

В.Ф. Володько

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

В 2 томах

Том 1

ПСИХОЛОГИЯ ОБЪЕКТА И СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

*Допущено Учебно-методическим объединением
высших учебных заведений Республики Беларусь по образованию
в области экономики и организации производства*

Минск
БНТУ
2012

УДК 005.32 (075.8)

ББК 88.5я7

В 68

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *А.В. Данильченко*;

доктор психологических наук, профессор *И.А. Фурманов*;

кафедра менеджмента БНТУ

Володько, В.Ф.

В 68 Психология управления: учебно-методическое пособие: в 2 т. / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 1: Психология объекта и субъекта управления. – 428 с.

ISBN 978-985-525-789-0 (Т. 1).

В пособии изложены основные понятия и закономерности той части психологии, которая связана с деловыми отношениями и управлением людьми. Даются теоретические обоснования и практические подходы к пониманию практических ситуаций производственных отношений, приводятся примеры. Значительное внимание уделено вопросам психологии человеческих отношений: потребностям, мотивам, способам влияния, механизмам внутреннего опосредования. Подробно рассматриваются проблемы личности как субъекта и объекта управления, функции, стили и методы руководства, деловое общение, психология переговоров и конфликтов, имиджа и репутации, рекламы и PR и т. д. Дисциплина изложена глубоко, с учетом современных мировых достижений, но при этом немногословно, системно-структурировано и доступно.

Издание предназначено для студентов, магистрантов, преподавателей и практических менеджеров.

УДК 005.32 (075.8)

ББК 88.5я7

ISBN 978-985-525-789-0 (Т. 1)

2012 ISBN 978-985-525-791-3

© Володько В.Ф.,

© БНТУ, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	6
Глава 1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ...	8
1.1. Психология управления как учебная дисциплина.....	9
1.2. Базовые понятия психологии управления.....	16
1.3. Эволюция содержания теории управления.....	23
Глава 2. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ.....	33
2.1. Концепции (подходы) к управлению.....	34
2.2. Психология планирования и прогнозирования.....	39
2.3. Психология организации и координации.....	48
2.4. Психология стимулирования и мотивации.....	55
2.5. Психология контроля и контроллинга.....	63
2.6. Психология управленческих коммуникаций.....	71
2.7. Психология управленческих решений.....	79
2.8. Психология методов управления.....	83
Глава 3. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	91
3.1. Понятие личности и ее структура.....	92
3.2. Психологические школы изучения личности.....	97
3.3. Потребности и мотивы личности.....	107
3.4. Волевая сфера личности.....	116
3.5. Способности личности.....	122
3.6. Характер и темперамент.....	131
3.7. Познавательные процессы личности.....	140
3.8. Социализация и развитие личности.....	159
3.9. Личность как субъект деятельности.....	170
3.10. Эмоциональный мир личности.....	180
3.11. Управление эмоциями.....	187
3.12. Школа самокоррекции.....	194
Глава 4. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	203
4.1. Психологический портрет руководителя.....	204
4.2. Требования к современному руководителю.....	215
4.3. Психология руководства и лидерства.....	224
4.4. Психология этики и социальной ответственности руководителя.....	229
4.5. Самомаркетинг руководителя.....	238
4.6. Саморазвитие руководителя.....	244

Глава 5. ПСИХОЛОГИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА	253
5.1. Социально-психологическая сущность стилей руководства	254
5.2. Психология классических стилей руководства	258
5.3. Психология современных стилей руководства.....	263
5.4. Психология специальных стилей руководства	267
Глава 6. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	273
6.1. Факторы влияния на принятие решений	274
6.2. Алгоритм принятия решений	277
6.3. Поведение руководителя при принятии решений	280
6.4. Вероятность правильного решения.....	282
6.5. Современные приемы принятия решений.....	286
Глава 7. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	291
7.1. Психология организации и социальной группы	292
7.2. Внутренняя среда организации	301
7.3. Корпоративная культура организации.....	312
7.4. Психологический климат в коллективе.....	319
7.5. Неформальные группы в организации	325
7.6. Внешняя среда организации	336
7.7. Психология командной работы	341
7.8. Новейшие тенденции в развитии организаций	349
ГЛОССАРИЙ	356
ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА 2 «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»	364
ПРИЛОЖЕНИЯ	367
Приложение 1. Опросник «Что вы за птица?».....	368
Приложение 2. Тест «Уровень мотивации достижения успеха» ...	373
Приложение 3. Тест «Сила воли и внимание».....	375
Приложение 4. Опросник «Есть ли у вас способности к управлению?»	377
Приложение 5. Опросник «Сильный ли у вас характер?».....	379
Приложение 6. Опросник «Способны ли вы решить свои проблемы?».....	383
Приложение 7. Тест «Внимательны ли вы?»	385

Приложение 8. Многоуровневый опросник «Адаптивность».....	387
Приложение 9. Тест «Вы склонны действовать или размышлять?».....	396
Приложение 10. Опросник «Организованный ли вы человек?»	398
Приложение 11. Опросник Спилберга–Ханина «Оценка эмоционального состояния»	403
Приложение 12. Тест «Какой вы руководитель?».....	406
Приложение 13. Тест «Можете ли вы быть руководителем?».....	408
Приложение 14. Тест «Лидерство».....	411
Приложение 15. Опросник «Ваши комплексы»	416
Приложение 16. Многоуровневый опросник Айзенка.....	421
Приложение 17. Опросник «Уровень самооценки»	426

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие создано на основе типовой (регистрационный № ТД-Е, 137/тип, 2009), утвержденной Министерством образования Республики Беларусь, и рабочей (в БНТУ) учебных программ дисциплины «Психология управления» для студентов управленческих и экономических специальностей высших учебных заведений. Содержание пособия соответствует требованиям государственного образовательного стандарта по данной учебной дисциплине.

Книга содержит системное изложение проблем психологии управления, от классики до современности, включая как теоретические подходы, так и обобщение передового опыта в области психологических аспектов управления.

Книга призвана не только выполнять функции учебника, но и быть интересной широкому кругу читателей, интересующихся психологией деловых и управленческих отношений.

В книге изложены основные понятия, принципы и закономерности той части психологии, которая связана с деловыми отношениями и управлением людьми. Даются теоретические обоснования и практические подходы к пониманию конкретных ситуаций в производственных отношениях, приводятся многочисленные примеры. Автор ставил задачу изложить дисциплину глубоко, с учетом современных мировых достижений, но при этом немногословно, системно-структурировано, и самое главное – понятным языком.

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. Организованная деятельность – это не просто совместная работа людей, объединенных общими интересами или целями, потребностями или ценностями, это труд сотрудников, объединенных в одну организацию, подчиняющихся ее правилам и нормам, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организованными и корпоративными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми,

которые существуют только в организации, – это деловые и управленческие отношения.

Управленческие отношения людей составляют согласованную совместную деятельность, делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность.

Предметом учебной дисциплины «Психология управления» является влияние на людей через их внутренний мир. Поэтому значительное место в книге уделено вопросам психологии человеческих отношений: мотивам, способам влияния, механизмам опосредования. Подробно рассматриваются проблемы личности как субъекта и объекта управления, функции, стили и методы психологии руководства, деловое общение, психология переговоров и конфликтов, психологические аспекты имиджа и репутации, рекламы и PR, и многое другое.

Дисциплина «Психология управления» является базовой для изучения целого ряда управленческих дисциплин: «Теоретические основы менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Производственный менеджмент», «Менеджмент качества», «Инновационный менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Финансовый менеджмент» и других.

В современной теории управления общепризнанным является то, что самым трудным в управленческой деятельности является руководство людьми, то есть практическая психология. Сравнительно легко научиться управлять механизмами, процессами, технологиями, потоками, системами. И несравненно сложнее постигнуть искусство эффективного руководства людьми: от отдельно взятой личности, до крупного коллектива. Индивидуальная и социальная психология, эмоциональный мир личности и социальной группы сложны и динамичны, поэтому с трудом поддаются результативному воздействию. По этим причинам психология управления по праву занимает центральное место в теории менеджмента.

При написании книги был основательно проанализирован и творчески использован широкий круг специальной отечественной и зарубежной психологической и управленческой литературы, а также передовой практический опыт руководства.

Глава 1

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Психология управления как учебная дисциплина

1.2. Базовые понятия психологии управления

1.3. Эволюция содержания теории управления

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Коллектив	Администрирование
Компенсация	Белые воротнички
Лидерство	Неадекватность самооценки
Менеджмент	Неопределенность отклика
Организация	Объект управления
Руководитель	Расщепление смысла
Самовоспитание	Субъект управления
Самосохранение	Профессиональная группа
Самоуправление	Профессиональная жизнь
Харизма	Школа человеческих отношений

1.1. Психология управления как учебная дисциплина

В начале третьего тысячелетия значительно усилился интерес общества и науки к человеку, его личности, внутреннему психологическому миру. В сфере производственных и социальных отношений особую значимость приобрели вопросы влияния на людей, делового управления ими, то есть практической психологии.

В рамках теории управления стало ясно, что относительно легко научиться управлять процессами, системами, потоками, механизмами, но несравненно сложнее освоить руководство людьми. Причем как отдельно взятым человеком, так и целым коллективом.

А ведь именно человек является центром, ядром любого производственного, социально-экономического процесса. От эффективности управления людьми в определяющей степени зависит успешность деятельности любой организации.

В психологии управления, в отличие от социальной психологии труда, сферой изучения являются не просто отношения людей в коллективе или социальной группе, а взаимоотношения людей в организации. Иными словами, отношения людей рассматриваются в условиях, когда действия каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему порядку работ. При этом участники связаны друг с другом взаимной зависимостью и ответственностью перед предприятием и законом.

Психология управления раскрывает механизмы успешного воздействия на людей, умелого влияния на них. Важно осуществлять руководство таким образом, чтобы создавалась креативная, созидательная атмосфера, позволяющая каждому раскрыть свой творческий потенциал, самореализоваться в профессиональной деятельности и социальных отношениях.

Крупные управляющие, известные топ-менеджеры («золотые воротнички»), которые добились наиболее впечатляющих успехов в деловой сфере и управлении, отличались, прежде всего, искусством работать с людьми. Эта закономерность относится не только к управлению социально-экономическими, но и политическими процессами. Политические лидеры, руководители партий и государств, общественные деятели, как правило, обладают высоким искусством влияния на людей.

Так, известный американский психолог и социолог Дейл Карнеги пишет, что в 1930-е годы в мире было два управляющих с жалованием в размере 1 миллион долларов в год: Уолтер Крайслер и Чарльз Шваб. По тем временам это были немыслимые деньги.

Почему же сталелитейный магнат Эндрю Карнеги (однофамилец Дейла Карнеги) платил своему генеральному управляющему Швабу свыше 3,6 тысяч долларов в день? Потому что Шваб гений? Нет. Потому что он знал больше других о производстве стали? Ничего подобного.

Сам Шваб так объяснял свои управленческие и деловые успехи: «Самым ценным своим качеством я считаю умение вызывать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств и поощрения. Ничто другое так сильно не бьет по честолюбию человека, как критика со стороны начальников. Я никогда не критикую. Я верю в действенность поощрений человека на работе. Поэтому мне очень хочется хвалить людей, и я терпеть не могу их бранить. Если мне что-то нравится, то я чистосердечен в своей оценке и щедр на похвалу» [6, с. 58].

Фактически главным достоинством Шваба было умение создать в возглавляемом коллективе такую обстановку, при которой все подчиненные работали с ним с удовольствием. А при таких условиях потенциал человека раскрывается и реализуется максимально.

Управление – это динамичный и творческий процесс влияния на объект управления, направленный на достижение определенной цели. Разные авторы дают различные определения психологии управления, выделяя свои аспекты данного явления. На основании определений, данных в кратком психологическом словаре М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбовичем [5], а также в курсе лекций Л.А. Ванштейна [2] и учебном пособии Е.В. Мещеряковой [7], дадим свое авторское определение.

Психология управления – это отрасль психологии, рассматривающая психологические закономерности управленческой деятельности, механизмы и способы влияния на людей.

Знакомство с «психологией управления» как учебной дисциплиной содержит:

1. Цель, задачи, объект и предмет дисциплины;
2. Личность, организацию и коллектив как объекты управления;
3. Личность руководителя как субъект и как объект управления;

4. Психологию взаимоотношений в ходе управленческой деятельности.

Целью учебной дисциплины «психология управления» является освоение базовых психологических знаний и приобретение практических умений в руководстве людьми.

Задачи дисциплины:

- 1) изучение теории и истории психологии управления;
- 2) изучение психологических механизмов и способов влияния на людей в процессе профессиональной деятельности;
- 3) освоение практических умений психологического воздействия на людей;
- 4) приобретение внутренней установки на корректное эффективное влияние на людей психологическими приемами.

Объектом психологии управления является организованная деятельность людей. В этом заключается ее принципиальное отличие от других учебных дисциплин.

Организованная деятельность – это труд людей, объединенных в одно предприятие (организацию), подчиняющихся установленным нормам поведения и взаимодействия, выполняющих совместную работу в соответствии с технологическими и корпоративными требованиями.

Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в самостоятельные организации, в финансовом и юридическом отношениях. Деятельность организаций ориентирована на корпоративно полезные цели.

Правила, нормы и требования организаций предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в профессиональном коллективе – это деловые отношения людей [1, с. 4].

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив рассматриваются в контексте организации (предприятия, фирмы) в которую они входят. Без связи с организацией анализ деятельности людей по проблемам психологии управления будет неполным.

Предметом психологии управления выступают психологические явления, факторы и механизмы взаимодействия субъекта управления (руководителя, дирекции, коллегии) и объектов управления (подчиненных).

Предмет психологии управления обычно делят на четыре области:

- 1) психологические особенности объекта управления;
- 2) психологические особенности субъекта управления;
- 3) психологические особенности взаимодействия руководителя с подчиненными (субъекта и объектов);
- 4) психологические закономерности управленческой деятельности.

Содержанием учебной дисциплины «Психология управления» является система научных и практических знаний о внутреннем мире человека, его потребностях и мотивах, целях и направленности, способах влияния и психотехниках воздействия на личность, методах управления, законах общения и коммуникаций.

Психология управления рассматривает **личность** как *объект* управления. Наиболее актуальными психологическими проблемами личности работника являются:

- цели, потребности и мотивы;
- способности, темперамент и характер;
- эмоциональный мир.

Психология управления рассматривает **организацию и коллектив** как *объекты* управления. Наиболее актуальными социально-психологическими проблемами организации и коллектива являются:

- подбор, обучение и расстановка кадров;
- система стимулирования-мотивации;
- психологический климат и корпоративная культура.

Психология управления рассматривает **руководителя** как *субъект* и как *объект* управления, в том числе самоуправления. Наиболее актуальные психологические проблемы руководителя:

- повышение психологической компетентности;
- знание психологии объектов управления – подчиненных;
- коммуникационные умения, искусство выступления;
- самопознание, овладение приемами рефлексии, самокоррекции, самоуправления, саморазвития.

Руководитель в психологии управления рассматривается и как объект управления. Ведь у каждого начальника есть вышестоящий руководитель. Кроме того, руководитель является объектом самоуправления, то есть он работает над своим саморазвитием и совершенствованием.

Психологические аспекты профессиональной подготовки руководителей (менеджеров) и повышение их квалификации находятся в числе важнейших задач психологии управления. Особое значение при этом придается совершенствованию стилей управления, характера общения, качества принимаемых решений, мотивации трудовой деятельности, повышения качества профессиональной жизни, раскрытия внутреннего потенциала подчиненных.

Среди наиболее сложных задач психологии управления находятся вопросы обеспечения психологического и физического здоровья руководителей, их стрессоустойчивости, недопущения «трудоголизма» и «эмоционального выгорания», утверждения гармоничного и здорового образа жизни.

Психология управления рассматривает *особенности взаимодействия* руководителя с подчиненными (субъекта и объектов). В круг вопросов, в этой связи, входят подходы, функции и методы управления, стили руководства и др.

Психологические закономерности управленческой деятельности являются важной составной частью учебной дисциплины «психология управления».

Управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового и индивидуального поведения и взаимодействия.

Психология управления опирается на шесть *законов*: неопределенности отклика, неадекватности отображения, неадекватности самооценки, расщепления смысла информации, самосохранения и компенсации.

1. Закон неопределенности отклика.

Он построен на зависимости восприятия людьми внешних воздействий от их индивидуальной психологии. Различные люди, и

даже один и тот же человек, но в разное время, могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить к непониманию потребностей и реакций субъектов деловых отношений. В результате возможно возникновение неадекватности управленческих воздействий особенностям психики объекта, либо его конкретному психологическому состоянию.

2. Закон неадекватности отображения.

Речь в нем идет о восприятии человека другим человеком. Суть состоит в том, что ни один человек не может постичь другого настолько точно, чтобы принимать по нему абсолютно правильные решения. Это объясняется сверхсложностью природы и высокой динамичностью сущности человека, который непрерывно меняется в зависимости от возрастной асинхронности, общего состояния и сиюминутного настроения.

Кроме того, люди неосознанно защищаются от попыток полностью понять их. Они подсознательно опасаются стать в этом случае игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. Имеет значение и то обстоятельство, что нередко и сам человек знает себя недостаточно полно.

Тем не менее, любой человек, как частный представитель объектов социальной реальности, может быть познан достаточно основательно. В настоящее время активно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как объекту познания. Можно отметить такие основные принципы:

универсальной способности – нет людей неспособных, есть занятые не своим делом;

развития – способности развиваются в результате изменений условий жизни и интеллектуально-психологических тренировок;

неисчерпаемости – ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной.

3. Закон неадекватности самооценки.

Психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов:

осознаваемого – логико-мыслительного;

неосознаваемого – эмоционально-чувственного, интуитивного.

Эти компоненты соотносятся между собой так, как надводная и подводная части айсберга. Осознанному практически невозможно понять неосознанное. Поэтому оценки даются не на основании знания, а предположения и желания.

В результате неадекватность самооценки человека является весьма распространенным явлением. Поэтому одни люди преувеличивают свои способности и даже приписывают себе несуществующие таланты. Другие же недооценивают себя.

4. Закон расщепления смысла информации.

Любая управленческая информация (приказы, инструкции, нормативы) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено двумя факторами. Первое, разносмысловые возможности используемого языка информации, что приводит к различиям в ее толковании. Второе, различия в образовании, интеллектуально-культурном развитии, эмоционально-психическом состоянии субъектов передачи информации. Искажение информации обычно прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

5. Закон самосохранения.

Смысл его состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности выступает сохранение его личного социального статуса, состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения субъектов в системе управленческой деятельности напрямую связан с учетом либо игнорированием данного обстоятельства.

6. Закон компенсации.

При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления не исчерпывается приведенными законами, существуют и другие. Часто им присвоены имена авторов. Например, законы Паркинсона, законы Мерфи, принципы Питера и др.

Психология управления является универсальной учебной дисциплиной. Она необходима для понимания стимулирующих и мотивационных функций, потребностей и мотивов самих субъектов управления, методов и стилей руководства и многого другого. Психология управления выступает базой ряда учебных дисциплин: «Теоретические основы менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Менеджмент качества», «Производственный менеджмент» и др.

1.2. Базовые понятия психологии управления

Психология управления имеет свой категорийный аппарат. К **основным категориям** (понятиям) дисциплины можно отнести: 1) управление, 2) руководство, 3) субъект и объект управления, 4) организация, 5) коллектив, 6) лидерство, 7) менеджмент.

Управление – это совокупность скоординированных мер, направленных на достижение определенной цели.

Смысл руководства, с точки зрения психологии, заключается в объединении людей для совместной деятельности путем воздействия на их внутренний мир и адекватного мотивирования. Успешное руководство достигается тогда, когда люди осознанно и умело выполняют совместную работу.

Близкой к управлению категорией является руководство. Однако данные понятия не тождественны.

Например, можно подчеркнуть то, как мы, не задумываясь, говорим: «управлять автомобилем», но никак не «руководить автомобилем». В то же время по отношению к социальным объектам можно сказать: «руководить людьми» и «управлять людьми».

Иными словами, понятие «руководство» касается лишь людей (социальных объектов), а понятие «управление» касается гораздо более широкой сферы: процессов, механизмов, технологий, систем, персонала. Исходя из сказанного, дадим следующие определения.

Руководство – это воздействие на людей для достижения определенной цели.

Руководитель – это человек, занимающийся управлением социальными, политическими или экономическими объектами.

Управление можно рассматривать как систему. В ней выделяют две подсистемы: управляющую и управляемую. Эти подсистемы теснейшим образом взаимосвязаны друг с другом. Другими словами можно сказать, что в процессе управления взаимодействуют объект и субъект. Эта схема представлена на рисунке 1.1.

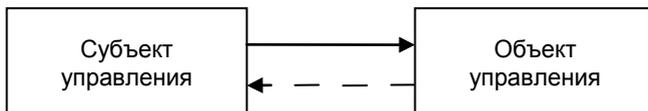


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь подсистем управления

Субъект управления – это руководитель.

Объект управления – это то, кем или чем управляют: человек, организация, коллектив, партия, процесс, технология, механизм.

Субъект прямо воздействует на объект управления. Однако такое воздействие не может быть односторонним. Существует и ответное влияние, которое называют «обратная связь».

Конечно, прямое воздействие намного интенсивнее обратного. Однако встречное воздействие также присутствует. И оно необходимо. Без обратной связи управленческая система скоро начнет давать сбои, а затем и вовсе перестанет работать. То есть, руководитель не может эффективно управлять объектом, если он не имеет сведений о том, как реагирует управляемая подсистема на указания, как они выполняются.

Объекты управления, как отмечено выше, могут быть самыми разнообразными. Но даже для технологических и технических объектов важна психология управления. Ведь в этой системе всегда присутствует человек – в качестве субъекта управления. Психология руководителя процесса, технологии, механизма вполне входит в сферу интересов науки и дисциплины «Психология управления».

Однако наибольший интерес для психологии управления представляют социальные объекты: организация, коллектив, группа, отдельный человек.

Организация – это совокупность материальных объектов и сообщество людей, объединенных с профессиональной целью.

Коллектив – это сообщество людей, работающих в одной организации.

В специальной литературе весь персонал делят на «белые, серые и синие воротнички».

Белые воротнички – это работники умственного труда и руководители всех рангов: от бригадира до генерального директора.

Серые воротнички – это служащие: от повара до кассира.

Синие воротнички – это рабочие всех разрядов.

Слово *организация* в теории управления применяется для обозначения двух совершенно разных понятий. Первое, организация – это предприятие, фирма, компания. Второе значение, организация – это функция управления, вид управленческой деятельности (от глагола «организовывать»).

Управление в социальной сфере имеет свою специфику. Прежде всего, это связано с тем, что и объект, и субъект управления – люди. Поэтому эмоциональность прямого и интенсивность обратного воздействия, как правило, весьма высока. Взаимодействие в социальной системе управления всегда динамично, то есть оно постоянно меняется во времени. Динамика может оказаться таковой, что объект и субъект управления поменяются местами.

Особый частный случай в социальной системе управления – это совмещение объекта и субъекта в одном человеке. Такой случай называется *самоуправлением*.

Взаимоотношения между субъектом и объектом управления в социальной системе можно рассматривать как лидерство. Это слово произошло от английского *leading* – ведущий.

Лидерство – это отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в межличностных отношениях.

Психология рассматривает *классические* (традиционные) и современные *теории лидерства*. К классическим относят три теории: личностную, поведенческую и ситуационную. Рассмотрим каждую из них.

Личностная теория лидерства определяет позиции доминирования и подчинения на основании психологического восприятия

качеств субъекта и объекта управления. Лидер (субъект), по мнению окружающих (ведомых), обладает высокой волей, решительностью, уверенностью, упорством. Он подчиняет ведомых своей воле. Ведомые добровольно психологически подчиняются лидеру. Они во всем полагаются на знания, профессионализм и авторитет лидера.

Поведенческая теория лидерства связывает позиции ведущего и ведомого с активными практическими действиями первого и пассивными – второго. Ведущий определяет программу и алгоритм деятельности, распределяет обязанности, ставит задачи, организует и контролирует действия. Ведомые на основании внутреннего согласия добросовестно выполняют то, что поручено им лидером.

Ситуационная теория лидерства определяет ведущего в зависимости от ситуации, в которой осознание интересов группы вынуждает предоставить власть одному. Выбор лидера в этом случае диктуется социальной оценкой наличия у кандидата тех качеств, которые определяются сложившимися обстоятельствами. Среди ситуационно востребованных качеств могут быть: определенные знания, опыт, наличие связей и знакомств, принадлежность к чему-либо и многое другое. Именно специфика ситуации выдвигает кандидатуру лидера. После изменения ситуации он обычно слагает с себя полномочия ведущего.

Современные теории лидерства возникли на основе развития традиционных теорий, посредством обогащения их новыми элементами. Психологи выделяют три современных теории лидерства: харизматическую, атрибутивную и преобразующую.

Харизматическая теория лидерства является развитием личностной. Она связана с явлением *харизма*. Это слово означает особую природную способность человека воздействовать на других людей, увлекать их, вести за собой. Харизматический лидер обладает влиянием, основанном на доверии, уважении, симпатии, а не на логике и рассудительности. Ведомые внутренне убеждены, что принятый ими ведущий обладает всеми необходимыми для лидера знаниями и личными качествами. А самое главное, что это человек достойный и ответственный.

Обычно харизма как свойство личности сопровождается высокими интеллектуальными и нравственными качествами. Примеров тому в истории множество: мать Тереза, Махатма Ганди, Андрей Сахаров и другие. Однако харизма, как природное свойство, может быть дана и человеку недостойному, и даже античеловечному. Достаточно вспомнить Адольфа Гитлера, Иосифа Сталина и других диктаторов.

Атрибутивная теория лидерства связана с развитием поведенческой теории. Она основана на причинно-следственных связях важных событий. Иными словами, на взаимосвязи того, что произошло, с тем, что послужило причиной происшедшему. Такую связь рассматривает теория атрибуции. По факту события (следствию) определяется причина, которая затем корректируется с целью получения нового следствия (события).

Лидер субъективно, на основании своих знаний и опыта, устанавливает причины событий, связывает их с мотивами и действиями ведомых, дает им свои оценки. На этом основании лидер изменяет (корректирует) свое отношение к ведомым, высказывает им поддержку или недовольство, корректирует задания.

В атрибутивном лидерстве многое зависит от ведущего, его умения правильно оценивать ситуацию. При правильном установлении ведущим причинно-следственных связей, атрибутивное лидерство может оказаться очень эффективным. Оно может успешно корректировать действия группы или коллектива.

Однако возможны и неадекватные оценки атрибутов со стороны лидера, ошибочное понимание им причинно-следственных связей. В этом случае ошибки негативно отразятся на психологическом настрое и действиях ведомых. Лидерство же в такой ситуации может оказаться не только неэффективным, но и ошибочным.

Преобразующая (реформирующая) теория лидерства является развитием ситуационной теории. Она строится на том, что правильная оценка ситуации является недостаточной. Надо еще перевести эту оценку в план (алгоритм) действий.

Придумать и успешно реализовать план преобразований способен лидер-реформатор. Лидер выстраивает алгоритм деятельности, разъясняет, побуждает у ведомых энтузиазмом, ставит перед ними задачи. Ведомые при этом рассчитывают на знания и опыт ведущего (лидера).

Преобразующее лидерство уместно в условиях инновационной (обновляющей, реинжиниринговой, реструктуризационной) деятельности. Оно может быть весьма эффективным, если инновации (реформы) актуальны и хорошо подготовлены психологически и материально. Если же осуществляются реформы «для проформы», как дань моде, а не как реальная востребованность, если они плохо подготовлены, то такое преобразующее лидерство может принести лишь отрицательные результаты.

Многие психологи считают, что в истории социальными примерами наибольших преобразований являются революции. При этом, даже в случаях положительной исторической оценки революции, для современников она несет немало зла и горя. Так, народная китайская мудрость гласит: «Не дай вам Бог жить в эпоху революций и иных крупных потрясений».

В каждой современной теории лидерства сложилось свое внутреннее отношение ведомых к ведущему (лидеру). Это психологическое отношение в образной форме представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Отношение ведомых к лидеру

Теория	Отношение
1. Харизматическая	Люблю – обожаю
2. Атрибутивная	Признаю – подчиняюсь
3. Преобразующая	Уважаю – рассчитываю

Особую роль лидерство играет в политической сфере. Увлечены какими-либо социально важными идеями, повести за собой массы людей – это особое искусство. Наиболее видных политических лидеров в истории нередко называли *вождями*.

В отечественную жизнь и науку с 1990-х годов прочно вошло понятие *менеджмент*. В переводе с английского слово *management* означает управление. Хотя в понятийном арсенале русского языка это не совсем точный перевод.

У большинства российских и отечественных авторов в интерпретации сути менеджмента произошло разделение категорий «управление» и «менеджмент». Управление отнесено к сфере государственной деятельности и политики. За менеджментом же закрепи-

лись сферы экономики, производства, финансов, социальной жизни. Исходя из этого, дадим определение менеджменту.

Менеджмент – это управление в социально-экономической, производственной и финансовой сферах.

Менеджер – это человек, профессионально занимающийся управлением социально-экономическими и производственными процессами.

В данном определении социально-экономические и производственные процессы надо понимать расширенно. К указанным явлениям относят рекламу и PR, финансы и торговлю.

Каждая категория (понятие) управления имеет свои конкретные сферы применения. Эти сферы (социальные, политические и технологические процессы, технические системы) представлены в таблице 1.2.

Анализируя сферы применения категорий управления, можно увидеть, что наиболее широко используются понятия «управление» и «менеджмент». Часто их воспринимают как идентичные, но они отличаются, по крайней мере, в сфере политики. Однако следует отметить, что в западной теории и практике принят несколько иной подход – существует и политический менеджмент.

Таблица 1.2 – Сферы применения категорий управления

Сфера применения	Управление	Руководство	Лидерство	Менеджмент
1. Социальные процессы (люди)	+	+	+	+
2. Политические процессы (власть)	+		+	
3. Технологические процессы (производство)	+			+
4. Технические системы (машины)	+			+

В сфере управления людьми, в том числе в политике, а также в профессиональной деятельности используется еще одно понятие – администрирование. Администратором называют человека, кото-

рый осуществляет профессиональное управление людьми, либо выполняет определенные организаторские функции.

Например, модель политического устройства США такова, что правительство страны называют «Администрацией США». Это связано с тем, что в США совмещены функции правительства и администрации Президента. В подавляющем большинстве других стран эти функции разделены.

Администрирование – управление профессиональной деятельностью подчиненных.

Исторически сложилось так, что взаимоотношения «начальник – подчиненный» превратились в острейшую социальную проблему. Эти взаимоотношения ярко отражены в фольклоре – от реального исторического, до анекдотического.

Так, в наставлении российским чиновникам времен Екатерины II указано: «Подчиненный должен всегда вид иметь молодцеватый и придурковатый, дабы умным видом своим не смущать начальствующее лицо».

Итак, к основным категориям психологии управления относятся: управление, руководство, менеджмент, лидерство, администрирование, субъект и объект управления, организация, коллектив.

1.3. Эволюция содержания теории управления

В истории развития теории управления специалисты выделяют *три этапа*:

- 1) Научное управление;
- 2) Школа человеческих отношений;
- 3) Социально-психологическое управление.

Теория научного управления (менеджмента) официально начала свой отсчет как самостоятельная наука в 1910 году, с момента создания в США «Общества пропаганды научного менеджмента». Инициатором создания общества выступил блестящий инженер, изобретатель и управляющий **Фредерик Тейлор** (1856–1915).

Кроме создания общества, Тейлор написал книгу «Управление фабрикой», которая вышла годом позже (1911). В книге впервые

была системно изложена теория и практика научного управления промышленным предприятием.

Книга Тейлора «Управление фабрикой» была отрицательно принята рядом профсоюзных лидеров США, которые увидели в ней «инструкцию для выжимания пота из рабочих». Особое раздражение вызвало предложение хронометрии рабочих операций. Мастер с секундомером возле рабочего был воспринят как надсмотрщик с хлыстом. Профсоюзы организовали массовые забастовки против книги, имелись даже случаи столкновения с полицией. В результате Конгресс США создал специальную комиссию для расследования влияния книги. Тейлор четыре полных рабочих дня давал объяснения в комиссии. Он доказывал, что эффективно работающее предприятие выгодно не только хозяевам и менеджерам, но и рабочим, так как от этого зависит уровень их зарплаты. Профсоюзные же лидеры утверждали, что эксплуатация рабочих всегда будет неадекватна зарплате.

Атмосфера на заседаниях комиссии была враждебной к Тейлору. Заключение комиссии по ряду позиций оказалось отрицательным (например, по секундомеру), хотя и не запрещало книгу в целом. Полученный в ходе работы комиссии стресс подорвал здоровье Тейлора, и через 4 года он умер, в возрасте 59 лет.

Однако книга была триумфально принята менеджерами в Америке, Европе, и даже Японии. А созданное Тейлором «Общество пропаганды научного менеджера» после его смерти было переименовано в «Тейлоровское общество». Сегодня это самая авторитетная в мире организация в сфере управления. Медаль Тейлоровского общества за выдающиеся достижения в области управления приравнивается менеджерами к Нобелевской премии.

Развитие теории научного управления со временем показало, что главным фактором эффективности производства является человек, его внутренний мир, то есть *психология*. Поэтому закономерно то, что в развивающейся теории управления все большее место постепенно занимал человеческий фактор.

Первым научным трудом по менеджменту человеческих отношений (психологии управления) стала вышедшая в 1914 году (всего спустя 3 года после выхода книги Тейлора «Управление фабрикой») книга американского психолога и теоретика менеджмента *Лиlian Джилбрет* (1878–1972) «Психология управления фабрикой». В ней были рассмотрены человеческие аспекты труда, проблемы монотонности и усталости, взаимоотношения в профессиональной деятельности, организационно-производственная психология, вопросы руководства персоналом.

Лириан Джилбрет – женщина удивительной судьбы. В возрасте 46 лет (1924) после смерти мужа Фрэнка (известного предпринимателя, практика и теоретика менеджмента) она осталась вдовой с 12 детьми. Старшему было 19 лет, а младшему – 3 года. Лириан так и не вышла второй раз замуж, прожила вдовой еще 48 лет (!), дожив до 94 лет. Она вырастила детей, дождалась внуков и правнуков. Кроме того, за это время она еще стала первым в мире доктором и профессором психологии управления!

Значительную роль в исследовании проблем человеческих отношений в теории управления сыграла известный американский социолог и политолог *Мэри Фоллетт* (1868–1933). Она создала свою концепцию управления, получившую название «динамичный менеджмент». Среди основных положений данной концепции были следующие: главной заботой менеджеров должно быть улучшение человеческих отношений в фирме; организованное целое (сплоченная группа) всегда эффективнее суммы своих составляющих (отдельных работников); профессиональные группы и организации динамичны, а не статичны.

Мэри Фоллетт получила прекрасное образование в ведущих университетах США и Англии. Она дружила со многими известными учеными-гуманитариями в Америке и Европе. В своих трудах она ясно и доходчиво излагала сложные вопросы управления, социологии, политологии. Фоллетт отличало тонкое чувство юмора. Именно ей принадлежит шутовское определение: «Менеджмент – это искусство сделать работу чужими руками».

Австралийский психолог управления, переехавший на постоянное местожительство в США, *Элтон Мейо* (1880–1932) своими яркими исследованиями доказывал, что не оборудование и технологии, а персонал является главным движущим фактором производства. Мейо подчеркивал, что «управляющие должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию».

Психолог Элтон Мейо стал широко известен своими Хоторнскими экспериментами (Хоторн – городок близ Чикаго). Суть экспериментов состояла в исследовании влияния различных факторов на производительность труда: промышленного освещения, размеров помещения, цвета стен, влажности и загрязненности воздуха и др. Однако главными факторами стали социальные: человеческие отношения, психологическая совместимость, монотонность и утомляемость, внутренняя установка и настрой работников.

Базой эксперимента стали заводы «Телеграфной и телефонной американской компании» – крупного (30 тысяч работников) и передового по тем временам предприятия. Оно имело в социальной структуре: дворец культуры, спорткомплекс (6 бейсбольных полей и 13 теннисных кортов), гимназию, вечернюю школу, универмаг, ссудосберегательную ассоциацию, содержало баскетбольную женскую команду «Безжалостные красотики», проводило конкурсы красоты среди работниц.

Эксперименты Мейо подняли престиж предприятия, и еще больше укрепили его лидирующее положение в социальной и экономической сферах страны.

В первой половине XX века в ходе развития научной теории управления в США сформировалось самостоятельное направление – *Школа человеческих отношений*. Школа базировалась на признании главенства человеческого фактора в достижении эффективности производства. Поэтому управляющие всех уровней должны были заниматься «человеческими» проблемами: совместимость работников, утомляемость, повышение квалификации и общекультурного уровня, стимулирование труда, расстановка кадров.

В России (СССР) в 1920–30-е годы также исследовались различные аспекты психологии управления.

На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (1924) один из докладов был полностью посвящен проблемам психологии управления. На конференции выделялись две главные проблемы: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование».

В работах российских ученых *А.А. Богданова*, *А.К. Гастева*, *П.М. Керженцева* и других рассматривались различные аспекты психологии управления: системная методология руководства, правила трудовых установок, социальная инженерия, методика организации труда, факторы эффективности работы организации, самопознание и самоконтроль работника, задачи руководителя. Однако недостаточный общий уровень разработанности указанных проблем не позволил сформироваться психологии управления как самостоятельной науке.

В середине XX века значительный вклад в развитие психологии управления внесли американцы А. Маслоу, Д. МакГрегор, У. Оучи и ряд других.

Психолог, предприниматель и управляющий, профессор **Абрахам Маслоу** (1908–1970) создал «теорию иерархии потребностей». Согласно ей, «человеческие потребности располагаются в виде иерархии, Иными словами, появлению новой потребности обычно предшествует удовлетворение предыдущей, более насущной».

Маслоу выделил пять базовых потребностей в иерархии – от низшей к высшим («пирамида потребностей»): физиологические; в безопасности; в соучастии и принадлежности; в чувстве собственного достоинства; в самореализации.

Теоретик и практик управления профессор **Дуглас МакГрегор** (1906–1964) разработал две альтернативные концепции менеджмента: «теорию X» и «теорию Y». Согласно *теории X* главным для руководителей является производственный фактор, а человек (работник) должен быть подчинен этому.

Теория Y рассматривала человека в качестве центральной фигуры производственного процесса. Управляющие должны: учитывать индивидуальность работников; децентрализовать полномочия; руководить демократично; опираться на активность и творчество подчиненных; не злоупотреблять контролем. Это позволит существенно повысить эффективность производства.

Профессор менеджмента **Уильям Оучи** создал *теорию Z*. В ней он попытался объединить американский индивидуализм с японским коллективизмом. Предполагалось взять в нее все лучшее из американской и японской школ управления.

Однако «теория Z» оказалась нежизнеспособной. Каждая из двух ее слагаемых была приспособлена к национальному менталитету – американскому (индивидуализму) или японскому (коллективизму). Перенос исторических народных традиций на чужую национальную почву не увенчался успехом.

Во второй половине XX века в теории управления сформировалось **социально-психологическое** направление. Социальная составляющая в теории управления стала развиваться на базе Школы

человеческих отношений. Условия труда и общения, отдыха и быта персонала все больше становились важнейшими факторами эффективного управления.

Постепенно сложились следующие *принципы* социального управления:

богатство государства определяется благосостоянием народа;
эффективность организации зависит от успехов ее работников;
предприятие должно заботиться не только о собственной прибыли, но и о социальных нуждах персонала.

Современная теория управления имеет в своем арсенале ряд конкретных факторов *социального воздействия* на персонал. Наиболее распространенные из них следующие:

- условия труда сотрудников;
- социальная инфраструктура предприятия: дом культуры, детский сад, спортивный комплекс, профилакторий, поликлиника и др.;
- корпоративная культура, психологический климат и сотрудничество администрации с профсоюзом;
- возможности для дальнейшего образования, развития, повышения квалификации и карьерного роста сотрудников;
- условия быта и отдыха персонала.

Следует отметить, что одной из самых характерных особенностей развития теории управления является ее последовательная психологизация. Это привело к созданию нового научного направления – ***психологии управления***.

Содержанием изучения современной психологии управления являются:

- 1) психология работника, его цели, потребности, мотивы, психологический комфорт;
- 2) психология руководителя, его направленность, профессиональные и жизненные ориентиры;
- 3) психология группы и коллектива, психологический климат и корпоративная культура;
- 4) психология труда, психологические состояния, анализ трудовой деятельности, качество и безопасность труда, психологизация профессиональной деятельности в звеньях «человек – машина» и «человек – процесс».

Психология работника, способы активизации человеческого потенциала внутри организации, учет психологических особенностей персонала, психологический комфорт работников рассматриваются в качестве решающих факторов повышения эффективности деятельности организации.

На психологические аспекты в работе персонала должны быть, в первую очередь, направлены усилия руководителей всех рангов.

Человек рассматривается современной теорией управления как главный фактор успешной деятельности организации. Раскрытие потенциала человека, его профессиональных творческих возможностей составляет главную заботу системы управления.

Психология руководителя рассматривается с точки зрения субъекта управления. От его психологической компетентности и управленческой квалификации в решающей степени зависит эффективность управления. Как правило, приоритет при установлении важнейших профессиональных качеств успешного руководителя отдается умению общаться и влиять на людей. Это межличностное взаимодействие, коммуникации, персональное воздействие на людей, умение говорить и слушать, способность убеждать. Это также умение замечать проблемы сотрудников, способность помогать и поддерживать подчиненных, умение завоевать в их глазах личный авторитет.

Психология группы и коллектива не является суммой индивидуальных психологий. Социальная психология тесно связана с теорией лидерства. Если в социальной группе или коллективе есть ярко выраженный лидер, то именно его личность в значительной степени будет определять психологию группы (коллектива). Если же явного лидера нет, а есть несколько претендентов на эту роль, то социальная психология будет зависеть от взаимоотношений между ними – от сотрудничества до соперничества. Успешно управлять группой или коллективом можно только на основании знания конкретной социальной психологии.

Психология труда определяется **теорией психологического обеспечения профессиональной деятельности**. Она рассматривает проблему от «входа» в профессию до «выхода» из нее, то есть в «сквозном» психологическом обеспечении. Содержанием обеспече-

ния профессиональной деятельности является круг взаимосвязанных, распределенных во времени и последовательно заменяющих друг друга важных психологических проблем. А именно, вход в профессию и выход из нее.

Вход в профессию – это профессиональное самоопределение, профессиональная подготовка, профессиональная адаптация, рост профессиональной компетенции и квалификации, формирование гордости за свою профессию.

Выход из профессии – это переучивание, переквалификация, смена условий жизнедеятельности, выход на пенсию.

Иными словами, процесс непрерывного психологического сопровождения выступает в качестве обязательного условия становления специалиста и его последующей профессиональной деятельности.

Теория психологического обеспечения профессиональной деятельности может успешно использоваться в практике с помощью специальных психотехнических средств. Среди них – психодиагностика, психокоррекция, психотехники, психологические тренинги по развитию профессионально важных качеств, деловому общению, психической регуляции функциональных состояний работников и т.д.

Теория психологического обеспечения распространяется и на профессиональную деятельность самих руководителей. В современной управленческой практике появились и развиваются новые формы и методы психологического обеспечения профессиональной деятельности менеджеров. Среди них – психологический отбор, профессиональная подготовка, текущий анализ и оценка, изучение передового опыта, повышение квалификации и переподготовки менеджеров. Сформировались конкурентные методы оценки: психодиагностика личностных свойств и профессиональных качеств, биографический метод, интервью, диагностические игры и т.д.

В последней четверти XX века существенно изменилась **парадигма управления**. Ранее *доминировала модель*, в которой считалось, что для понимания сложной системы достаточно знать свойства ее частей. Эта модель управления ориентировалась на экономические цели. Она оперировала принципами устойчивого роста, повышения прибыли и увеличения ВВП.

Новая модель управления требует понимания отдельных элементов на основе анализа динамики системы в целом. Она отражает растущую интеграцию экономических и социальных процессов, ставит в фокус внимания руководителя социально-психологические задачи. Среди них: занятость, условия труда, качество профессиональной жизни, децентрализация управления, корпоративная культура и психологический климат.

Новая концепция мышления оперирует понятиями «равновесие» и «устойчивое развитие». Это означает такое состояние экономики и общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не должно уменьшать шансы будущих поколений на достойную жизнь.

Руководитель, действующий в рамках новой концепции мышления, должен анализировать влияние любых действий с точки зрения их последствий для состояния равновесия и устойчивого развития.

Современная психология управления условно делит жизнь человека на четыре части: бытовую, семейную, личную и профессиональную. *Бытовая жизнь* связана с психологией обеспечения бытовых потребностей. В рамках *семейной жизни* рассматриваются психология семьи родителей и семьи собственной. *Личная жизнь* охватывает психологию взаимоотношений с друзьями и реализацию увлечений.

В психологии управления центральным выступает понятие «профессиональная жизнь». Оно не адекватно понятию «время, проведенное на работе».

Профессиональная жизнь – это самореализация в профессии, достижение достойного социального статуса и психологического комфорта от профессиональной деятельности.

Профессиональная жизнь полагает, что на работе люди не просто зарабатывают средства для существования, а проживают полноценную часть своей жизни. Правда, это не просто жизнь, а жизнь профессиональная. Но она должна быть интересной, приносить удовлетворение, предоставлять возможности для раскрытия и реализации личного творческого потенциала.

Если же это не так, то это трагедия личности и серьезная проблема общества. Каждый современный человек имеет право на достойную профессиональную жизнь.

Насколько реализована эта идея в жизни конкретного работника, в значительной степени зависит от его непосредственного начальника. Современный руководитель должен понимать, что в его руках не столько эффективность производственной деятельности, а, в первую очередь, качество профессиональной жизни как собственной, так и подчиненных.

Итак, теория управления развивалась в три этапа: научное управление; школа человеческих отношений; социально-психологическое управление.

Выводы по главе 1

1. В теории управления психология занимает центральное место, так как из всех объектов управления наиболее сложными являются социальные – человек, группа, коллектив. Другие объекты – машины, процессы, потоки – гораздо проще поддаются управлению.

Кроме того, руководитель имеет собственную психологию, которая тоже предполагает управление. Умение управлять собственной психологией во многом определяет его профессионализм.

2. Содержанием психологии управления является система научных и практических знаний о внутреннем мире человека, его потребностях и направленности, способах и психотехниках влияния, методах межличностного общения.

3. В круг проблем современной психологии управления входят: психология работника, психология коллектива и группы, психология руководителя, психология профессиональной деятельности, психология взаимодействия и деловых отношений.

4. Современная психология управления оперирует понятием «профессиональная жизнь». Качественная профессиональная жизнь человека предполагает его самореализацию в профессии, достижение им достойного социального статуса и психологического комфорта от профессиональной деятельности.

5.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение психологии управления.
2. Сформируйте цель и задачи дисциплины «психология управления».

3. В чем состоит объект и предмет психологии управления?
4. Назовите и поясните базовые понятия психологии управления.
5. В чем состоит различие между классическими и современными теориями лидерства?
6. Кто и когда написал первую в истории книгу по психологии управления?
7. Что такое «теория X», «теория Y» и «теория Z»?
8. В чем состоит суть Школы человеческих отношений?
9. Что входит в содержание изучения современной психологии управления?
10. Как в конце XX века изменилась парадигма управления?
11. Что такое «профессиональная жизнь»?

Литература

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: М., 1997. – 150 с.
2. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Ванштейн. – Минск: БГУ, 2007. – 207 с.
3. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: АiВ, 2010. – 307 с.
4. Володько, В.Ф. Психология управления: учебное пособие / В.Ф. Володько. – Минск: АУ, 2003. – 97 с.
5. Дьяченко, М.И. Краткий психологический словарь / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Минск: Харвест, 2001. – 576 с.
6. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей и др. книги / Д. Карнеги. – М.: Прогресс, 1989. – 720 с.
7. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учебное пособие / Е.В. Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
8. Морозов, А.В. Деловая психология: курс лекций / А.В. Морозов. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
9. Розанова, В.А. Психология управления: в 2 ч. / В.А. Розанова. – М., 1996. – Ч. 1.
10. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: МГУ, 2003. – 265 с.

Глава 2 ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

- 2.1. Концепции (подходы) к управлению
- 2.2. Психология планирования и прогнозирования
- 2.3. Психология организации и координации
- 2.4. Психология стимулирования и мотивации
- 2.5. Психология контроля и контроллинга
- 2.6. Психология управленческих коммуникаций
- 2.7. Психология управленческих решений
- 2.8. Психология методов управления

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Гибкие графики	Вспомогательная функция
Дизайн заданий	Гибкость планов
Команда	Децентрализация
Контроллинг	Метод сценариев
Концепция	Норма управляемости
Метод Делфи	Парадигма планирования
Нормирование	Плановая команда
Подход	Управление по целям
Структура	Формализация управления
Функция	Центральное звено

2.1. Концепции (подходы) к управлению

В процессе развития теории управления менялись взгляды на суть и содержание управленческой деятельности. Возникали и развивались различные концепции управления, в том числе само их понимание. Сегодня в психологии управления и теории менеджмента утвердились определенные взгляды на явление «концепции управления», или «подходы к управлению».

В рамках изучения концепций управления будут рассмотрены четыре *вопроса*:

1. Современные концепции (подходы) к управлению;
2. Функциональная концепция управления и понятие функций;
3. Классификация функций управления;
4. Основные функции управления.

Концепция управления – основополагающая теория, главная идея, отражающие суть управленческой деятельности.

Близким к понятию «концепция» является термин «подход». Часто их рассматривают как понятия-синонимы.

Теория управления выделяет четыре современных **концепции управления**: функциональную, системную, ситуационную и статистическую. Ниже будет подробно рассмотрена функциональная концепция, но прежде дадим краткое описание остальных.

Системная концепция (системный подход) рассматривает управление как систему с тремя ее основными признаками. Первый, управление является сложным образованием, состоящим из многих элементов. Второй, все элементы системы управления взаимосвязаны между собой и взаимозависимы. При воздействии на один элемент реакция проявляется во всех остальных. Третий, в совокупности элементов как единой системы появляются новые свойства, которыми ни один из ее элементов в отдельности не обладает.

Психологические аспекты системной концепции заключаются в том, что руководитель должен ясно понимать движущие силы, механизмы взаимодействия и приводные ремни системы. Он должен четко представлять, как воздействовать на один из элементов

системы с тем, чтобы вызвать нужную реакцию в других ее частях, или во всей системе в целом.

Ситуационная концепция (бизнес-подход) видит управление как комплекс мер, адекватных конкретной ситуации. В зависимости от сложившихся обстоятельств вырабатываются и реализуются такие меры, которые позволяют оптимальным образом воздействовать на объект управления.

Ситуационная концепция предполагает конкретный алгоритм действий, состоящий из четырех последовательных операций:

- 1 – определение специфичности (нетипичности) ситуации;
- 2 – выдвижение необходимых мер воздействия;
- 3 – определение рейтинга факторов влияния на ситуацию;
- 4 – реализация мер по воздействию на установленные факторы.

Психологическая суть ситуационной концепции связана с аналитическими способностями руководителя. В любой ситуации он должен видеть «центральное звено», уметь наметить необходимые меры для того, чтобы оптимальным образом воздействовать на обстоятельства, и скорректировать дальнейшее развитие ситуации.

Статистическая концепция (количественный подход) предполагает управление на основании учета и анализа определенного набора данных по их количественным и качественным характеристикам. Оперирование динамикой ряда показателей позволяет видеть изменения, принимать меры к поддержанию положительных и блокированию отрицательных тенденций.

В практике управления для реализации статистической концепции используются специальные компьютерные программы. Они позволяют руководителям, опираясь на динамику конкретных параметров, выполнять необходимые управленческие действия. По сути, эти программы выполняют консультационные роли, подсказывая руководителям направления управленческого воздействия.

Психологические аспекты статистической концепции заключаются в том, что руководитель должен четко делить анализируемые параметры на главные (ведущие) и второстепенные (подчиненные). Кроме того, он должен ясно видеть способы наиболее эффективного воздействия на те или иные параметры. Последние в сознании руководителя должны восприниматься как четкие индикаторы,

наблюдая за которыми он видит и текущую обстановку, и перспективы динамики. Такая мысленная картина позволяет своевременно принимать и реализовывать необходимые управленческие меры.

Функциональная концепция (процессный подход) рассматривает управление как процесс последовательных взаимосвязанных действий, или функций. Эта концепция является основной, она наиболее полно учитывает специфику и динамику управленческой деятельности.

Управление как процесс можно рассматривать как последовательность действий руководства, направленную на достижение целей организации.

Процесс управления начинается с момента установления взаимосвязи между субъектом и объектом управления, и заканчивается с исчезновением этой связи. В основных своих параметрах процесс управления носит, в основном, циклический или спиралевидный характер.

В классическом варианте управление как процесс рассматривается состоящим из последовательных функций, которые переходят друг в друга:

планирование → организация → стимулирование → контроль

Слово *function* в переводе с латыни означает «исполнение».

Функция управления – это вид управленческих действий.

За сто лет существования теории управления получили развитие и его функции, от классических до современных. Психология управления рассматривает психологические аспекты функций как мыслительных процессов и практических действий субъекта управления (руководителя).

Предлагается следующая классификация функций: основные (классические и современные), связующие, специальные и вспомогательная.

Основные функции управления можно представить в виде четырех взаимосвязанных пар:

– планирование и прогнозирование;

- организация и координация;
- стимулирование и мотивация;
- контроль и контроллинг (рисунок 2.1).

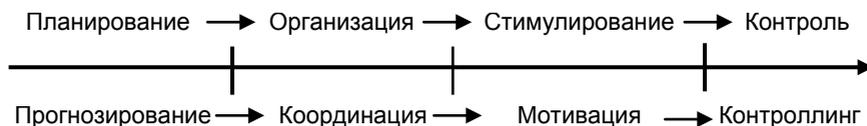


Рисунок 2.1 – Схема основных функций процесса управления

В указанных парах функций первая (верхняя) является классической, вторая (нижняя) – современной. Таким образом, классические функции на рисунке расположены над вектором процесса управления, а современные – под вектором. В последующих разделах данной главы будет рассмотрена психология функций.

Связующих функций в управлении существует две: *коммуникации* и *принятие решений*. Они получили в классификации название связующих потому, что фактически связывают между собой все остальные функции. Действительно, и осуществление коммуникаций, и принятие решений имеет прямое отношение ко всему спектру управленческих действий – от планирования до контроллинга. Психология этих функций будет рассмотрена ниже, в разделах 2.6 и 2.7.

Специальных функций управления сложилось много. Отметим наиболее распространенные из них: управление основным и вспомогательным производством, маркетингом, инвестициями, материально-техническим снабжением, инновациями, финансами, ресурсами, недвижимостью, безопасностью.

Вспомогательная функция пока одна. Это *консалтинг* – управленческое консультирование. Он является процессом получения руководителем дополнительной информации в ходе выработки управленческих решений и разработки сложных проектов.

В процессе управления руководитель постоянно сталкивается с проблемами, по которым у него недостаточно информации и компетенции. Это никак не умаляет статус руководителя – ведь все знать

невозможно. В таких случаях следует воспользоваться услугами консультантов. А принятие решения и его реализация все равно остается прерогативой руководителя. Психология консалтинга рассматривается в разделе 2.8.

Схема взаимосвязи функций управления дана на рисунке 2.2.

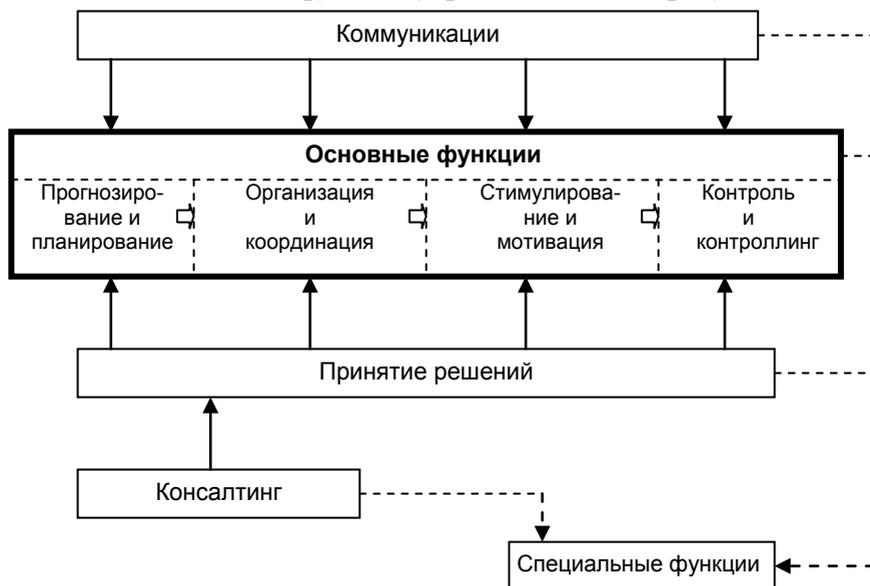


Рисунок 2.2 – Схема взаимосвязи функций управления

Четыре пары основных функций (классических и современных) взаимосвязаны между собой. Они являются элементами общего процесса управления, и постоянно перетекают одна в другую.

Рядом с основными функциями (на схеме сверху и внизу) расположены связующие функции – коммуникации и принятие решений. Они непосредственно относятся ко всем основным функциям, и как бы связывают, цементируют всю схему.

Вспомогательная функция – консалтинг – помогает принять правильные ответственные решения, и компетентно руководить сложными проектами. Это достигается за счет привлечения дополнительной информации по существу проблем.

Специальные функции расположены несколько в стороне, но все они являются производными одной из основных функций.

Функции как виды (части) профессиональной управленческой деятельности постоянно развиваются. Совершенствуются давно сложившиеся формы и методы работы руководителей. Появляются все новые направления в управленческой деятельности.

Вместе с развитием управленческих функций совершенствуется и их психологическое обеспечение. Особенно много внимания уделяется психологии контроллинга, консалтинга, маркетинга, мониторинга, PR-деятельности, брендинга.

Итак, концепция управления рассматривается как основополагающая теория или главная идея, отражающие суть управленческой деятельности. Существует четыре современных концепции управления: процессная, системная, ситуационная и статистическая.

Наибольший интерес для психологии управления представляет процессная (функциональная) концепция. Она рассматривает управление как процесс последовательных взаимосвязанных и взаимозависимых действий, или функций.

2.2. Психология планирования и прогнозирования

Планирование как классическая функция управления сформировалась одной из первых. Любой управленческий труд начинается с планирования деятельности. Прогнозирование появилось значительно позднее. Это современная функция управления.

При изучении психологии планирования и прогнозирования будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Сущность и виды планирования;
2. Психологические особенности и факторы эффективности планов;
3. Современные подходы к планированию;
4. Сущность и психология прогнозирования;
5. Психологические проблемы прогнозирования;
6. Современные методы прогнозирования.

Планирование – это процесс заблаговременного принятия решений о том, что делать, когда, какими силами, кто ответственный.

Планирование не является однократным действием, а процессом постоянного согласования деятельности с реальностью.

Планы зависят от целей организации и стоящих перед ней задач. Основываясь на этом, планы отвечают на три вопроса:

Каково наше нынешнее состояние (где мы находимся)?

Каковы наши цели (куда мы хотим попасть)?

Каковы пути и средства достижения целей (куда двигаться)?

Психология планирования заключается в осознании целей и задач организации, верной оценке ее нынешнего состояния, ясности понимания путей и средств дальнейшего движения (развития).

Психология планирования изучает ряд *вопросов*:

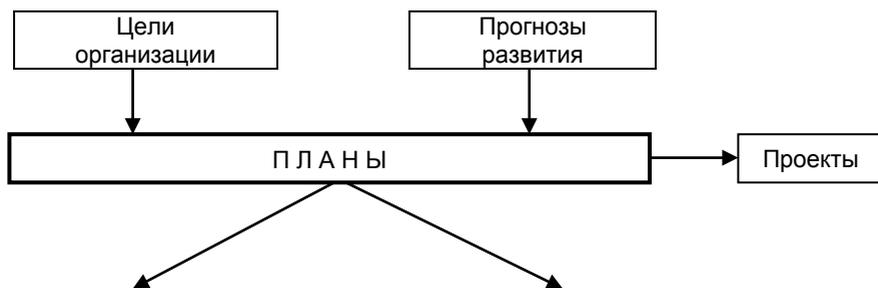
1. Цели и психологические особенности планирования;
2. Виды планов и их психологические особенности;
3. Психологические факторы эффективности планирования;
4. Современные подходы к планированию.

Планирование как функция управления имеет конкретные психологические *цели*:

- сосредоточить внимание на главных задачах (аспектах);
- добиться ощущения устойчивой профессиональной деятельности;
- устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений.

Существует пять основных *видов планов*, каждый со своей психологией: стратегические, тактические, текущие, оперативные, проекты (бизнес-планы).

Виды и истоки планов представлены на рисунке 2.3.



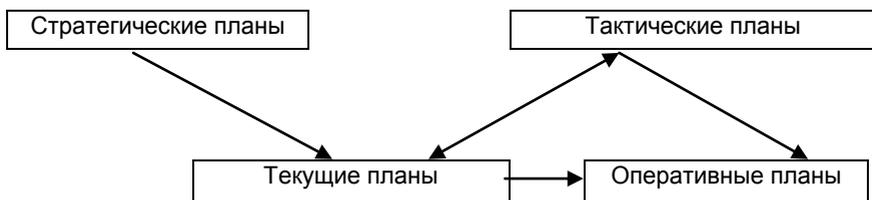


Рисунок 2.3 – Виды и истоки планов

Психология стратегического планирования основывается на учете общей политики, организации, генеральном планировании ее деятельности, основных приоритетах, наличии и возможностях привлечения ресурсов.

Участникам планирования очень важно осознавать все это в комплексе с тем, чтобы представить его в оптимальной динамике развития организации на 5–10 лет вперед.

В рамках реализации стратегических планов предусматривается два вида работ. Первый – традиционная деятельность организации, то есть обычный процесс ее работы. Второй вид – единичная деятельность, или то, что делается один раз и надолго. Это может быть строительство здания, внедрение новой технологии и т.п.

Психология тактического планирования связана с пониманием последовательности (алгоритма и этапов) осуществления стратегических планов. Тактический план обычно составляется на год.

Психология текущего планирования наиболее консервативна. Обычно она связана с традиционной деятельностью организации в течение очередного месяца.

Психология оперативного планирования связана с четким представлением краткосрочной (обычно на 1 неделю) деятельности организации в рамках ее ежедневной работы.

Психология проектирования заключается в понимании путей и механизмов единичного крупного мероприятия (проекта) в деятельности организации. Для проведения этого мероприятия составляется специальный бизнес-план. Крупный проект может увлечь весь персонал организации, и объединить коллектив.

В ходе работы над важным для жизнедеятельности организации проектом происходит формирование конструктивных психологических взаимоотношений в коллективе.

Психологическая роль планирования возрастает в периоды социально-экономических преобразований и реформ. Для осуществления любых инноваций их надо внутренне принять и осознать.

Осознание сначала происходит у высшего руководства организации, а затем и у всего коллектива. Без психологического принятия руководством и коллективом успешная инновационная деятельность невозможна.

В условиях социально-экономической нестабильности и неустойчивости развития, руководство и коллектив организации тяготеют к краткосрочным (текущим и оперативным) планам. Это существенно снижает риски, и позволяет быстро реагировать на изменение обстоятельств при разработке оперативного плана.

К *психологическим особенностям планирования* как классической функции управления относятся:

мотивация планирования, которая зависит от самостоятельности и стабильности, и неизбежно снижается при давлении сверху или частым корректировкам деятельности (новым «вводным»);

волевая регуляция деятельности, которая зависит от ясного понимания ситуации, экономического положения организации и состояния коллектива, осознанной реализации путей их развития.

Психология планирования, в рамках осуществления работы по планированию, выделяет три **фактора эффективности**: стратегический подход, гибкость планов и центральное звено.

Стратегический подход к планированию заключается в том, чтобы в любых условиях, в том числе нестабильности, не терять из вида цели и задачи организации. Вся деятельность должна быть направлена на конечный продукт и его качество (на результат), а не на процесс.

Гибкость планов означает оптимальное реагирование на изменение внешней ситуации и внутренних обстоятельств. Реагирование не должно ломать принятые планы, однако следует не бояться вно-

силь в них изменения, которые позволят обеспечить достижение необходимого результата.

Классик теории управления, автор «динамичного менеджмента» американка Мэри Фоллетт писала: «Не цепляйтесь за свои планы, так как они могут устареть».

Центральное звено – это главный элемент в работе или явлении, от которого зависит все остальное, и по сравнению с которым все является второстепенным.

Как правило, производственная деятельность представляет собой процесс, или цепь действий и обстоятельств. В цепи же есть центральное звено, установив и «потянув» которое можно вытянуть всю цепь.

Принцип Парето гласит, что 20% времени, затрачиваемого на работу, приносит 80% результата, и наоборот, 80% остального времени уходит на те дела, которые дают лишь 20% эффекта.

Психология предлагает **современные подходы к планированию** как классической функции управления: новая парадигма планирования, управление по целям, децентрализация планирования, специальные плановые команды (группы).

Новая парадигма планирования предполагает соответствующий психологический подход к составлению планов. Он состоит из четырех элементов:

- осознание и принятие миссии организации;
- дерзость (амбициозность) в постановке целей;
- создание среды, поощряющей сотрудников на творчество;
- превращение принципа постоянных усовершенствований в смысл профессиональной жизни.

Управление по целям – это такое осуществление планирования, которое содержит определение целей для каждого подразделения (коллектива) и каждого работника, а также постоянный мониторинг достижения поставленных целей.

Эффективность планирования «управление по целям» достигается следующим алгоритмом действий:

- 1) постановка и разъяснение целей;
- 2) разработка планов достижения целей;

- 3) организация движения к цели;
- 4) мониторинг движения и достижения результатов;
- 5) необходимая корректировка прежней или постановка новой цели.

Децентрализация планирования – это распределение специалистов-плановиков по структурным подразделениям с целью оказания последним помощи в составлении собственных планов, увязанных с общим планом организации.

Такие «прикомандированные» менеджеры-плановики обеспечивают как качество планов, так и их соответствие целям и задачам организации на планируемый период. Данный подход позволяет не допускать противоречий между позициями тех, кто планирует, и тех, кто будет эти планы исполнять. Ведь будущие исполнители сами привлекаются к участию в разработке планов.

Например, исполнительный директор международной корпорации «Джонсон и Джонсон» Р. Ларсен указывает: «Самый простой способ испортить настроение работников – это спустить из центрального офиса какой-либо хитроумный план».

Плановая команда – это несколько линейных менеджеров и специалистов-плановиков, объединенных в профессиональную группу для осуществления стратегического и тактического планирования в организации.

Обычно в задачи плановой команды включают:

- осуществление всего процесса стратегического планирования – от постановки целей до разработки конкретных мер;
- приведение постоянного мониторинга хода и качества выполнения планов;
- внесение разумных корректив в действующие планы по ходу их исполнения;
- внесение предложений по достижению наибольшей эффективности в выполнении планов;
- сотрудничество со специалистами в разработке бизнес-планов по отдельным проектам.

Специальные исследования показывают, что к 2011 году плановые команды созданы и действуют в 80 % международных корпораций.

Развитие классической функции планирования в практике, а затем и в теории управления привело к возникновению новой управленческой функции – прогнозирования. Причем в современном управлении прогнозирование предшествует планированию, в противном случае планы изначально могут оказаться ошибочными.

Так, в 1980-е годы компания задумала строительство крупного завода по производству телефонных аппаратов городской связи. Однако прогнозисты предупредили о бурном развитии в ближайшие годы мобильной связи. Это приведет к резкому падению спроса на обычные телефонные аппараты. Планируемый завод морально устареет еще в период его строительства.

Прогнозирование – процесс исследования развития организации, и ее внешней среды.

Психология прогнозирования – это осознание руководителями важности возможных изменений внешней среды, и необходимости их учета в стратегическом планировании развития организации.

Прогноз является важным условием составления стратегического плана. Если прогноз не учитывается, план может оказаться не только неудачным, но и прямым путем вести к банкротству предприятия.

Важнейшая проблема прогнозирования – его достоверность.

Психологическими проблемами прогнозирования являются доверие к нему, и умение предусмотреть разные варианты. Последние необходимы на тот случай, если в прогнозах была допущена существенная ошибка. Тогда наличие вариантов позволит смягчить отрицательный эффект.

Психология управления рассматривает прогнозирование как синтез теории вероятности с предвидением. Это исключительно сложное явление, в котором нелегко добиться достоверных результатов. Тем не менее, теория управления имеет достаточно эффективные **современные методы прогнозирования**. Основными из них являются методы: Делфи, сценариев, экстраполяции, эвристические и психологические методы.

Метод Делфи – это последовательные действия, составляющие определенный алгоритм осуществления прогнозирования. Название

взято на основании знаменитого древнегреческого «дельфийского оракула» (предсказателя).

Суть и последовательность применения метода Делфи таковы. К работе привлекаются 5–7 высококвалифицированных экспертов, досконально знающих исследуемую проблему. Каждый из них, независимо друг от друга, разрабатывает свой вариант заданного прогноза. Затем эксперты собираются вместе, каждый презентует и после этого вместе обсуждают представленные индивидуальные варианты прогноза. Заслушиваются и анализируются все аргументы «за» и «против» по каждому варианту и отдельным эпизодам. После этого эксперты расходятся, и вновь работают отдельно и независимо друг от друга. На основании впечатлений от совместного обсуждения, каждый разрабатывает свой «вариант-2» прогноза. Затем происходит совместное «обсуждение-2». Так продолжается до тех пор, пока не будет выработан совместный «вариант-N», который не содержит принципиальных разногласий экспертов. Это и будет прогноз по методу Делфи.

Психологический аспект прогнозирования по методу Делфи связан с внутренним миром, квалификацией, широтой мышления и прозорливостью экспертов. Если они умеют отличать перспективное от бесперспективного, способны в слабых ростах заметить будущие тенденции, прогноз будет обладать высокой степенью достоверности и точности.

Пример разработки прогноза по методу Делфи дала индустрия кинопроизводства. Знаменитый американский кинорежиссер Стивен Спилберг в 1994 г. начал съемки фантастического кинофильма «Особое мнение» по сценарию Ф. Дика. Перед зрителями должен был предстать Нью-Йорк через 60 лет. Спилберг на практике осуществил ставший впоследствии известным прогнозный проект «Нью-Йорк: 2054». Для этого он собрал в Санта-Монике (штат Калифорния) 23 специалиста-эксперта. Последние были буквально изолированы на 10 дней в отеле «Шаттерс» с целью максимального сосредоточения на прогнозах. Результаты их работы превосходили все ожидания. Эксперты предсказали много бытовых и городских деталей и явлений будущего. Среди них: высотные автострады; машины на электромагнитной подушке; голограммы из семейного альбома; универсальное удостоверение личности — сетчатка глаза; медико-диагностический унитаз и многое другое. Целый ряд предсказаний был удачно вписан Спилбергом в видеоряд кинофильма. Это создало на экране убедительную картину города будущего. Но самое удивительное

даже не в этом. За прошедшие 17 лет некоторые из прогнозов были действительно реализованы в жизни. А ведь впереди еще 43 прогнозных года.

Метод сценариев – это описание будущего, в котором излагается возможный ход событий, и дается оценка степени его вероятности.

В сценарии определяются основные факторы, которые должны быть приняты во внимание. В нем показывается, каким образом факторы могут повлиять на развитие предполагаемых событий.

Обычно составляется несколько вариантов сценария, которые могут существенно отличаться друг от друга. Каждый сценарий является вариантом прогнозной характеристики будущего. При этом выстраивается рейтинг сценариев по степени их вероятности.

Метод сценариев отличается и ценен тем, что он дает не только варианты характеристик будущего, но и показывает основные факторы влияния. Через факторы представляется возможная эволюция событий, благоприятные возможности, потенциальные угрозы, оптимальные направления деятельности, уровень возможной реакции объекта исследования на изменения окружающей среды.

Психологические аспекты метода сценариев связаны с двумя субъектами: разработчиком и заказчиком прогноза. Для разработчика это понимание и умение оперировать рядом факторов и результатами их влияния. Для заказчика же представляются не только сценарии как варианты прогноза. Ему показывается «кухня» разработки: логика размышлений, анализ тенденций, установление факторов влияния, оценка их возможного действия и др. Заказчик имеет возможность лично оценить убедительность и качество разработки прогноза. В зависимости от этого, у заказчика формируется определенное доверие к представленным разработчиками возможным сценариям развития событий.

Метод экстраполяции заключается в своеобразном достраивании сложившихся тенденций на основании темпов их динамики.

Метод экстраполяции является линейным. Он состоит в мысленном продолжении какого-либо процесса.

Психологическая особенность метода экстраполяции заключается в степени верности оценки перспективности тенденции: насколько она устойчива и динамична. Устойчивое и стабильное явление

относительно легко можно представить в будущем. Но можно принять за сложившуюся устойчивую тенденцию и нестабильное явление. В этом случае метод экстраполяции даст неверный прогноз.

Эвристический метод – это субъективное мнение специалиста по поводу прогноза.

Прогнозист может использовать формализованные приемы: социологические, статистические, экономические, психологические и другие. Однако главными являются интуиция, воображение, опыт и личные знания прогнозиста. Поэтому прогноз по эвристическому методу естественным образом субъективен.

Субъективность метода создает ему высокую психологическую составляющую. Качество прогноза в определяющей степени зависит от личности прогнозиста.

Психологический метод прогнозирования фактически является *интуицией*.

Этот метод полностью базируется на внутреннем мире, на подсознании эксперта-прогнозиста. Он даже субъективнее эвристического метода.

С целью привлечения внимания и лучшего понимания, психологи часто излагают интуитивные прогнозы в виде образно-юмористических выражений-закономерностей. Например: «Если что-то плохое может случиться, то оно случится непременно», или «Если имеется несколько возможных вариантов развития событий, то произойдет худшее».

Неутешительный прогноз не должен становиться основанием для пессимизма. Любой руководитель обязан быть активным и оптимистичным. Всегда следует занимать активную профессиональную и жизненную позицию. Обстоятельства надо создавать и регулировать, не пуская их «на самотек».

Итак, планирование является процессом заблаговременного принятия решений о том, что делать, зачем, когда, какими силами. Психология планирования заключается в осознании целей и задач организации, верной оценке ее состояния, понимании путей и средств развития.

Прогнозирование является процессом исследования развития организации, и ее внешней среды. Психология прогнозирования

связана с пониманием руководителями возможных изменений внешней среды с целью их учета в стратегическом планировании деятельности и развития организации.

2.3. Психология организации и координации

В данном разделе слово «организация» будет использоваться в следующем значении – как функция управления, то есть вид управленческой деятельности. Организация деятельности является классической функцией управления.

Координация деятельности сформировалась позднее, и стала современной функцией управления.

При изучении психологии организации и координации будут рассмотрены следующие **вопросы**:

1. Сущность и психология организации;
2. Алгоритм и правила организационной деятельности;
3. Сущность и психология координации;
4. Психологические правила координации.

Для того, чтобы любая группа людей осуществляла целенаправленную совместную деятельность, их надо организовать. Это положение воспринималось людьми как аксиома с глубокой древности. Современная теория управления имеет свой взгляд на понятие «организация».

Организация – это процесс распределения работы между исполнителями с указанием объема, места, времени и ресурсов.

Психология организации – это понимание того, как наилучшим образом распределить работу и оптимально использовать ресурсы.

Работу выполняют люди, и от их отношения к ней зависит успешность деятельности. Важно правильно распределить работу, чтобы у исполнителей было психологическое ощущение справедливости и готовности к труду.

Психология организации деятельности состоит из двух *элементов*: алгоритм организационной деятельности; правила организации деятельности.

Алгоритм организации деятельности можно представить так:

- 1) осознание и формирование задач деятельности;
- 2) определение видов и объемов деятельности;
- 3) осмысление заданий исполнителям и распределение ресурсов;
- 4) продумывание и создание адекватных структур;
- 5) распределение полномочий между исполнителями.

В реализации функции организации деятельности теория управления использует четыре теоретико-практических *правил*:

- нормирование объемов и времени,
- формализация управления,
- установление структур предприятия и управления,
- учет нормы управляемости.

Нормирование объемов и времени – это установление заданий исполнителям с учетом объема и сложности работы, а также времени, необходимого для ее выполнения.

Психология нормирования заключается в понимании руководителем-организатором характера, трудоемкости и алгоритма выполнения работы, а также учете способностей, квалификации и готовности исполнителей. Это позволит правильно определить объемы работы и установить реальное время исполнения.

Американский теоретик и практик менеджмента Генри Гантт еще в 1910-е годы создал «диаграммный метод» («графики Гантта»). Суть его заключалась в графическом изображении элементов производственных операций, и необходимого на их выполнение времени. Метод строился на двух принципах: любая работа может быть оценена в необходимом для ее выполнения времени; пространство-время на графике должно соответствовать планируемому объему работ. Это позволяло создать систему оценки-контроля работ, общим мерилom которых являлось время. Графики позволяли планировать и руководить ходом работ.

Формализация управления – это создание положений и инструкций, которые закрепляют производственные обязанности и права за определенной должностью.

На этапе формализации (создание инструкций) психология не учитывается, так как все относится к должности, а не к человеку.

Но исполнение инструкций возлагается уже на конкретных людей, с их субъективной позицией (психологией) и квалификацией.

С психологией управления связано то, что руководитель любого ранга может делегировать часть своих обязанностей и прав своим подчиненным. Но за ним остается наблюдение и анализ, контроль и регулирование работы. А самое главное – за руководителем сохраняется ответственность за результаты деятельности.

Современная психология считает делегирование полномочий важнейшим фактором эффективного управления. Передавая часть своих текущих обязанностей подчиненным, руководитель освобождает себе время для аналитической работы, стратегического мышления, влияния на внутреннюю, и особенно внешнюю среду возглавляемого коллектива. Кроме того, делегирование обладает сильным стимулирующим воздействием на сотрудников. Если же руководитель не умеет или не хочет делегировать полномочия, он неизбежно вскоре «погрязнет» в мелких второстепенных вопросах, и будет упускать главное в своей работе.

Структура предприятия и управления – это совокупность подразделений, взаимодействие между ними и схема руководства.

Структурирование предприятия на цеха и группировку должностей в отделы (департаменты) называют «департаментализацией».

Структурирование (разделение) можно проводить по признакам: функциональным – по видам деятельности;

дивизиональным – по видам выпускаемой продукции (дивизионы – самостоятельные подразделения);

матричным – по перекрестным функционально-дивизиональным признакам.

В современной теории и практике управления активно развивается *командное структурирование*.

Современная конкурентная среда, необходимость гибкого реагирования на запросы потребителей привели к поиску новых форм организации труда и структурирования коллектива. Наиболее значимым достижением в этом вопросе на рубеже веков стала командная организация труда. Командная структура представляет собой деление персонала на рабочие и управленческие группы (команды).

Команда – это несколько человек разной квалификации, объединенных для достижения совместной профессиональной цели.

В команде ее участники своей квалификацией и работой определенным образом дополняют друг друга. Поэтому результаты ее деятельности не являются суммой труда ее членов, как в обычной бригаде, а представляют собой совместный цельный продукт. Каждый участник команды вносит свой оригинальный вклад в общее дело.

Командная форма организации труда в ряде случаев удачно заменила производственный конвейер.

Концепция командного труда создает новый облик организаций, ведь базисными элементами структуры становятся команды, а не бригады или участки.

Командный труд оказался настолько эффективным, что многие руководители воспринимают его как революцию в организации современного производства.

Кроме того, командная форма организации труда вызывает большой интерес для членов команды, привносит ощутимое положительное изменение в их производственную жизнь.

Командная форма организации труда будет подробно рассмотрена ниже, в разделе 7.8.

Команды блестяще проявляют себя не только в вопросах производства, но и в управлении. Команды менеджеров успешно решают сложные управленческие задания. Вокруг крупных, и даже средних руководителей формируются управленческие команды. Без такой команды невозможно представить себе современного крупного руководителя.

Ниже, в главе 5 будет раскрыт командный стиль руководства как один из самых современных и эффективных.

Структура управления – это схема управленческой иерархии компании.

Структуры управления делятся на пирамидальные (высокие) и плоские (низкие).

Пирамидальные структуры имеют более трех ступеней управленческой иерархии.

Плоские структуры управления состоят из 2–3 ступеней иерархии.

Так, известный теоретик менеджмента Ричард Дафт сравнивает структуры управления двух сопоставимых по величине автомобильных

концернов – американского «Форда» и японской «Тойоты». Оказывается, основных ступенек иерархической лестницы у «Форда» насчитывается 14, а у «Тойоты» – лишь 5.

Современная теория управления считает, что более прогрессивными являются плоские структуры управления.

Подробно структуры управления будут рассмотрены ниже, в разделе 7.1.

Норма управляемости – это установление числа работников, которыми один человек может управлять лично.

Если один человек непосредственно руководит слишком большим числом подчиненных, он не сможет уделить каждому достаточное внимание, и управление может оказаться неэффективным. Если же подчиненных совсем немного, руководитель может оказаться недогруженным.

Передовая практика управления показывает, что оптимальная численность подчиненных у одного руководителя выражается формулой 7 ± 2 .

Какой бы квалифицированной ни была организационная деятельность руководителя, предусмотреть все возможные нюансы в распределении производственных заданий на много шагов вперед практически невозможно. Поэтому по ходу производственной деятельности периодически возникает необходимость изменить, поправить, дополнить, уточнить что-либо. В этом случае организация, как функция управления, дополняется координацией, которая выступает как современная функция управления.

Координация – это внесение изменений в распределение работы и ресурсов по ходу деятельности.

Психология координации – это осознание руководителем того, где и в какой форме и объеме необходимо вмешательство (регулирование), а где исполнителям не следует мешать.

В деятельность по регулированию (координации) могут включаться следующие *ресурсы*: людские, материальные, финансовые, временные и др.

Координация как функция управления осуществляется по трем основным **психологическим правилам**:

мониторинг «центрального звена»;
«расшивка узких мест»;
предоставление самостоятельности успешным работникам.

Мониторинг «центрального звена» – это постоянное отслеживание и анализ хода работ на главном направлении, а также осуществление необходимого вмешательства.

«Центральное звено» присутствует в любом явлении и виде деятельности. Именно от него зависит общая ситуация и достигнутый результат.

Так, в военной стратегии используется понятие «направление главного удара». Параллельно могут использоваться второстепенные направления, отвлекающие маневры, разведка боем и др. Однако вся стратегическая операция полностью зависит от успеха на главном направлении.

«Расшивка узких мест» – это управленческая деятельность руководителя, направленная на ликвидацию недостатков производственного процесса.

Руководитель должен видеть наиболее уязвимые места производства и проблемные звенья рабочей цепи. Он должен уметь эффективно нейтрализовать недостатки путем усиления кадрами, оборудованием, финансами, материалами, а также другими видами вмешательства. Это может быть и просто предоставление дополнительного времени исполнителям для выполнения работы, то есть коррекция ресурса времени.

Узкие места представляют собой динамичное явление, они могут пропадать в одном элементе, и появляться в другом.

Возможность расшивки узких мест предоставляют производственные графики (по примеру графиков Гантта). Это графическое изображение элементов и объемов производственных операций и необходимое время на их выполнение. Графики позволяют осуществлять системный контроль за ходом работ. Они дают возможность следить за состоянием дел в любой момент времени, и предпринимать необходимые действия в случае появления проблемы – нарушения заданного режима работы.

Предоставление самостоятельности успешным работникам – это невмешательство руководителя на тех участках, на которых дела идут успешно. В тех местах, где исполнители сами справляются, руководитель не должен мешать. Наоборот, в этом случае руково-

дителю следует всячески подчеркивать признание высокой квалификации подчиненных, доверие к ним, предоставлять им производственную самостоятельность.

Во времена СССР на ряде производственных предприятий использовался прием «личное клеймо качества». Несколько лучших рабочих приказом по предприятию полностью освобождались от контроля ОТК. Вместо отметки на продукции «проверено ОТК», они ставили свое личное клеймо – «сделал такой-то».

Важным психологическим аспектом индивидуального подхода к управлению является выстраивание руководителем подчеркнуто уважительных отношений с теми из своих подчиненных, которые обладают наиболее высокой квалификацией. От этих людей, в первую очередь, зависит успешная работа всего коллектива. Кроме того, сотрудники высокой квалификации создают в коллективе плодотворную производственную атмосферу, положительно влияют на общий психологический климат.

Итак, организация как классическая функция управления является процессом распределения работы между исполнителями с указанием характера, объема, места, времени и ресурсов. Психология организации заключается в понимании того, как наилучшим образом распределить работу, и оптимально использовать ресурсы.

Координация как современная функция управления является процессом внесения изменений в распределение работы и ресурсов по ходу деятельности. Психология координации заключается в осознании руководителем того, где и в какой форме необходимо вмешательство, а где исполнителям не следует мешать.

2.4. Психология стимулирования и мотивации

С момента создания теории научного менеджмента Ф. Тейлор и его единомышленники и последователи понимали высокую роль работника в любом деле. Успешное исполнение этой роли складывалось из двух составляющих: квалификации работника и его желания хорошо работать. Деятельность руководителя по побуждению такого желания была определена как стимулирование.

Стимулирование является классической функцией управления. Позднее, на ее базе, сформировалась современная функция управления – мотивация.

При изучении психологии стимулирования и мотивации будут рассмотрены следующие **вопросы**:

1. Сущность и психология стимулирования;
2. Виды стимулирования;
3. Сущность и психология мотивации;
4. Теории мотивации;
5. Современные приемы стимулирования-мотивации.

Stimulus – (лат.) палка с острым наконечником, которой погоняли животных, и подталкивали к бою гладиаторов.

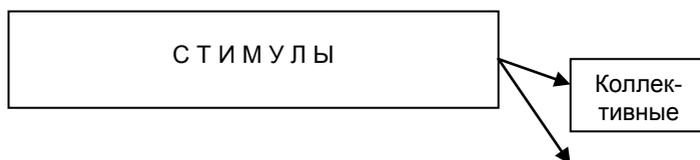
Стимулирование – совокупность действий руководителей с целью побудить персонал к интенсивному и качественному труду.

Психология стимулирования – знание руководителем внутреннего мира подчиненных, осознание и реализация им тех мер, которые обеспечат побуждение работников к качественному труду.

Потребность личности направить свою энергию и силы на выполнение профессиональных задач является одной из психологических черт любого нормального человека. Чем больше поощряется развитие этой потребности, тем сильнее ее реализация позволит личности почувствовать ответственность за плоды собственного труда. Чем сознательнее работник относится к качеству и эффективности своей работы, тем в большей степени он будет осознавать свою важность как члена коллектива.

Стимулирование позволяет включить работника в дела коллектива. Активная профессиональная позиция индивида положительно воздействует на его психическое и физическое здоровье.

Различают следующие **виды стимулирования**: материальные и психологические, индивидуальные и коллективные. Виды стимулирования и их взаимосвязи представлены на рисунке 2.4.



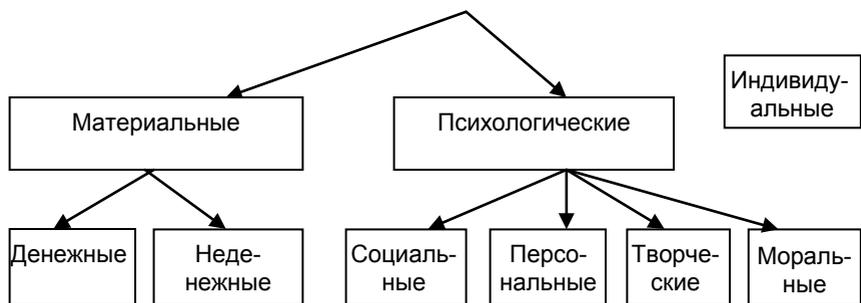


Рисунок 2.4 – Виды стимулирования

Денежное стимулирование – это использование всех видов выплат: заработная плата, всевозможные надбавки, а также премии, бонусы.

Неденежное стимулирование – это бесплатные либо льготные путевки на отдых, оплата образования, лечения, бытового обслуживания, ценные подарки, предоставление лучшего (дорогостоящего) оборудования и инструмента и т.д.

Социальное стимулирование – это общественное признание, избрание на общественные должности, наделение полномочиями, привлечение к участию в управлении, предоставление социальных льгот, создание условий для профессионального и карьерного роста.

Персональное стимулирование – это признание, личный психологический комфорт, формирование ощущения защищенности, причастности к делам фирмы и жизни коллектива, конструктивное профессиональное общение.

Творческое стимулирование – это предоставление самостоятельности в работе, возможностей для раскрытия креативных способностей, использования творческого потенциала сотрудников.

Моральное стимулирование – это уважительное отношение со стороны коллег и руководства, помещение на доску почета, присвоение почетных званий, переходящих вымпелов и иных знаков отличия и т.д.

Понятием, близким к стимулированию, является *мотивация*. И то, и другое направлены на повышение интенсивности и качества труда. Однако эти понятия не тождественны. Различия в следующем. Стимулирование – явление внешнее по отношению к работнику. Это целенаправленные действия руководства. А мотивация – явление внутриличностное, психологическое.

Мотивация – это внутреннее стремление работника к интенсивному и качественному труду.

Психология мотивации – это осознание и реализация работником своего внутреннего стремления к качественному труду.

Мотивация и стимулирование тесно взаимосвязаны. Если стимулирование осуществлено грамотно, с учетом психологии работника, оно формирует его мотивацию. Процесс «стимулирование–мотивация» представлен на рисунке 2.5.

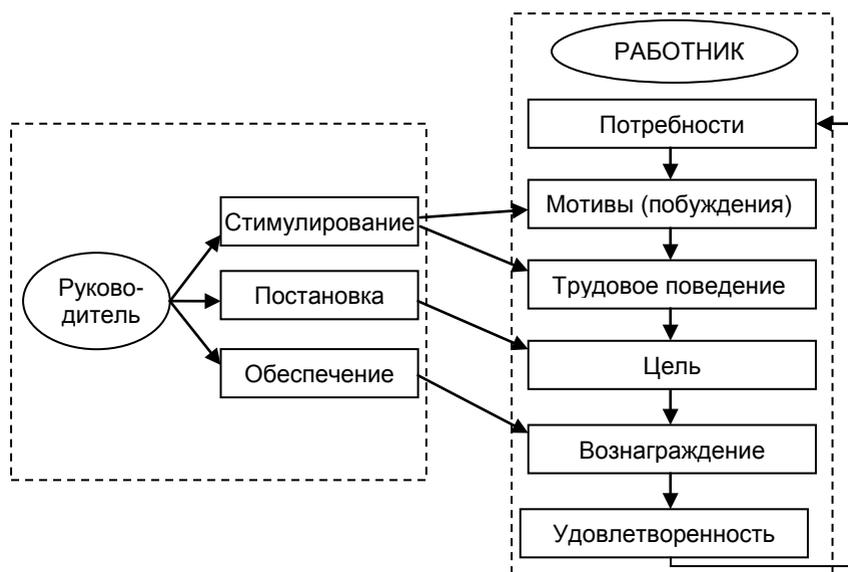


Рисунок 2.5 – Процесс «стимулирование–мотивация»

Работник вовлекается в процесс «стимулирования-мотивации» через свои внутренние потребности. Они определяют побуждения и поведение в рамках поставленной производственной цели. Затем

дается вознаграждение, которое приводит к личной удовлетворенности работника.

Руководитель осуществляет стимулирование, ставит производственную цель, и обеспечивает вознаграждение.

Психологи различают три *вида* трудовых мотивов: материальные блага; профессиональное признание; социальный престиж.

В психологии управления используется ряд **теорий мотивации**. Основные из них: теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу; двухфакторная теория Фридриха Герцберга; теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда; теория ожиданий Виктора Врума; теория справедливости Стейси Адамса; теория подкрепления.

Теория иерархии потребностей Маслоу.

Он утверждал, что в основе мотивов поведения человека лежат его потребности. Стремление к удовлетворению потребности побуждает человека к определенным действиям. Маслоу выделил пять уровней потребностей: физиологические, в безопасности, в любви, в уважении, в самореализации. Он расположил потребности в виде иерархической пирамиды, от низших к высшим. Пирамида представлена на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Пирамида иерархии потребностей Маслоу

Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Ее содержанием являются две составляющие (две группы факторов):

гигиенические факторы – условия труда, межличностные отношения;

мотиваторы – признание, успех, карьера.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

Сущность теории состоит в разделении всех потребностей человека на две группы: врожденные (низшие, или физиологические) и приобретенные (лично-социальные). В качестве приобретенных выделяются три вида потребностей:

достижения – успех, результат, признание;

причастности – межличностное общение, социальный статус;

власти – возможность влиять на других, отдавать приказы.

Теория ожиданий Врума.

Она представляет трудовой процесс как цепь последовательных действий и психологических явлений. Промежуток между соседними действиями сотрудников заполнен их ожиданиями. Таких ожиданий в цепи трудового процесса имеется, по меньшей мере, три (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Трудовые явления и ожидания

Психология управления обращает особое внимание на ожидания. Казалось бы, это внутреннее дело каждого работника. Однако это не так. Руководители должны изучать ожидания подчиненных. И если эти ожидания неадекватны, с сотрудниками надо работать. Следует объяснять им, что результаты их труда не соответствуют притязаниям. Надо показать работникам, в чем социальная оценка отличается от их самооценки. Это должно быть сделано аргументировано и убедительно.

Теория справедливости Адамса.

Она базируется на субъективной оценке соответствия вознаграждения и затрат. Фактически здесь сопоставляются самооценка и внешняя оценка. С одной стороны, руководителям следует быть объективными и беспристрастными. С другой стороны, оценки руководителей должны быть «прозрачны» и ясны. Они должны быть максимально формализованы. В противном случае практически невозможно будет доказать их объективность.

В славянском менталитете необычно воспринимается соотношение между справедливостью и законностью – первое считается значительно важнее второго. «Закон что дышло – куда повернул, туда и вышло», – гласит русская народная поговорка. Поэтому руководители особое внимание должны уделять разъяснению, убеждению в справедливости оценок. «И каждому воздано будет по заслугам его».

Теория подкрепления.

Это действия руководителей по поддержанию либо подавлению конкретных образцов поведения.

Эту теорию образно называют *методом кнута и пряника*. Пряник за хорошую работу, кнут – за плохую.

Практика управления за последние годы выдвинула ряд **современных приемов стимулирования-мотивации**. Их можно разбить на три группы: организация труда, профессиональная этика и оплата труда. Внутри каждой из групп существуют свои приемы.

В группе *организация труда* имеются приемы: «дизайн рабочих заданий»; гибкие графики работы; наделение полномочиями и властью.

Дизайн рабочих заданий – это приукрашивание руководителем поручений, выдаваемых подчиненным. Способов приукрашивания может быть много. Но основными из них являются три способа: «обогащения», «отсечения» и психологический.

Обогащение заданий может быть осуществлено с привлечением высших факторов: ответственности, признания, перспектив и т.п. Обогащения можно добиться и путем расширения поля предстоящей деятельности. К основной работе можно добавить интересную дополнительную, которая изменит общее впечатление о задании в целом.

Отсечение предполагает сокращение какой-то части работы, которая является скучной, и не очень ненужной.

Психологический способ приукрашивания заключается в том, что руководитель сообщает подчиненному, что задание трудоемкое и не очень интересное. Тем не менее, его надо сделать. Поэтому он поручает его лучшему работнику, так как другие не справятся.

Образно говоря, «дизайн рабочих заданий» как прием мотивации обозначает выдачу поручений в «красивой упаковке».

Гибкие графики работы как прием мотивации связан с организацией рабочего дня. Там, где нет производственной необходимости в жесткой привязке ко времени начала и конца рабочего дня, не надо этого делать. Следует дать сотрудникам определенную степень свободы. Психология заинтересованного человека такова, что, как правило, начав рабочий день на 15 минут позже, без проблем по его завершению задержится на час. И вообще, эффективность труда следует оценивать не количеством времени, проведенного на работе. Индикаторы эффективности труда руководители должны определять в зависимости от его специфики.

Наделение полномочиями и властью – это делегирование определенных прав и ответственности конкретному человеку персонально. Формой такого делегирования могут быть общественные должности и «личное право».

В любом профессиональном коллективе есть должности официальные: начальник, зам. начальника и т.д. Но их число можно значительно расширить за счет *общественных должностей*: общественный заместитель, ответственный за то-то. Человек даже с общественной должностью приобретает другой социальный статус в глазах коллектива. Это меняет в сторону усиления и его личную мотивацию.

Личное право обозначает предоставление конкретному сотруднику каких-либо полномочий, недоступных другим.

Во вторую группу приемов мотивации – *профессиональная этика* – входят: «отказ от нравоучений» и «угасание поощрений».

Отказ от нравоучений означает устное соглашение между руководителем и подчиненными. Руководитель обязуется «не замечать» мелких упущений по работе, не устраивать «разносов» по любому случаю. А подчиненные, со своей стороны, принимают

обязательство не давать поводов для этого. Сотрудники сами будут стараться не допускать мелких упущений.

Угасание поощрений связано с тем, что по отношению к конкретному сотруднику изменяется позиция руководства. Ему показывают охлаждение отношения, могут несколько уменьшить традиционные вознаграждения. При этом прямых претензий по работе ему не высказывается. Однако сам факт охлаждения к нему со стороны руководства должен явиться своеобразным сигналом. Сотруднику следует провести самоанализ, критически оценить свою работу и поведение, и сделать соответствующие выводы.

Третья группа приемов мотивации – *оплата труда* – включает: гибкие системы оплаты; участие в прибылях; участие в собственности.

Гибкие системы оплаты предусматривают, что оплата труда персонала не фиксируется, а зависит от показателей квалификации, интенсивности и результатов труда. Обычно имеется базовая ставка зарплаты. К ней устанавливают ряд надбавок: за стаж, за квалификацию, за расширенный объем работы и другие. Дополнительно выделяются надбавки или премии. В итоге реальная оплата может в 5 и более раз превышать базовую ставку зарплаты.

В рамках гибких систем оплаты часто используется такой прием мотивации, как «единовременный бонус». Он обозначает изначальное назначение определенной суммы в качестве премии в случае успешной реализации конкретной программы или проекта, либо по завершению определенного периода (обычно года).

Участие в прибылях означает, что установленный заранее процент от прибыли предприятия направляется в фонд дополнительного вознаграждения персонала. Процент этот может быть прогрессивным (нарастающим). То есть, при достижении большей прибыли, растет и процент вознаграждения. Тем самым у персонала создается заинтересованность в высоких производственных результатах, и получении предприятием наибольшей прибыли.

Участие в собственности означает вовлечение персонала в состав акционеров предприятия. Предприятие выпускает акции под свою собственность, и продает их среди своих сотрудников. Для этого используются льготные цены «для своих». Став владельцем

хоть маленькой доли акций, сотрудник перестает быть только наемным работником. Он становится совладельцем предприятия. А это и статус совсем другой, и соответствующая ему мотивация.

Рассмотренные современные приемы стимулирования-мотивации позволяют вызвать у сотрудников стремление к активной трудовой деятельности, совершенствованию своей квалификации, повышению результативности выполняемой работы.

Итак, стимулирование как функция управления является совокупностью действий руководителя с целью побудить персонал к интенсивному и качественному труду. Психология стимулирования рассматривается как знание руководителем внутреннего мира подчиненных, осознание и реализация им мер, которые обеспечат побуждение работников к ответственному труду.

Мотивацией является внутреннее стремление работника к интенсивному и качественному труду. Психология мотивации есть осознание и реализация работником своего внутреннего стремления к производительному труду.

2.5. Психология контроля и контроллинга

По завершению любая работа должна быть проверена. Это одна из важнейших составных частей деятельности руководителя, которая называется контролем. В ходе развития контроля как классической функции управления возникла современная функция – контроллинг.

При изучении психологии контроля и контроллинга будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Сущность и психология контроля;
2. Цель, этапы и виды контроля;
3. Современные типы контроля;
4. Сущность и психология контроллинга;
5. Модель контроллинга.

Контроль – это проверка работы.

Психология контроля – это осознание важности и необходимости проверок и готовность к их осуществлению.

Цель контроля – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допустить отклонений от нормативов (планов).

Цель контроля состоит отнюдь не в том, чтобы «улучшить», «поймать» недобросовестного работника «с поличным». На позитивность цели контроля указывал еще А. Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» (1916).

В качестве примера можно сравнить работу ГАИ в постсоветских странах и западной дорожной полиции. Работник ГАИ смыслом своей работы видит оштрафовать побольше нарушителей: он прячется в кустах и фиксирует нарушения. Дорожный полицейский, напротив, стоит на видном месте, на самом опасном участке своей зоны обслуживания, и своим видом дисциплинирует водителей и пешеходов. Его работу оценивают по уровню предупреждения дорожных происшествий, а не количеству выписанных штрафов.

Конструктивное психологическое восприятие целей контроля особо подчеркивается современной теорией управления. Психологический смысл контроля заключается в поддержке у сотрудников уверенности в том, что на всех этапах производства обеспечивается необходимое качество.

Контроль как вид деятельности состоит из трех *этапов*: установка нормативов, сравнение и выводы.

Установка нормативов – это определение индикаторов, т.е. тех критериев, по которым будет осуществляться контроль. Критериями могут выступать: точность (с учетом допустимых отклонений от заданного), количество, объем и другие. Нормативом могут быть приняты и плановые показатели.

Сравнение является сопоставлением нормативов (планов) и фактически выполненной работы. При этом качество определяется величиной отклонения от норматива (плана).

Выводы – это фиксация установленных расхождений факта и норматива, указание причин этих расхождений и предложение мер, которые рекомендуются для недопущения отклонений впредь.

В практике и теории существует три *вида контроля*: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный (опережающий) контроль связан с прогнозированием и планированием. Этот вид контроля является самым психологичным. Он требует от руководителя высоких аналитических и прогностических способностей, умения заранее видеть возможные «узкие» места, критические точки, признаки положительной и отрицательной динамики.

Текущий (процессный) контроль означает мониторинг и проверки по ходу деятельности (исполнения). Этот контроль может охватывать соблюдение технологии, качество используемых сырья и материалов, последовательность и завершенность операций и другое.

Психологически контролеры должны осознавать, что от эффективности и действенности промежуточных проверок зависит качество конечного результата.

Итоговый (заключительный) контроль осуществляется по конечному результату или определенному отрезку времени. Он призван установить соответствие выполненной работы установленному нормативу (плану, образцу, заданию).

Важным психологическим элементом итогового контроля являются выводы и предложения по дальнейшему совершенствованию процесса как исполнения, так и планирования. Одни и те же недостатки не должны повторяться.

Руководитель должен заботиться о конструктивности всей системы контроля. Она призвана стимулировать качественную деятельность, использовать полученные результаты для улучшения контролируемых процессов.

Недопустимо использовать контроль для психологического давления на подчиненных, увлекаться наказаниями, создавать атмосферу нервозности и неуверенности. Такой контроль принесет гораздо больше вреда, чем пользы.

Одни и те же лица не должны продолжительное время исполнять контрольные функции. Любой человек, исполняя контрольно-властные полномочия, и сам находясь в условиях «надконтрольности», попадает под влияние субъективного восприятия собственной повышенной значимости, исключительности. Этому способствует и поведение проверяемых, которые часто демонстрируют повышенное внимание и уважение к персоне контролера.

В результате у контролеров вполне возможно развитие завышенной самооценки, чувства собственной непогрешимости, а следом – и ощущения неподконтрольности. А от этого до ошибок и злоупотреблений – один шаг. Поэтому контролеры всех видов и рангов должны подвергаться постоянной *ротации* на посты, непосредственно не связанные с контролем.

Современная теория управления различает три *типа контроля*: традиционный, децентрализованный и тотальное управление качеством (ТУК).

Традиционный контроль включает в себя следующие способы: нормирование, деятельность специальных контрольных органов (отделов технического контроля, ревизоров и др.), а также контрольную деятельность управленческих структур.

Нормирование как способ контроля представляет собой организационные и финансовые формы: инструкции, приказы, бюджет, планы, отчеты и т.д. Сотрудники при исполнении своих обязанностей находятся под различными контрольными воздействиями.

Контрольные органы являются специальными подразделениями, в задачи которых входит недопущение выпуска бракованной продукции, нарушений учета материальных ценностей, финансовой дисциплины и т.д. На производстве они называются отделами технического контроля (ОТК). Они снабжены специальным оборудованием и приборами, в том числе неразрушающего контроля.

Контроль управленческих структур является одной из функций руководителей. В обязанности последних входит, прежде всего, контроль за выполнением планов, заданий, приказов.

В психологическом плане традиционный контроль наименее субъективен за счет высокой формализации – нормативов, приказов, планов. Однако и здесь неизбежно присутствует субъективное мнение и отношение контролеров. Одни озабочены положением дел на предприятии, и действуют именно в этом направлении. Другие же видят смысл своей деятельности в выискивании недостатков, в ощущении своей власти над людьми.

Децентрализованный контроль появился значительно позднее традиционного. Он включает следующие способы: корпоративные традиции, «группы равных», самоконтроль.

Корпоративные традиции основываются на групповом и индивидуальном сознании, которые не допускают некачественной работы. Традиции основываются на психологическом настрое персонала.

Группы равных – это взаимный контроль профессиональных групп, бригад и отделов, т.е. взаимопроверки по «горизонтали». Такой контроль организуется как взаимная помощь в общем деле.

Самоконтроль, кроме сознательного и ответственного отношения сотрудников к работе, включает специальные приемы измерения и оценки, которые позволяют не допустить некачественной работы. Для осуществления самоконтроля персонал снабжается необходимым измерительным инструментом и контрольным оборудованием.

Психология децентрализованного контроля опирается на доверие к сотрудникам, их сознанию и ответственности. Работники должны осознавать, что их качественная работа социально престижна, экономически выгодна для коллектива. Она повышает репутацию предприятия, способствует формированию бренда и успешной деятельности предприятия.

Тотальное управление качеством (ТУК) является современной формой контроля. Фактически это целая философско-психологическая система. Она включает внутреннюю ответственность каждого работника, постоянное совершенствование всех видов деятельности, ориентацию на потенциальных потребителей и клиентов, сотрудничество с партнерами, реализацию каждым своего творческого потенциала, стремление сделать интересной свою профессиональную жизнь.

Психология ТУК заключается в осознании и учете сотрудниками того, что постоянное внимание к соблюдению технологии на всех этапах и во всех звеньях гарантирует высокое качество конечной продукции и работы.

В соответствии с философией и психологией ТУК сложились свои *способы* контроля: работа с персоналом, кружки качества, инновационная деятельность, контрольные сравнения и внешний контроль.

Работа с персоналом предполагает настрой работников на высокую интенсивность и качество труда, максимальное использование их квалификации для поддержания высокого трудового стандарта. Этому способствует тщательный профессиональный отбор, закрепление людей за конкретными видами деятельности, меры по адаптации при переводах, использование передового опыта.

Кружки качества – это общественные объединения работников для совместного обсуждения идей и предложений по совершенствованию деятельности (японский опыт). Предложения кружка передаются для обработки и внедрения в специальные подразделения.

Инновационная деятельность заключается в разработке и реализации постоянных изменений и усовершенствований. Задача состоит в том, чтобы не стоять на месте. Даже успешно действующее предприятие, если оно перестает работать над совершенствованием своей продукции и деятельности, вскоре неизбежно начнет отставать. Психологически важно создать на предприятии *инновационный климат*, то есть постоянное стремление к новому. Кстати, этому весьма способствует кружки качества.

Контрольные сравнения заключаются в постоянном сопоставлении качества и результатов своего труда с конкурентами и лидерами отрасли. Это создает психологическое стремление равняться на лучшие образцы товаров и услуг.

Внешний контроль означает передачу части операций специализированным внешним фирмам, которые могут выполнить эту работу на высоком качественном уровне.

Современные типы и виды контроля представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Современные типы и виды контроля

Типы контроля	Виды контроля
Традиционный контроль	Нормирование Контрольные органы Контроль управленческих структур
Децентрализованный контроль	Корпоративные традиции «Группы равных»

	Самоконтроль
Тотальное управление качеством (ТУК)	Работа с персоналом Кружки качества Инновационная деятельность Контрольные сравнения Внешний контроль

Философско-психологическая система ТУК привела к пересмотру взглядов на контроль. Он получил расширенное толкование. На этом основании возникла и успешно развивается новая функция управления – *контроллинг*. Он охватил все сферы управленческой деятельности, то есть стал интеграционной функцией.

Контроллинг – это постоянный мониторинг и необходимая коррекция всех элементов системы достижения цели.

Психология контроллинга – это осознание важности наблюдения и анализа, а также осуществление коррекции динамики объекта управления.

Контроллинг позволяет достигать поставленные цели наиболее эффективными путями, осуществляя профилактическую коррекцию необходимых процессов и явлений.

Модель контроллинга включает ряд взаимосвязанных элементов. Они представлены на рисунке 2.8.

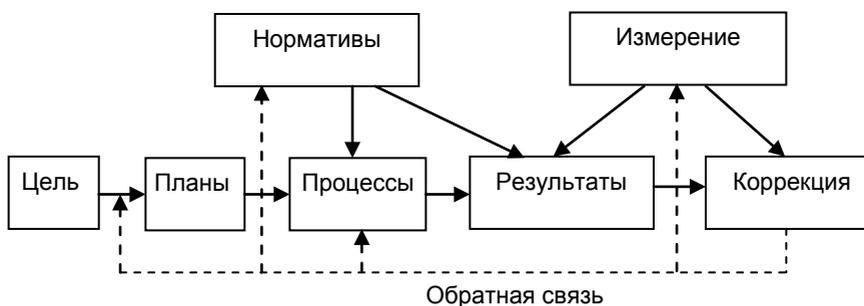


Рисунок 2.8 – Модель контроллинга

Цель предприятия определяет планы его работы. На основании планов и нормативов формируются производственные процессы. В результате основной производственной деятельности предприятия создаются продукты – товары и услуги.

Качество продуктов достигается за счет строгого соблюдения технологий в производственных процессах. При этом происходит измерение контролируемых параметров в процессах и результатах.

С помощью контроллинга обнаруживаются причины возможных сбоев заранее, до их возникновения. Это позволяет оперативно принимать меры по профилактике возможных неполадок.

Для достижения целей контроллинга в его модели значительную роль играет обратная связь. Она позволяет, на основании достигнутых результатов, вносить коррективы в производственные процессы, действующие нормативы, используемые измерения.

По рекомендациям контроллинга могут быть внесены изменения и в действующие планы, если в них обнаружили недочеты, либо они утратили актуальность, и не обеспечивают достижение цели. В этом случае возникают закономерные сомнения в целесообразности скрупулезного исполнения таких планов, и они должным образом корректируются.

Иными словами, контроллинг имеет все основания называться обобщающей (интегральной) функцией управления.

В *психологию контроллинга* в качестве главной идеи входит то, что он призван всесторонне обеспечить достижение поставленной цели, независимо от изменения внешних обстоятельств и внутренних факторов. Для этого он использует методы мониторинга, коррекции и профилактики.

В ряде европейских университетов существует целые кафедры и специализации «контроллинг», чаще всего в рамках специальности «менеджмент».

Итак, контроль рассматривается как проверка работы.

Целью контроля является выявление слабых мест и ошибок, своевременное исправление их и недопущение отклонений от нормативов (планов).

Контроль состоит из трех этапов: установка нормативов, сравнение и выводы. Существует три вида контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Современная теория управления различает три типа контроля: традиционный; децентрализованный; тотальное управление качеством (ТУК).

Психологией контроля является осознание важности и необходимости проверок и готовность к их осуществлению. Теорией управления особо подчеркивается конструктивное психологическое восприятие целей контроля.

Контроллинг – это постоянный мониторинг и коррекция всех элементов системы достижения цели.

Психологией контроллинга является осознание важности постоянного наблюдения и анализа, а также осуществление коррекции динамики объекта управления.

2.6. Психология управленческих коммуникаций

В теории управления коммуникации рассматриваются в качестве одной из двух связующих функций управленческой деятельности. На работу с информацией руководители тратят более половины своего рабочего времени. Одной из важнейших причин возникновения проблем в управлении являются неэффективные коммуникации.

Движение информации в сфере управления уместно сравнить с циркуляцией крови в живом организме. Перебой в токе крови или ее значительная потеря катастрофичны для жизнедеятельности организма.

Современные руководители отличаются умелой работой с информацией, высоким искусством устного и письменного общения.

При изучении психологии управленческих коммуникаций будут рассмотрены следующие *вопросы*:

1. Цель коммуникаций и их психология;
2. Коммуникации как процесс и как система;
3. Коммуникационные каналы и сети;
4. Психологические «барьеры» коммуникаций;
5. Информационные потоки;
6. Типы руководителей по информационной субъективности.

Коммуникации – это обмен информацией.

Психология коммуникаций – это способность устанавливать межличностные связи, извлекать информацию из различных источников, а также умение анализировать и использовать полученные сведения и делать выводы.

Для осуществления коммуникации необходимы не менее двух человек: отправитель информации (коммуникатор) и получатель (реципиент). Можно сказать, что вся работа по управлению людьми представляет собой постоянную коммуникационную деятельность, в которой осуществляется передача-прием информации (коммуникация) и обратная связь (рисунок 2.9).

Обмен сведениями и знаниями необходим не только в управлении и профессиональной деятельности, но и в жизни вообще. В ходе социального общения мы постоянно производим обмен информацией.

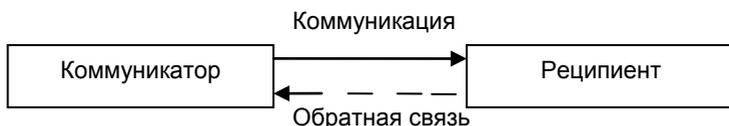


Рисунок 2.9 – Схема коммуникационного процесса

Право на информацию в современном мире считается одним из наиболее важных прав человека. Соккрытие информации рассматривается в ряде случаев во многих странах как уголовное преступление.

Целями коммуникаций в организации и производственном коллективе являются:

- 1) решение официальных задач коллектива в области производственной и общественной деятельности;
- 2) удовлетворение социальных потребностей его членов в информации, общении и т.д.

Основными **задачами** коммуникационного процесса являются:
информационная (познавательная) – передача сведений и знаний;
интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми путем согласования действий, распределения работы, влияния на позицию и поведение;

перцептивная (контактная) – восприятие друг друга партнерами по общению, установление взаимопонимания;

экспрессивная (эмоциональная) – возбуждение или изменение эмоциональных переживаний.

Важнейшим аспектом коммуникаций является качество информации. Под этим понимается достоверность информации, а также ее полнота. Если даже сведения достоверны, но не хватает некоторых деталей, это может полностью исказить общую ценность информации.

Образное психологическое выражение гласит: «Неполная правда есть ложь». Поэтому полнота информации имеет исключительное значение.

Коммуникации – это сложное явление. Их можно рассматривать и как процесс, и как систему.

Коммуникация как *процесс* заключается в передаче-приемке информации от источника к получателю. При этом могут быть включены и промежуточные передаточные звенья. То есть, информация может двигаться непосредственно от источника к потребителю, а может и через одного или нескольких посредников.

Коммуникации как *система* состоят из шести взаимосвязанных *элементов*: отправитель, получатель, каналы, сети, собственно сообщение, «барьеры».

И *отправителем*, и *получателем* информации может быть физическое лицо либо организация (предприятие). Руководитель может выступать и в роли физического лица, и от имени юридического лица – представителем организации.

Коммуникационными каналами являются способы передачи информации. По видам каналы могут быть в виде личного либо безличного общения.

Существуют следующие *виды каналов*:

физически-контактные – личное общение;

интерактивные – телефон, электронная почта, Интернет;

лично-статистические – письма, факсы, телеграммы.

безлично-статистические – отчеты, справки, бюллетени.

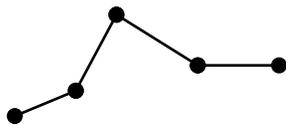
Коммуникационные сети – это пути передачи информации, объединение их в определенную схему. Существует много видов коммуникационных сетей. Основные из них представлены на рисунке 2.10. Они имеют образные названия: «цепочка», «веер», «звезда», «круг», «полная сеть».

Содержание информации может иметь самую разнообразную тематику, объем, сложность, конфиденциальность. Это зависит от тех задач, ради которых передается информация.

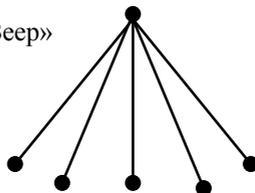
В сфере обмена информацией особую отрицательную роль играют **коммуникационные барьеры**, то есть препятствия и помехи, которые мешают качественной передаче сообщений. Практически все «барьеры» имеют психологические основания, хотя и в разной степени. В теории управления выделяются следующие виды коммуникационных барьеров: различия в контактах, рассеивание,

замещение, семантическая многозначность, неправильный выбор каналов.

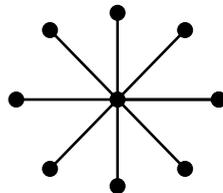
1. «Цепочка»



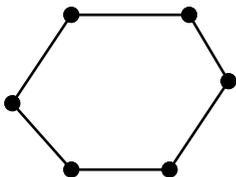
2. «Веер»



3. «Звезда»



4. «Круг»



5. Полная сеть

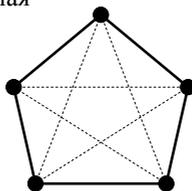


Рисунок 2.10 – Виды коммуникационных сетей

Различия в контактерах заключаются в том, что участники коммуникаций являются людьми разного уровня образования, культуры, знаний, жизненного опыта, социального статуса, и даже эмоционального состояния. Поэтому люди по-разному воспринимают информацию, а также неизбежно привносят в нее свой субъективный оттенок.

В 1990-е годы в США вышла книга «500 ляпсусов президента Рейгана», выпущенная оппозицией. В этой книге были собраны случаи, когда президент публично делал неудачные заявления, не имея по этому поводу необходимой информации. В кругах имиджмейкеров, спичрайтеров и журналистов это называется «отсебятина». Так, однажды на пресс-конференции Рейгана спросили, что будет, если из американской подводной лодки из-за ошибки компьютера будет произведен запуск ракеты с ядерной боеголовкой. Не владея знанием о программе самоуничтожения ракеты, Рейган ответил: «В случае такой ошибки мы вернем ракету обратно» (на подводную лодку!).

Рассеивание – это потеря части информации в процессе продвижения ее по сети. Причинами рассеивания становятся недостаточное внимание или проблемы с запоминанием. Часто рассеивание

происходит тогда, когда контактеру что-то субъективно кажется несущественным, поэтому оно не воспринимается и не запоминается.

Замещение – это попытка коммуникатора восстановить рассеянную часть информации. В результате забывания или недооценки деталей, часть информации подменяется новой, которая может исказить первоначальную.

Пример-анекдот. После прохождения нескольких точек в пункт N пришло сообщение: «Петров выиграл в лотерею автомобиль». Было проведено расследование-проверка точности информации. Пройдя по сети в обратном направлении, то есть навстречу поступлению сообщения, выясняется следующее. В первой точке — не Петров, а Абрамов. Во второй точке — не выиграл, а проиграл. В третьей — не в лотерею, а в карты. В четвертой — не автомобиль, а велосипед. А во всем остальном информация верна.

Некоторые психологи уверяют, что в каждом звене коммуникационной цепочки может теряться (рассеиваться) или подменяться (замещаться) до 20–25% информации. Поэтому многозвенные коммуникационные цепочки часто не только неэффективны, но и опасны. Они могут ввести в заблуждение получателя информации.

Семантическая многозначность – это наличие нескольких значений (смыслов) у одного и того же слова. Во всех языках, в том числе в русском, имеется немало слов, которые имеют 2 и более смыслов.

Так, в английском языке есть слова, которые имеют до 30 смысловых значений и оттенков.

Чтобы избежать семантической многозначности, во многих видах человеческой деятельности (юриспруденция, медицина, наука, и др.) используется специальная трактовка (разъяснение) используемых понятий (категорий или терминов).

Так, в конце данной книги имеется глоссарий – понятийный аппарат основных используемых категорий.

Неправильный выбор каналов – это несоответствие путей передачи (каналов) содержанию и задачам информации. Каждому виду информации наиболее подходит какой-либо определенный канал, который сможет донести ее максимально полно и верно. Это особенно

важно, если в сообщаемых сведениях существенное значение имеют эмоции, тональность, невербальные способы передачи информации.

Например, эмоциональные сообщения надо передавать в личной беседе, в крайнем случае – в телефонном разговоре. Иначе эмоции потеряются. Зато информация стандартизированная, объемная, предназначенная сразу для многих получателей, лучше всего передается письменно и «веером».

В сфере коммуникаций различают четыре вида **информационных потоков**: нисходящий, восходящий, горизонтальный и неформальный.

Нисходящий поток информации – это планы, приказы, инструкции, нормативы, указания и т.п.

Восходящий поток – это отчеты, справки, предложения, жалобы.

Горизонтальный поток – это общение между коллегами.

На рисунке 2.11 представлена схема (пирамида) коммуникаций.

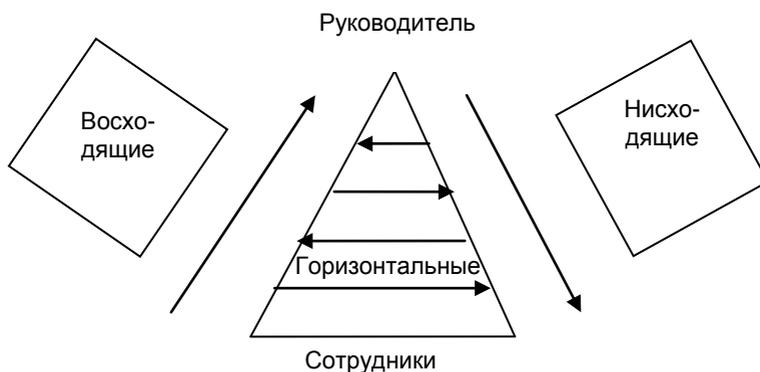


Рисунок 2.11 – «Пирамида коммуникаций» в организации

Важное значение имеет *неформальный поток* информации. Обмен сведениями и мнениями происходит не только в деловом, но и в неформальном общении. К неформальным коммуникациям относятся: межличностное непроизводственное общение на работе, контакты руководителя с подчиненными в неслужебной обстановке, публичное высказывание личных мнений.

Особую роль в неформальных коммуникациях играют циркулирующие *слухи*. Их образно называют «виноградной лозой», так как слухи обвивают все пространство общения. При этом существенное различие имеют слухи и сплетни.

Слухи неизбежны, и они терпимы. Бороться со слухами можно путем постоянного информирования коллектива по важным вопросам жизни организации. Это не оставляет почву для слухов.

Сплетни же крайне нежелательны. Они могут нанести существенный урон психологическому климату в коллективе. Поэтому сплетни надо пресекать, разоблачать, а со сплетниками вести индивидуальную жесткую работу, вплоть до увольнения, при неэффективности иных мер.

В деловых коммуникациях особую роль играют производственные совещания, собрания и заседания коллегиальных органов управления.

У каждой из этих *форм коммуникаций* свои цели и задачи, в том числе психологического характера. Это будет рассмотрено ниже, в деловом общении.

Психология взаимодействия руководителя с подчиненными сильно зависит от характера выстроенных ими коммуникаций. В зависимости от информационной субъективности различают три *типа руководителей*. Они получили следующие образные названия: «аналитик», «свой парень» и «карьерист».

Аналитик внимателен по всем потокам информации. Это наиболее эффективный тип руководителя. Он владеет широкими сведениями о производственных процессах и отношениях, и это серьезно помогает ему в работе.

И наоборот, неумение видеть и слышать, получать и анализировать информацию является серьезным препятствием для успеха руководителя.

Свой парень в большей степени нацелен на дружеское общение с подчиненными. Он старается побуждать сотрудников к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и личным проблемам. Полученную «снизу» или «горизонтально» информацию такой руководитель стремится учитывать в своей работе.

Карьерист во главу угла ставит исходящую сверху информацию, он ориентируется, прежде всего, на мнение вышестоящих руководителей, на стремление угодить начальству.

Уровень удовлетворенности коммуникациями самого руководителя связан со следующими факторами:

- полнотой информации, получаемой от вышестоящих руководителей (нисходящей);
- понимания вышестоящими руководителями проблем коллектива и производства (восходящей);
- полнотой информации, получаемой от коллег, партнеров и смежников (горизонтальной);
- полнотой информации, исходящей от подчиненных (восходящей и неформальной);

В теории управления важная роль уделяется **коммуникативной компетентности** руководителя. Под ней понимается способность и умение устанавливать и поддерживать коммуникационные контакты, получать, использовать и передавать информацию. Коммуникативная компетентность является важной составной частью профессиональной квалификации руководителя.

В целом состояние коммуникаций в организации непосредственно влияет на производительность труда и психологический климат в коллективе. Неудовлетворительность количеством и качеством получаемой информации является одной из причин «организационного стресса» сотрудников (Р. Кан).

Так, шведский психолог К. Броннер, опросивший 10 тысяч респондентов, которые ушли из больших промышленных компаний, называет недостаток информации в числе основных стрессоров и причин ухода.

Обеспечение информированности в производственных коллективах возможно на основе изучения объективной необходимости и удовлетворения субъективных потребностей сотрудников в получении информации.

Итак, коммуникация является процессом обмена информацией. Психология коммуникаций заключается в способности устанавливать межличностные связи, извлекать необходимую информацию, умении анализировать и использовать результаты.

Коммуникация состоит из шести элементов: отправитель, получатель, каналы, сети, собственно сообщение, «барьеры».

Различают четыре вида информационных потоков: нисходящий, восходящий, горизонтальный и неформальный.

2.7. Психология управленческих решений

Процесс управления связан с постоянным принятием руководителями решений разного уровня сложности и ответственности. От качества принимаемых управленческих решений в определяющей степени зависит эффективность процесса руководства. Можно с уверенностью сказать, что уровень руководства находится в прямой зависимости от уровня управленческих решений.

В рамках изучения управленческих решений рассматриваются три следующих *вопроса*:

1. Сущность управленческих решений;
2. Психология управленческих решений;
3. Виды управленческих решений.

Управленческое решение – это выбор одного из нескольких вариантов.

Психология управленческого решения – это осознание проблемы, выдвижение и анализ вариантов ее возможного решения.

В сфере управления решения играют центральную роль. Психологи отмечают, что даже не слишком удачное решение обычно лучше, чем отсутствие решения. Ситуация, пущенная «на самотек», имеет тенденцию развиваться по самому худшему из возможных сценариев.

Не случайно однокоренным с понятием «решение» является такое важное качество личности, как решительность. Для руководителя это качество входит в список безусловно профессионально обязательных.

В *психологическом смысле* руководителя можно определить как лицо, принимающее решения. Качество при-

нимаемых руководителем решений в полной мере может свидетельствовать о его квалификации, эффективности и успешности.

В психологии управления рассматривается несколько **видов решений**. Можно выделить четыре основных вида решений: рациональные, компромиссные, интеллектуальные и интуитивные. Внутри каждого вида решений имеются свои подвиды или варианты. Виды и варианты решений представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Классификация решений

Виды решений	Подвиды решений
1. Рациональные	1.1. По возможностям 1.2. По обязательствам 1.3. Последовательные
2. Компромиссные	2.1. Консенсусные 2.2. С минимальными отрицательными последствиями 2.3. Вынужденные
3. Интеллектуальные	3.1. На знаниях 3.2. На опыте 3.3. Инновационные
4. Интуитивные	4.1. Креативные 4.2. Озарения 4.3. Подсознательные

Рациональные решения диктуются сложившейся ситуацией и окружающими решениями. Они фактически устанавливают для руководителя определенные рамки, хотя вполне разумные. *Подвидами* рациональных решений являются: по возможностям, по обязательствам, по-следовательные.

Решения по возможностям базируются на том, что руководитель сделать в состоянии, нередко против неадекватных желаний.

В кинофильме «Кавказская пленница» один из героев говорит: «Имею желание купить дом, но не имею возможности. Имею возможность купить козу, но не имею желания».

Решения по обязательствам связаны с принятыми на себя условиями по договорам, контрактам или служебным обязанностям.

В 1939 году фашистская Германия напала на Францию. Верная своим союзническим обязательствам, Англия объявила войну Германии. Затем в войну вступили США. Война в Европе стремительно превращалась в Мировую.

Последовательные решения подчиняются определенно алгоритму (перечню и последовательности) действий. Деятельность начата предыдущими решениями, и процесс нельзя прерывать, не доведя его до конца, иначе произойдут большие потери.

Так, у Ч. Диккенса в «Посмертных записках Пиквинского клуба» есть следующая сцена. Мистер Пиквик, человек дородный, куда-то торопился, и остановил кэб на улице. Он заметил, что кэбмен тоже тучный человек, а лошадь – тощая и дохлая. Пиквик спрашивает: «Простите, милейший, а эта кляча нас довезет?» На что кэбмен отвечает: «Не извольте беспокоиться, сэр. Главное – заставить ее сделать первый шаг, после этого кэб набирает скорость и кляча убегает от него, чтобы он ее не задавил».

Компромиссные решения также связаны с определенным ограничением желаний и свободы маневра руководителя. В числе таких решений: консенсусные, с минимальными отрицательными последствиями, вынужденные.

Консенсусные решения представляют собой уступку партнеру, в ответ на встречную уступку. Руководителю нередко приходится принимать не то решение, которое хочется. Надо делать встречные шаги по отношению к оппонентам, либо неблагоприятным обстоятельствам.

Решения с минимальными отрицательными последствиями диктуются будущими обстоятельствами, которые возникнут в результате реализации принятого решения. Отрицательные последствия могут касаться одного либо нескольких объектов. При принятии решения следует позаботиться о том, чтобы отрицательную часть результата свести к минимуму.

Вынужденные решения налагают на руководителя наибольшие ограничения. Фактически они не оставляют руководителю места для маневра.

В 43 г. до н.э. будущий римский император Октавиан Август, получив отказ Сената об избрании его консулом, двинул свои легионы на Рим. Его посланник в Сенате, указывая на рукоять меча, заявил сенаторам: «Вот кто делает его консулом, если не вы!».

Интеллектуальные решения связаны с высокими умственными способностями руководителя. В числе таких решений можно выделить следующие: на знаниях, на опыте, инновационные.

Решения на знаниях являются наиболее привлекательными. Они, как правило, наиболее эффективны.

Решения на опыте тоже чаще всего удачны. Но они имеют один существенный недостаток – могут быть консервативны, не учитывать нового.

Инновационные решения являются своего рода противовесом предыдущим. Они не воспроизводят старый опыт, пусть даже удачный, а предлагают определенные новшества (инновации).

Интуитивные решения базируются на интуиции руководителя. Среди таких решений выделяют: креативные, озарения, подсознательные.

Креативные решения основаны на творческом, нестандартном подходе. Они возможны у руководителя с оригинальным, независимым и нестандартным мышлением.

Озарение – это своеобразная «вспышка» в сознании, благодаря которой проясняются непонятные ранее вещи. Озарения в западной литературе часто называют *инсайт-решениями*.

Ярким примером озарения в науке является открытие Д.И. Менделеевым знаменитого периодического закона химических элементов. Это инсайт-решение пришло к ученому во сне. Но таблица приснилась не случайному человеку, а великому химику, который много думал над периодизацией химических элементов. Фактически Менделеев тем самым подготовил свой сон.

Подсознательные решения идут из глубины сознания, или из подсознания. Часто человек даже не может сознательно объяснить свою позицию, но, тем не менее, он подсознательно уверен в ее правильности.

Следует отметить, что озарения и подсознательные решения возможны лишь в определенных условиях. Руководитель для этого

должен иметь в данной области глубокие знания, быть высококвалифицированным профессионалом. В этом случае, наряду с сознанием, работает и подсознание.

Некоторые руководители интеллектуальному подходу предпочитают интуитивный. Сторонники интуитивных решений советуют настраиваться на так называемую «собственную волну». После этого, вкладывая деньги в инвестиции, нанимая или увольняя сотрудников, следует опираться, по их мнению, не на факты, а прислушиваться к своим предчувствиям. Не отвергая данный подход в принципе, психология не считает его всегда верным.

В психологии управления решения иногда делят на:

- *программируемые* (рациональные и компромиссные),
- *непрограммируемые* (интеллектуальные и интуитивные).

Выбор вида решения, чаще всего, зависит от *личности* руководителя, его направленности, профессиональных знаний и опыта.

Итак, решение является выбором одного из нескольких вариантов.

Психология управленческого решения заключается в осознании проблемы, выдвижении и анализе вариантов возможного ее решения. В психологическом смысле руководителя можно определить как лицо, принимающее решения.

В психологии управления рассматривается несколько видов решений. Основными из них являются: рациональные, компромиссные, интеллектуальные и интуитивные.

2.8. Психология методов управления

В психологии управления значительное место занимают вопросы, связанные со способами достижения поставленных целей. Как наиболее эффективно влиять на персонал? Как оптимально воздействовать на объекты и события? Ответ на эти вопросы дают методы управления.

В рамках изучения методов управления будут рассмотрены три следующих **вопроса**:

1. Сущность методов управления и их психология;
2. Классификация методов управления;
3. Психология основных групп, видов и методов управления.

Методы управления – это способы воздействия на людей и события для достижения определенных целей.

Психология методов управления – это осознание того, какие способы воздействия наиболее эффективны в данной ситуации.

Психологические **требования**, которые учитываются при выборе методов управления, таковы:

целенаправленность – ясное осознание цели и понимание путей ее достижения;

эффективность – достижение высокого результата при относительно небольших затратах;

системность – учет управленческого воздействия во взаимосвязи элементов;

реализуемость – возможности реального достижения желаемых результатов;

динамичность – способность по ходу действия реагировать на изменение ситуации.

Теория управления различает три основных **группы методов** управления: административные, экономические и социально-психологические. Внутри каждой группы, в свою очередь, имеется несколько **видов методов** управления. Группы, виды и конкретные методы управления представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Методы управления

Группы методов	Виды методов	Конкретные методы
Административные	Организационные	Регламенты. Нормативы. Инструкции.
	Распорядительные	Приказы. Постановления. Распоряжения.
	Дисциплинарные	

		Наказания. Поощрения.
Экономические	Государственные Заводские Персональные	Целевое финансирование. Льготное налогообложение. Льготное кредитование. Госзаказ. Цеховый хозрасчет. Надбавки. Премии. Штрафы. Депремирование.
Социально-психологические	Коллективные Индивидуальные	«Социальный пакет» Публичные награды и поощрения. Публичные порицания.

Психология административных методов – это расчет на способы управленческого воздействия через официальную власть и влияние.

Основными психологическими *характеристиками* административных методов являются: обязательность, безвозмездность, точность, проверяемость.

Обязательность – отсутствие права выбора. Исполнители должны безусловно подчиняться административным методам.

Безвозмездность – выполнение заданий и приказов является нормой, не предусматривающий поощрение. Исполнительность рассматривается как естественное явление в профессиональной деятельности.

Точность – это требование буквального исполнения, без проявления инициативы. Это происходит потому, что каждое задание связано с другими, и отступление от указания может нарушить целостность.

Например, один цех по своей инициативе выпустил на 5 % больше комплектующих к сложному агрегату. Но самих-то агрегатов выпущено точно по плану. Сверхплановые комплектующие окажутся просто ненужными.

Проверяемость – исполнение обычно сопровождается определенной системой контроля за выполнением профессиональных обязанностей и конкретных заданий.

Психология экономических методов управления – это опора на способы материального воздействия.

Эти методы в западной литературе часто образно называют «воздействие рублем».

Государственные виды экономических методов управления составляют, в основном, способы воздействия правительства на отдельные предприятия и целые отрасли.

Существуют четыре конкретных *метода экономического государственного воздействия*: целевое финансирование, госзаказ, льготное налогообложение, льготное кредитование.

Заводской вид экономических методов управления в недавнем прошлом составлял хозяйственный расчет.

Модель *хозрасчета* устанавливала границы компетенции, круг обязанностей и распределение ресурсов между подразделениями. Кроме оборудования, цех получал в свою собственность установленный процент от заработанного им дохода.

Модель *хозрасчета* предусматривала не только права и обязанности цеха, но и экономические санкции за невыполнение установленных обязательств.

Из всех методов, для психологии управления наибольший интерес представляет третья группа – социально-психологические методы. Это связано с их высокой психологичностью, возможностью через них прямо и непосредственно воздействовать на менеджеров и исполнителей, что позволяет контролировать и корректировать производственную ситуацию.

Социально-психологические методы управления – это способы воздействия посредством социальных и психологических приемов.

Социальное воздействие направлено на весь персонал. Оно содержит определенный набор льгот, услуг и поощрений, которые предлагаются предприятием для всех работников.

Наиболее распространенным видом коллективного воздействия является **социальный пакет**. Он состоит из четырех основных элементов:

социальные льготы – путевки на отдых, проездные билеты, система кредитов и др.;

социальная инфраструктура предприятия – дворец культуры, стадион, профилакторий, поликлиника, база отдыха, фирменный магазин, транспортное подразделение и др.;

условия труда – просторные помещения, удобные рабочие места, современное оборудование и инструмент и др.;

условия для профессионального роста – возможности повышения образования и квалификации, наличие учебных центров, творческая производственная атмосфера и др.

Психологические (индивидуальные) методы управления – это способы воздействия руководителей на психологию подчиненных. Содержание психологических методов управления включает четыре положения:

индивидуальный подход к сотрудникам. Это предполагает не только знание руководителем общей психологии, но и внутреннего мира каждого из своих подчиненных;

конструктивный психологический климат в производственном коллективе;

психологический комфорт каждого сотрудника, его удовлетворенное положение в социально-профессиональной иерархии и межличностном общении, чувство личной защищенности в коллективе;

соблюдение профессионального этикета в отношениях между сотрудниками, уважительные взаимоотношения, недопущение несправедливостей и обид.

Психологией управления установлено, что персонал стремится максимально проявить свои лучшие профессиональные и человеческие качества при вполне определенных условиях. В число главных из них входит психологическая обстановка, в которой люди работают. Если она эмоционально-творческая и профессионально-конструктивная, то сотрудники ответственно работают, и добиваются высоких результатов.

И напротив, атмосфера угнетенности, психологической неудовлетворенности в коллективе отрицательно влияет на сотрудников, и общее состояние дел.

Итак, методами управления называются способы воздействия на людей, предприятия (коллективы) и события для достижения определенных целей.

Психология методов управления заключается в осознании того, какие способы воздействия наиболее эффективны в данной конкретной ситуации.

Психология административных методов управления заключается в расчете на способы управленческого воздействия через официальную власть.

Психология экономических методов управления состоит в опоре на способы материального воздействия.

Социально-психологические методы управления заключаются в способах воздействия посредством социальных и психологических приемов.

Социальное воздействие направлено на весь персонал предприятия. Наиболее распространенным его видом является «социальный пакет».

Психологическое воздействие – это влияние руководителей на внутренний мир подчиненных. Наиболее распространенным его видом является индивидуальный подход.

Выводы по главе 2

1. Концепция управления трактуется как основополагающая теория, главная идея, отражающие суть управленческой деятельности.

Теория управления выделяет 4 современных концепции управления: функциональную, системную, ситуационную и статистическую.

Наиболее важной является процессная (функциональная) концепция. Она рассматривает управление как процесс последовательных взаимосвязанных и взаимозависимых действий, или функций.

2. Психология планирования заключается в осознании целей и задач организации, верной оценке ее нынешнего состояния, ясности понимания путей и средств дальнейшего развития.

Психология прогнозирования состоит в осознании руководителями важности и необходимости учета возможных изменений внешней среды с целью их учета в стратегическом планировании деятельности и развития организации.

Наиболее эффективными современными методами прогнозирования являются: Делфи, сценариев, экстраполяции, эвристические и психологические методы.

3. Психология организации, состоит в понимании того, как наилучшим образом распределить работу между исполнителями, и оптимально использовать ресурсы.

Основными психологическими правилами организации являются: нормирование объемов и времени, формализация управления, структура предприятия и управления, норма управляемости.

Психология координации состоит в осознании руководителем того, где и в какой форме необходимо вмешательство, а где не следует мешать исполнителям.

Основными психологическими правилами координации являются: мониторинг «центрального звена»; «расшивка узких мест»; предоставление самостоятельности успешным работникам.

4. Психология стимулирования состоит в знании руководителем внутреннего мира подчиненных, осознание и реализация им мер, которые обеспечат побуждение работников к качественному труду.

Различают следующие виды стимулирования: материальные и психологические, индивидуальные и коллективные.

Психология мотивации заключается в осознании и реализации работником своего внутреннего стремления к качественному труду.

Практика управления за последние годы выдвинула ряд современных приемов стимулирования-мотивации. Их можно представить в виде трех групп:

организация труда – «дизайн рабочих заданий», гибкие графики работы, наделение полномочиями и властью;

профессиональная этика – «отказ от нравоучений» и «угасание поощрений»;

оплата труда – гибкие системы оплаты, участие в прибылях, участие в собственности.

5. Психология контроля рассматривается как осознание важности и необходимости проверок, и готовность сотрудников к их осуществлению. Современной формой контроля является тотальное управление качеством (ТУК).

Психология контроллинга заключается в осознании важности наблюдения и анализа, а также осуществление коррекции динамики объекта управления.

6. Психология управленческих коммуникаций заключается в способности устанавливать межличностные связи, извлекать информацию из различных источников, а также умение анализировать и использовать полученные сведения и делать выводы.

В сфере обмена информацией особую отрицательную роль играют «коммуникационные барьеры», то есть препятствия и помехи, которые мешают качественной передаче сообщений. Практически все барьеры имеют психологические основания, хотя и в разной степени.

7. Управленческое решение – это выбор одного из нескольких вариантов. В профессионально-психологическом смысле руководителя можно определить как лицо, принимающее решения.

Качество принимаемых руководителем решений в полной мере может говорить о его квалификации, эффективности и успешности.

8. Психология методов управления есть осознание того, какие способы воздействия на сотрудников наиболее эффективны в данной ситуации.

Из трех групп методов наибольший интерес представляет третья – социально-психологические методы управления, то есть способы воздействия посредством социальных и психологических приемов.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит функциональный подход к управлению?
2. В чем суть психологии планирования и прогнозирования?
3. Каковы психологические правила организации и координации?
4. Поясните разницу между стимулированием и мотивацией.
5. В чем принципиальная разница между контролем и контроллингом?
6. Назовите «барьеры» коммуникаций и поясните их смысл.
7. Какие существуют виды и подвиды управленческих решений?

8. Назовите основные группы и виды методов управления

Литература

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: М., 1997 – 150 с.
2. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Ванштейн. – Минск: БГУ, 2007. – 207 с.
3. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: АiВ, 2010. – 307 с.
4. Володько, В.Ф. Психология управления: курс лекций / В.Ф. Володько. – Минск: АУ, 2003. – 97 с.
5. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
6. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: МГУ, 2003. – 265 с.
7. Мещерякова, Е.А. Психология управления: учебное пособие / Е.А. Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
8. Психология менеджмента: учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: СПбУ, 2000. – 572 с.

Глава 3

ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- 3.1. Понятие личности и ее структура**
- 3.2. Психологические школы изучения личности**
- 3.3. Потребности и мотивы личности**
- 3.4. Волевая сфера личности**
- 3.5. Способности личности**
- 3.6. Характер и темперамент**
- 3.7. Познавательные процессы личности**
- 3.8. Социализация и развитие личности**
- 3.9. Личность как субъект деятельности**
- 3.10. Эмоциональный мир личности**
- 3.11. Управление эмоциями**
- 3.12. Школа самокоррекции**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Адаптация	Абстрагирование
Апперцепция	Бессознательное
Диагностика	Запечатлевание
Компенсация	Карта личности
Константность	Критерии поведения
Конформизм	Личностный контроль
Мотиваторы	Наследственность
Одаренность	Неприятие роли
Предметность	Привлекательный объект
Представление	Ролевой конфликт
Психоанализ	Самоактуализация
Самооценка	Социальная фасилитация
Социализация	Устранение потребности

3.1. Понятие личности и ее структура

Каждый человек обладает индивидуальностью, которая отличает его от других людей. Индивидуальные черты характера человека – это свойственный только ему образ мышления, переживания и действия. Если модель поведения человека бросается в глаза своей непохожестью и постоянством, о нем обычно говорят, что он – сильная личность.

В рамках изучения личности рассматриваются три следующих *вопроса*:

1. Сущность понятия личности;
2. Соотношение понятий – «человек», «индивид», «личность»;
3. Структура личности.

Личность – это человек, обладающий характерным для него сознанием, мышлением и поведением.

Понятие «личность» происходит от латинского *persona* – роль, маска, положение, лицо.

«Личиной» в древнем театре называли маску, которую актер надевал на лицо. Варианты ее можно увидеть сейчас на фронтонах зданий театров и театральных афишах. Маска была характерной – «герой», «злодей», «несчастный», «любовник» и другие. Она указывала ту роль, которую актер играл в представлении.

Личность в психологии – системное социальное качество человека, главная целостная характеристика его внутреннего мира. Это мера развития человека как носителя сознания, интеллекта, культуры, морали, защитника и творца человеческих ценностей. В этих ипостасях каждый человек предстает как член цивилизованного общества, определенной социальной группы, как гражданин и созидатель. Однако у разных людей эти характеристики индивидуализированы.

Многие психологи делят **внутренние свойства** человека на относящиеся к личностным, и не относящиеся.

В число *относящихся к личностным* обычно включают: относительно устойчивые приобретенные или развитые свойства;

свойства, определяющие индивидуальность через социально-значимые черты и поступки.

В число *не относящихся к личностным* включают: природно обусловленные свойства, не зависящие от жизни в обществе; психологические особенности человека в процессах познания или деятельности, не связанные с отношением к людям.

Гений русской и мировой литературы Л.Н. Толстой знаменит созданием и виртуозным описанием множества ярких и колоритных персонажей – личностей. Литературные герои Толстого, действуя в разных жизненных ситуациях, проявляют свои личностные черты от высоких до низменных, вызывая у читателя широчайшую гамму чувств и отношений.

Наряду с понятием «личность», психология управления оперирует такими терминами, как «человек», «индивид», «индивидуальность». Соотношение указанных понятий представлено на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Соотношение понятий

Человек – это наиболее объемное (широкое) понятие. Оно является родовым, и включает генетическую предрасположенность к развитию физиологических качеств и психических свойств, присущих индивиду. В процессе труда и общения человек развивает в себе специфические способности.

Как живое существо, человек подчиняется основным природным законам (физиологическим), а как существо социальное – законам развития общества.

Индивид – понятие более узкое, чем «человек», но оно шире категории «личность». Индивид рассматривается как единичный представитель вида *homo sapiens*. Индивид содержит как морфологические особенности (рост, телесная конституция, цвет волос, глаз), так и психологические (характер, темперамент).

Индивидуальность – специфическое понятие, которое пронизывает термины «человек» и «индивид». Оно понимается как единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Индивидуальность отражает психофизическую структуру человека: физические и психические особенности, темперамент и характер, интеллект и мировоззрение, жизненный опыт.

Понятие «индивидуальность» многогранно. Однако оно, в первую очередь, обозначает психологические (духовные) качества человека. Сущность индивидуальности проявляется в способности человека в любой ситуации оставаться самим собой, быть самостоятельным и независимым.

Становление индивидуальности происходит в ходе индивидуализации человека. Индивидуализация является процессом самоидентификации и самообособления личности, ее выделенности из сообщества, оформление ее уникальности и неповторимости.

Становление личности можно рассматривать как процесс внутреннего развития человека и вхождения его в общество. Этот процесс включает освоение человеком своей национальной и родовой сущности. Становление личности связано с принятием индивидом выработанных в обществе социальных ролей, функций, норм и правил поведения. При этом формируются навыки выстраивания отношений с другими людьми.

Сформированная личность есть субъект самостоятельного, свободного и ответственного поведения в социуме, а также индивидуальной жизнедеятельности.

Внутренний мир личности в **макроструктурном** отношении можно представить в виде трех психологических сфер: направлен-

ности, операционной и модуляционной. Сферы действуют на двух уровнях: задающем и обслуживающем. Сферы связаны между собой, и находятся в определенном соподчинении. Макроструктура внутреннего мира личности представлена на рисунке 3.2.

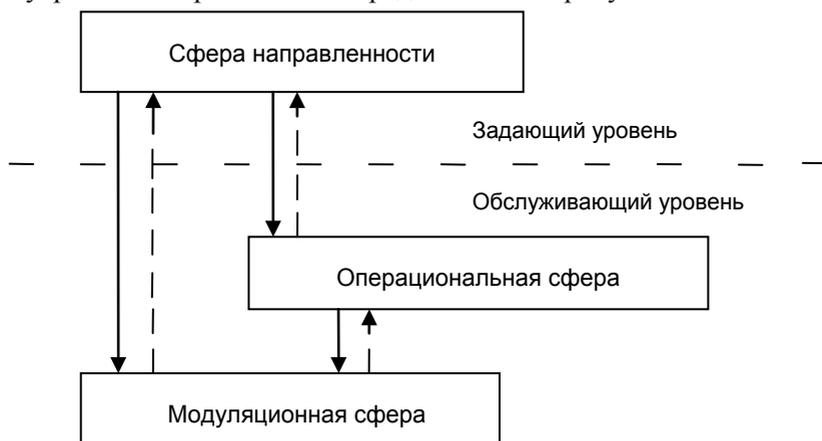


Рисунок 3.2 – Макроструктура внутреннего мира личности

Сфера направленности включает все внутренние побудительные силы личности: взгляды, убеждения, идеалы, потребности, интересы, цели, жизненные планы, склонности, установки и другое. Она определяет избирательную направленность активности и отношений личности, вовлекая в них потоки психических процессов: внимание, восприятие, мышление, возникающие в других психических сферах.

Сфера направленности влияет на степень, характер и способ использования возможностей, имеющихся у личности. Она отвечает за то, ради чего живет человек, что его влечет, к чему он стремится, куда прикладывает силы, чего добивается.

Сфере направленности принадлежит системообразующая, задающая, приоритетная роль в психической деятельности. Она в наибольшей степени характеризует личность.

Операционная сфера включает способы и средства, как элементы психики, которыми обладает личность. Способы и средства

используются для достижения целей, определяемых сферой направленности.

Личность характеризуется тем, что она делает. Кроме того, важное значение имеет то, как она делает, какими способами достигает поставленной цели, какими средствами удовлетворяет потребности. В этом заключается социальная значимость операционной сферы.

Модуляционная сфера не определяет цели или способы. Но она оказывает динамическое влияние на их проявления. Поэтому данную сферу иногда называют психофизиологической.

Динамическое влияние модуляционной сферы проявляется в разной степени подвижности, скорости, гибкости, согласованности, эмоциональной окрашенности всех психических процессов и состояний. В иерархии сфер модуляционная сфера является низшей, обслуживающей. Ее социальная роль минимальна.

Исходя из сущности понятия «личность» можно установить ее структуру. В нее должны войти свойства, которые относительно устойчивы, выработаны в ходе жизнедеятельности человека, и имеют социальное значение.

Структура личности – это совокупность внутренних свойств и качеств индивида в их взаимосвязи.

Структура является сложным образованием. В нее входят две группы свойств (качеств) личности.

Первая группа свойств личности дается *от природы*, а затем человек развивает (совершенствует) их в ходе своей жизнедеятельности. Это способности, характер и темперамент.

Вторая – личностные свойства, которые не даются от природы, а *приобретаются* в ходе жизнедеятельности и социализации человека. Это мотивы, воля и эмоции. Две группы вместе и составляют структуру личности (рисунок 3.3).

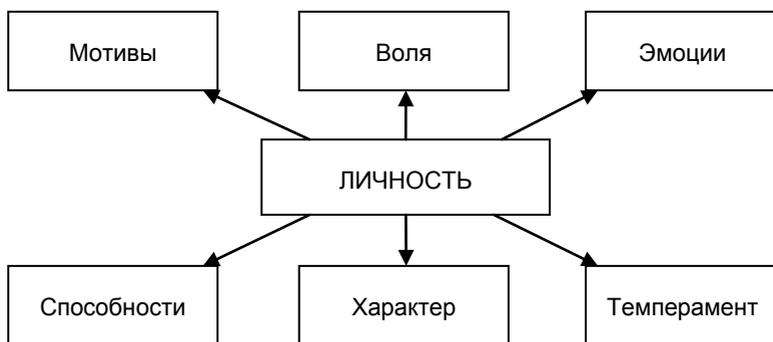


Рисунок 3.3 – Структура личности

3.2. Психологические школы изучения личности

Для того, чтобы оказать личности реальную помощь в развитии, и управлять ею, необходимо, прежде всего, ее понять. Поэтому психология управления столь важную роль отводит вопросам изучения личности.

В современной психологии сложились четыре основных *теории изучения личности*.

1. *Психоаналитическая теория Фрейда*. Она полагает, что на формирование личности влияют детские половые ощущения и подсознательные мотивы.
2. *Теория черт*. Она определяет черты личности, отвечающие за ее устойчивые модели поведения.
3. *Гуманистическая теория*. В ней внимание акцентируется на внутренних возможностях личности к росту и самовыражению.
4. *Социально-когнитивная теория*. Она рассматривает то, как личность формируется под влиянием среды и образования.

Рассмотрим названные теории, а также основанные на их базе *школы изучения личности*, более подробно.

Школа психоанализа основана на идеях Зигмунда Фрейда. Психоанализ как метод изучения личности, особенно мотивов поведения, до сих пор популярен в западной психологии. Из школы

психоанализа вышла целая плеяда выдающихся психологов: А. Адлер, Э. Фромм, К. Хорни, К. Юнг и др.

Идеи З. Фрейда относятся, главным образом, к подсознанию человека, психосексуальным стадиям, механизмам защиты от беспокойства. Наиболее известные произведения З. Фрейда: «Введение в психоанализ», «Я и Оно», «Тотем и табу», «Толкование сновидений».

Зигмунд Фрейд (1856–1939) – знаменитый австрийский психолог, психиатр и невропатолог. С юности он проявлял признаки внутренней независимости и блистательного ума. Он обладал удивительной памятью, много читал. После получения медицинского образования, Фрейд занялся частной практикой, специализируясь на нервных нарушениях. Вскоре он столкнулся с нарушениями здоровья, которые не имели неврологического характера. Поиск причин привел его не к физиологии, а к психике, и затем к подсознанию и психоанализу, которым было суждено изменить представление людей о самих себе. У Фрейда появились активные сторонники и непримиримые противники.

Фрейд установил, что внутреннее содержание мозга напоминает айсберг, большая часть которого спрятана под водой. Надводная (малая) часть – это сознание, подводная – бессознательное. Во второй части содержатся мысли, желания, чувства и воспоминания, которые человек преимущественно не осознает. Некоторые из этих мыслей хранятся временно в подсознательной области. В этом случае имеется возможность вернуть их в сознание.

В подсознании человека присутствуют, в числе прочих, неприемлемые страсти и мысли, которые подавляются или насильно блокируются сознанием, ибо являются слишком болезненными для их осознания. Фрейд считал, что хотя человек и не осознает их, они, тем не менее, влияют на него. Неосознанные импульсы выражаются в работе, которую человек выбирает, во мнениях, которых придерживается, в ежедневных привычках и эмоциональных симптомах. Подсознание незримо присутствует в мыслях и поведении человека.

Психоанализ Фрейда базируется на двух доктринах: психического детерминизма и преобладания бессознательного над сознательным.

Доктрина психического детерминизма строится на том, что в душевной жизни все взаимосвязано. Любая мысль, воспоминание, чувство или действие имеет свою причину. Каждое психическое действие возникает не спонтанно, а определяется предшествующими

событиями. Понять поведение человека можно через вызывающие его причины.

Доктрина преобладания бессознательного над сознательным строится на том, что бессознательные психические процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения человека, чем сознательные. Большая часть психической жизни индивида бессознательна.

Именно здесь скрыты главные процессы и факторы, определяющие формирование и функционирование личности. Здесь находится источник психической энергии человека.

Через гипноз либо метод свободных ассоциаций (расслабленный вольный рассказ) Фрейд находил у своих пациентов психические перво-причины их физиологических расстройств. Устраняя первопричины, он лечил заболевания. Например, слепота или глухота могли быть вызваны нежеланием видеть или слышать что-либо, вызывающее резкое неприятие.

Фрейд создал *структурную гипотезу* организации психической жизни личности. Согласно этой гипотезе, структура личности состоит из трех инстанций: «Ид» (Оно), «Эго» (Я) и «Супер-Эго» (Сверх-Я).

Ид является первоначальной и центральной частью (основой) содержания и структуры личности. Она включает все унаследованное человеком при рождении – генетическое, природное. Ид является почти полностью бессознательным. *Эго*, напротив, подчиняется реальности, находится в постоянной связи с внешней средой, и вырабатывает рациональные способы общения с внешним миром. *Супер-Эго* составляют моральные нормы человека, определяющие приемлемость для него того или иного способа поведения. Это своеобразный внутренний судья и цензор, который проявляется в совести, самоконтроле и формировании идеалов.

Движущими силами развития личности Фрейд считал природно-инстинктивные агрессивные и сексуальные влечения. При их запрете со стороны общества, происходит вытеснение их в область бессознательного. Однако неосознанное влияние их на мысли и поведение человека сохраняется.

Оппоненты отвергли принятие идеи Фрейда о высокой роли агрессивного и сексуального в развитии личности. Фрейд завышал роль

природного и принимал роль социально-осознанного выбора личности в вопросах управления своей агрессивностью и сексуальностью.

Высокая роль в формировании мотивации отводится Фрейдом *детскому периоду* жизни человека. Оно определяет характер и установки взрослой личности. Психотерапия заключается в том, чтобы выявить травмирующие переживания, и освободить от них личность путем катарсиса, осознания вытесненных мыслительных напряжений. Для этого применяется анализ сновидений, метод свободных ассоциаций и др.

По части определяющей роли детства в становлении личности оппоненты Фрейда показывают, что это верно лишь как частный случай. У некоторых людей, особенно тяжелые случаи из их детства, действительно травмируют психику. У большинства же людей события из их детства не имеют столь важного значения для их взросления. Современная «эволюционная психология» опирается на развитие человека на протяжении всей жизни.

Современная психология критически оценивает многие идеи Фрейда. Но его психоаналитическая теория остается актуальной.

Школа черт личности концентрирует внимание на различии моделей поведения и сознательных мотивов в зависимости от черт характера. Существуют ли стабильные и устойчивые черты, которые лежат в основе действий человека? И если это так, то можно ли достоверно установить эти черты?

Основатель данной школы психолог Г. Олпорт описывал личность в категориях основных черт – характерного поведения и сознательных мотивов человека. Олпорт сосредоточил внимание на описании индивидуальных черт характера, а не на их объяснении.

Школа черт исследует личность в два этапа: классификация и индивидуальное описание. Сначала человек относится к какому-то типу по характеру. Затем он рассматривается в рамках характера в совокупности своих индивидуальных черт.

Древние греки классифицировали людей в зависимости от того, какие «настроения» (флюиды) доминируют в человеке. Выделялось четыре типа характера: сангвиники (веселые), флегматики (спокойные), холерики (раздражительные) и меланхолики (подавленные).

Древнегреческая классификация характеров активно используется и сегодня. Наряду с этим, современная психология предлагает и другие типологии характеров.

Популярно деление характеров на *сильные* (тип А) и *слабые* (тип Б) натуры.

Психолог Д. Каган делит характеры также на два типа: *смело-раскрепощенные* и *стеснительно-зажатые*.

Психолог У. Шелдон классифицирует типы характеров в зависимости от конституции тела человека: *полные* (с избыточным весом) – спокойные и веселые; *мускулистые* (супермены) – деловые и сильные; *худощавые* (подтянутые) – активные и уединенные.

Одной из популярных сегодня, особенно в вопросах профессиональной деятельности, является методика классификации Карла Юнга по двум типам личности: *мыслящая* и *чувствующая* натуры. Первая предпочитает логику, хорошо анализирует, заботится о качестве информации. Чувствующая натура предпочитает оценивать ситуации и людей на основе эмоций и интуиции, считая главными профессиональными качествами тактичность и уважительность в деловых отношениях.

Британские психологи Ганс Айзенк и Сибил Айзенк считают, что можно сократить обычные индивидуальные вариации до 2-3 генетически обусловленных измерений. Они включают направленность личности (экстраверт – интроверт) и эмоциональную устойчивость (стабильный – нестабильный).

На основании разработок Айзенков, с добавлением четырех типов темперамента, создается *карта личности* (рисунок 3.4).

С помощью многоуровневого опросника Г. Айзенка (приложение 16), можно установить индивидуальный вектор человека на карте личности.



Рисунок 3.4 – Карта личности

Многие психологи считают, что «карта личности» Айзенков не дает полного представления о характере человека.

Это лучше делает слегка расширенный набор факторов, получивший название *большая пятерка личностных факторов*. Входящий в пятерку набор факторов подобран с учетом того, что в разных культурах люди описывают друг друга в похожих категориях и качествах (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Большая пятерка личностных факторов

ФАКТОР	Описание
1. Эмоциональная	Спокойный – тревожный

стабильность	Уверенный – неуверенный Самоудовлетворенный – жалеющий себя
2. Экстраверсия	Общительный – замкнутый Жизнерадостный – рассудительный Страстный – сдержанный
3. Открытость	Мечтательный – практичный Предпочитающий: разнообразие / одно-типность Независимый – конформный
4. Дружелюбие	Добродушный – жестокий Доверяющий – подозрительный Готовый помочь – отчужденный
5. Сознательность или организованность	Организованный – неорганизованный Скрупулезный – беспечный Дисциплинированный – импульсивный

Большая пятерка факторов – не последнее достижение в изучении личности.

Некоторые психологи предлагают добавить к пяти факторам и другие важные черты личности:

- самосознание – самооценка,
- мужественность – женственность,
- положительные – отрицательные эмоции.

Тем не менее, большая пятерка факторов пока остается наиболее эффективным методом изучения индивида в рамках школы черт личности.

Гуманистическая школа изучения личности опирается на потенциал роста здоровых людей, который может быть реализован специальными методиками. Поэтому иногда эту школу называют «теорией роста».

Гуманистическая школа базируется на двух направлениях изучения:

- клиническом* (К. Роджерс) – здоровые люди устремлены к самоопределению и самоактуализации;

- мотивационном* (А. Маслоу) – человек действует в соответствии со своей иерархией потребностей.

Сторонники клинического учения критиковали Фрейда за его негативизм, за увлечение базовыми мотивами больных людей. Они указывали, что подавляющее большинство людей являются здоровыми.

В отличие от «школы черт личности», психологи клинического направления пытались охватить всю личность целиком, в комплексе.

Особое внимание психологов клинической школы привлекали здоровые, гармоничные личности, реализовавшие свой потенциал в самоактуализации. Такие личности составляют лишь 1–4 %, тем более ценен их пример.

Основная идея клинического учения – повысить эффективность современной организации можно только за счет повышения качества человеческих ресурсов. Необходимо добиться сочетания корпоративных целей организации и индивидуальных устремлений личности. А также важно помочь каждой личности найти свой путь к самоактуализации.

К. Роджерс считал, что люди по своей сущности добры и наделены стремлениями к самоактуализации. Каждый человек, подобно желудю, создан для роста и достижений, если внешние преграды не замедляют этот рост. Благоприятный для личностного роста климат требует трех условий: искренности, одобрения и сопереживания.

Мотивационное учение также ставит своей конечной целью самоактуализацию личности. Однако способ достижения этого предлагается несколько иной. Опора осуществляется на потребности человека – от низших (физиологических) до высших (социальных). В иерархии потребностей Маслоу мотивационное учение ориентируется на осознание и реализацию все более высоких потребностей. Это связано с ростом и развитием личности.

Согласно Маслоу, высшая психологическая потребность возникает после того, как удовлетворены физиологические и низшие психологические потребности, и достигнуто самоуважение. Это потребность в реализации внутренних потенциалов личности.

Кроме основной иерархии потребностей, состоящей из пяти уровней, Маслоу выделил отдельно еще два типа потребностей: «дефицитные» и «ростовые». Дефицитные потребности прекраща-

ются после их удовлетворения. Ростовые потребности, напротив, только усиливаются после их реализации.

Целью жизни является полная реализация природного потенциала. Важно быть человеком, который использует все свои способности и таланты.

В каждом человеке заложено стремление реализовать себя, и он наделен силами, необходимыми для развития своих возможностей. Однако воспитание и установленные обществом нормы нередко принуждают забыть о собственных чувствах и побуждениях, и следовать навязанным ценностям.

Из-за отмеченного противоречия личность часто развивается совсем не так, как хотелось бы. С этим связаны неудовлетворенность и аномальное поведение, которыми страдают многие, не найдя своего места в жизни.

Отстаивать свое «Я», не поддаваться конформизму (подчинению мнению других) помогает высокая *самооценка* и чувство собственного достоинства. Люди, знающие себе цену, более успешны в жизни и профессии. Они легче преодолевают препятствия, меньше подвержены отрицательным привычкам.

И наоборот, люди с низкой самооценкой (даже если не видят себя неудачниками) отстают в реализации своих надежд. Они подвержены беспокойству, уязвимы для депрессии и вредных привычек.

Психотерапевт Г. Штрупп отмечает: «Как только вы начинаете слушать рассказ пациента, перед вами встают несчастья, разочарования и отчаяние. Основной причиной всех этих сложностей являются нарушения чувств самопрятия и собственного достоинства» [10, с. 592].

Однако существенно завышенная самооценка тоже ведет к отрицательным последствиям. Она развивает зазнайство, усложняет взаимоотношения.

Гуманистические психологи утверждают, что оптимальной является самооценка, которая опирается на реальность, и при этом немного завышена. Это небольшое завышение выступает движущей силой развития личности. Человек стремится оправдать свою легкую иллюзию.

Психолог Джон Браун сравнивает человека со слегка завышенной самооценкой с поездом на магнитной подушке. Личность функционирует оптимально, двигаясь в непосредственной близости над рельсами (реальностью). Не слишком высоко, чтобы не соскользнуть и не разбиться (не зазнаться), но и не соприкасаясь с рельсами, чтобы не остановиться.

Гуманистический подход к изучению личности пока больше поставил вопросов, чем дал ответов. Не существует достоверной диагностики того, в чем состоит призвание конкретного человека. Тем более, нет эффективных методик по развитию и реализации потенциала личности и самоактуализации.

Однако гуманистическая школа изучения личности – это не только красивая мечта. Для психологии управления она предлагает вполне реальные механизмы воздействия. Человеку следует обеспечить мотивационное, а не административное поведение, которое дает индивиду добровольный выбор.

Социально-когнитивная школа базируется на совокупности обучения, мышления и социального влияния. Она рассматривает, как «сотрудничество» означенных принципов влияет на поведение людей в конкретных ситуациях.

Сторонники этой школы (А. Бандура и др.) считают, что люди приобретают многие виды поведения на основании следующих факторов:

- условные рефлексy;
- подражание другим людям;
- умственные процессы личности;
- взаимодействие с внешней средой.

При этом подчеркивается, что окружающая среда влияет на человека опосредованно. То есть он осмысливает внешние обстоятельства, оценивает и интерпретирует их в своем внутреннем мире, и только после этого реагирует соответствующим образом.

Существуют три специфических способа взаимодействия людей с окружающей средой:

- 1) разные люди выбирают разную среду;
- 2) люди индивидуально интерпретируют события, и реагируют на них;

3) личность человека влияет на осознание окружающих ситуаций, на которые он реагирует.

Важный аспект личности – ощущение *личностного контроля*, то есть того, как человек ощущает себя: контролирующим обстоятельства или контролируемым средой.

Мерю того, насколько действенно или беспомощно человек себя ощущает, является его нахождение на шкале измерения «оптимизм – пессимизм». *Оптимисты* ощущают себя строителями своей жизни. *Пессимисты* же считают, что над ними довлеют обстоятельства.

Сторонники социально-когнитивного направления, для оценки поведения личности в конкретной ситуации, предлагают два основных варианта:

- анализ прошлого поведения личности в подобной ситуации;
- моделирование необходимой ситуации, и наблюдение за поведением в ней личности.

Многие западные фирмы для установления перспектив карьерного продвижения менеджеров используют оценки их результатов на предыдущем месте работы. Плюс анализируют их поведение в специальных проблемно-игровых ситуациях.

Социально-когнитивная школа изучения личности базируется на том, как ситуация действует на человека, и человек на нее. Эта школа больше, чем другие, опирается на принципы обучения, познания и социального поведения, то есть на внешние факторы. Недостатком этой школы является недооценка внутреннего состояния человека, черт его личности, волевого и эмоционального мира.

Установить тип личности позволяет опросник приложения 2.

Таким образом, независимо от школы изучения личности, процесс познания является очень трудным. Увидеть надо то, что сокрыто глубоко внутри, и часто выражено в неявном виде. Причем высокая сложность заключается не только в познании других, но и в самопознании.

Так, древнегреческий философ Фалес Милетский (VI век до н.э.) в своих знаменитых афоризмах утверждал: «Что труднее всего на свете? – Познать самого себя».

Итак, в современной психологии сложились четыре основных теории (школы) изучения личности: психоаналитическая; черт личности; гуманистическая; социально-когнитивная.

Школа психоанализа (психоаналитическая) основана на идеях Фрейда. Она исходит из того, что на формирование личности влияют сильные детские половые впечатления и подсознательные мотивы.

Школа черт личности определяет качества личности, отвечающие за ее устойчивые модели поведения. Школа концентрирует свое внимание на различии моделей поведения и сознательных мотивов, в зависимости от черт характера.

Гуманистическая теория (теория роста) акцентирует внимание на внутренних возможностях личности к росту и самовыражению. В данной теории изучение личности опирается на потенциал роста здоровых людей, который может быть реализован специальными методиками.

Социально-когнитивная теория рассматривает то, как личность формируется под влиянием окружающей среды и образования. Теория базируется на совокупности обучения, мышления и социального влияния. Она рассматривает влияние «сотрудничества принципов» на поведение людей в конкретных ситуациях.

3.3. Потребности и мотивы личности

В структуре личности важную роль играют потребности и мотивы. Потребности частично даются от природы, а частично формируются в ходе жизнедеятельности человека – приобретенные потребности. Мотивы же полностью являются приобретенными.

При изучении потребностей и мотивов будут рассмотрены *вопросы*:

1. Понятие и сущность потребностей;
2. Теории потребностей;
3. Понятие и сущность мотивов;
4. Процесс мотивации;
5. Теории мотивации;
6. Практика мотивации.

Потребность – это внутреннее ощущение человеком недостатка в чем-либо.

Потребностью является то, от чего человек стремится освободиться или приобрести. Пока потребность существует, она постоянно о себе напоминает, и требует удовлетворения. Люди по-разному реагируют на потребности: удовлетворяют, подавляют, игнорируют.

Потребности можно условно разделить на две большие *группы*: первичные и вторичные.

Первичные – это *физиологические потребности*. Они являются врожденными, т.е. заложены генетически. Это потребности в дыхании, пище, воде, отдыхе, одежде (тепле), безопасности и др.

Вторичные – это *психологические потребности*. Они появляются и осознаются с опытом жизнедеятельности человека. Это потребности в привязанности, уважении, успехе, власти и т.д. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, их вторичные потребности сильно различаются.

Для понимания сущности потребностей, механизмов их возникновения и реализации, психология оперирует рядом **теорий потребностей**. Основные из них – теория иерархии потребностей Маслоу, двухфакторная теория потребностей Герцберга, теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Эти теории рассмотрены выше, в разделе 2.4.

Потребности человека формируют его мотивы.

Мотивы – это внутреннее стремление личности к определенной цели, выраженное в деятельности.

Проблема мотивации и мотивов поведения – одна из стержневых в психологии управления. Как возникают мотивы и цели индивидуальной деятельности? Что они собой представляют? В ответах на эти вопросы заключено понимание личности, и возможность успешного на нее влияния.

Известный американский психолог Дейл Карнеги проводил через свои книги одну главную мысль: «Единственная возможность заставить человека что-либо делать, это сделать так, чтобы он сам этого захотел».

Потребности и мотивы человека тесно связаны. Потребности, опосредуясь во внутреннем мире индивида, формируют мотивы. Мотивы, в свою очередь, определяют поведение человека.

Связь потребностей, мотивов и действий представлена в модели мотивации поведения на рисунке 3.5.

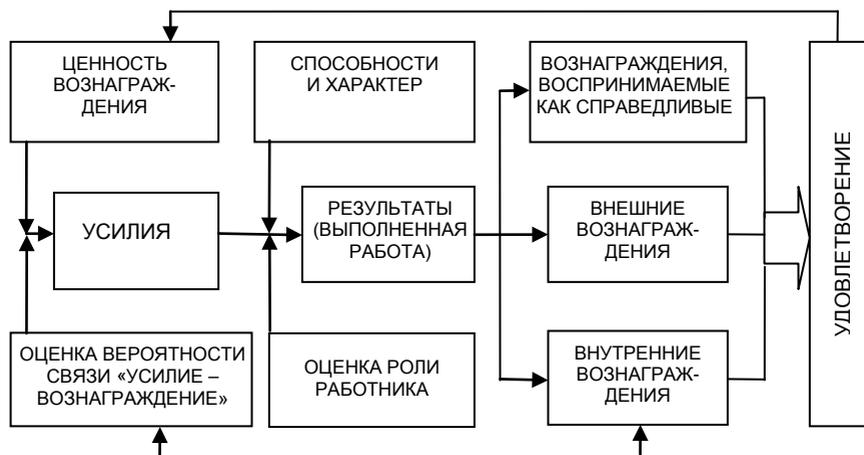


Рисунок 3.5 – Модель мотивации поведения

В качестве психологического явления, мотивацию можно рассматривать как побуждение, вызывающее направленную активность личности.

Важной особенностью мотивации является ее положительно-отрицательная направленность.

Положительная мотивация вызывает побуждение к непосредственной реализации потребности.

Отрицательная мотивация, напротив, выступает как самозапрет, тормозящий побуждение к реализации потребности.

Например, нахождение рядом с субъектом своего влечения, вызывает у человека положительную мотивацию. Однако, в случае неразделенной любви, мотивация может быть отрицательной.

Мотивацию можно рассматривать как *процесс*, который состоит из *пяти стадий*. Между ними нет четкого разграничения, они взаимосвязаны, и переходят друг в друга. Однако для понимания содержания и логики мотивации, выделение этих стадий вполне оправдано.

1. *Возникновение потребности*. Потребность проявляется тогда, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то в жизни не хватает. Это явление происходит в конкретное время, и оно начинает «требовать» от человека определенных действий. Потребность побуждает индивида к тому, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения (удовлетворения).

2. *Поиск путей устранения потребности*. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, он вынужден реагировать. Он ищет возможность устранить потребность: удовлетворить, подавить, не замечать. Он принимает решение, что и как должен делать, чтобы устранить потребность.

3. *Осуществление действия*. На этой стадии человек выполняет действия, которые, по его мнению, устранят потребность. Так как процесс работы оказывает понимающее действие на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

4. *Получение вознаграждения*. Осуществив действие, человек либо непосредственно получает желаемое (реализует потребность), либо то, что он может обменять на необходимый объект. На данной стадии выясняется, насколько осуществленное действие дало желаемый результат. Происходит регулирование мотивации к действию.

5. *Устранение потребности*. Все зависит от степени устранения потребности и снятия напряжения. Человек либо продолжает действия по реализации желания, либо осознает новую потребность.

Формирование во внутреннем мире человека стремления к чему-либо называется **мотивацией**. Она может осуществляться как внешними воздействиями, так и внутренними побуждениями человека.

Внешние воздействия субъекта на объект мотивации – это влияние одного человека на мотиваторы другого. Мотив всегда субъективен. Извне же можно создать лишь мотиваторы, которые внутренне опосредуются в мотив.

Внешние мотиваторы делятся на: императивные (повелительные), консультативные (советующие), внушения и манипуляции.

Императивные мотиваторы – это приказы, требования, принуждения. Эти воздействия воспринимаются личностью как поставленную перед нею цель без права выбора. Такое воздействие обычно является проявлением власти в профессиональной деятельности.

Консультативные мотиваторы – это просьбы, предложения, советы, убеждения. За личностью остается право выбора. В профессиональной деятельности консультационные воздействия со стороны руководителя предпочтительны. Они поднимают самоуважение подчиненного, создают благоприятную атмосферу служебных отношений.

Внушения – это средства психологического воздействия на процесс формирования мотива. Воздействие осуществляется с помощью речи и неречевых средств общения. Оно отличается настойчивостью приводимых аргументов и некритическим отношением к ним со стороны адресата. Принятое внушение становится внутренней установкой личности.

Существует три формы внушения: сильное уговаривание, давление и эмоционально-волевое воздействие. По способу воздействия внушение может быть прямое (открытое) и косвенное (завуалированное).

Манипуляции – это скрытые от адресата побуждения его к определенному отношению или действию. При этом достигается, что адресат считает возникшие мысли своими собственными, а не «наведенными» извне. Такие мысли выступают в роли мотиваторов, и приводят к формированию мотивов личности.

Психология управления особое значение придает внешним мотиваторам, в роли которых выступают *привлекательные объекты*. Окружающие человека предметы и люди способны побуждать его к определенным мыслям и действиям.

Так, красивый ландшафт влечет к прогулкам, аппетитное пирожное «хочет быть съеденным», интересный человек побуждает к общению.

Различают позитивные и негативные воздействия привлекательных объектов. Одни побуждают стремиться к ним, а другие – отталкивают.

В «Крейцеровой сонате» Л.Н. Толстой ярко описал действие привлекательного объекта: «Удивительное дело, какая полная бывает иллюзия того, что красота есть добро. Красивая женщина говорит глупости, ты слушаешь и не слышишь глупости, а слышишь умное. Она говорит, делает гадости, а ты видишь что-то милое. Когда же она не говорит ни глупостей, ни гадостей, а просто красива, то сейчас уверяешься, что она чудо как хороша и нравственна!»

Привлекательный объект, как прием воздействия на потребителя, активно используется в маркетинге и рекламе. Красивая упаковка может существенно повысить объемы реализации товара.

К мотивации, вызванной привлекательностью объекта, относят такие психологические воздействия, как заражение и подражание.

Заражение – это передача эмоционального состояния одного человека другому. Особенно ярко это проявляется в трудовом энтузиазме, в эмоциональных всплесках зрителей на концертах или стадионах.

Подражание – это следование какому-либо примеру, образцу. Это принятие и воспроизведение внешних и внутренних особенностей других людей, привлекательных для данной личности. Существуют разные виды подражания: целенаправленное и непроизвольное, логическое и эмоциональное, внутреннее и внешнее, подражание-мода и подражание-обычай, и т.д.

Внутренними воздействиями, вызывающими мотивацию, являются цели, идеалы, устремления, направленность личности. Они базируются на мировоззрении человека, его личностном понимании смысла жизни.

Внутренние воздействия часто формируются из внешних влияний. Если личность опосредует внешние мотиваторы, они превращаются во внутренние мотивы.

Оценить уровень личных потребностей в достижении успеха можно с помощью теста приложения 2.

Для понимания и объяснения мотивов психология располагает рядом **теорий мотивации**.

Основные из них – теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса, теория подкрепления, модель соответствия Портера–Лоулера. Первые три теории подробно раскрыты в разделе 2.4. Рассмотрим четвертую.

Модель соответствия Портера–Лоулера является синтезом теории ожидания и теории справедливости. В данной совместной модели авторы используют пять переменных:

- затраченные на выполнение работы *усилия*;
- восприятие *значимости* выполненной работы;
- полученные *результаты* от выполненной работы;
- *вознаграждение* за выполненную работу;
- степень *удовлетворения* от выполненной работы.

Модель соответствия адекватна модели мотивации поведения, которая представлена выше, на рисунке 3.5.

Согласно данной модели, достигнутые результаты зависят от приложенных человеком усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознании им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью соответствия усилий и вознаграждения. Человек удовлетворяет свои потребности путем вознаграждения за достигнутые результаты.

Если сотрудник считает, что его усилия и вознаграждение за них не соответствуют друг другу, это будет им восприниматься как несправедливость. Сотрудник либо станет хуже работать, либо будет добиваться справедливого вознаграждения.

Одно из наиболее важных положений модели состоит в том, что результативный труд ведет к личному удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что на сей счет думает большинство руководителей. Они полагают, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря иначе, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению, и способствует повышению производительности труда.

При осуществлении **практического подхода** к мотивации личности возникает ряд проблем. Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процес-

сом. Необходимо не только понимание, но и умение практически преодолеть проблемы и сложности внутреннего процесса формирования мотивов у сотрудника.

Можно отметить *три фактора*, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации: скрытость, изменчивость и уникальность.

Скрытость – это не очевидность мотивов личности. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы влияют на действия человека. Однако в явном виде их «вычислить» практически невозможно.

Психология управления подчеркивает, что понимание мотивов дает ключ к знанию личности. Если руководитель осознает, что движет его подчиненным, он сможет эффективно на него воздействовать.

Изменчивость – это динамичность мотивов личности. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном нестабильном взаимодействии. Зачастую они противоречат друг другу, либо, наоборот, усиливают действия друг друга. При этом общий вектор мотивации может меняться во времени, изменяя направленность и характер действия.

Уникальность – это индивидуальность, оригинальность, непохожесть мотивов каждого человека. Внутренний мир личности неповторим. Поэтому возникновение внутренних мотивов и опосредование внешних мотиваторов всегда индивидуально.

Особое значение психология управления придает практической **мотивации труда человека**. Почему люди работают? Почему одни делают легкую работу и остаются недовольны? Почему другие получают удовлетворение от сложного и напряженного труда? Что вызывает желание работать? Эти и многие другие вопросы возникают в процессе практического управления персоналом.

В отечественной экономике на протяжении десятилетий данной проблеме уделялось очень мало внимания. На производстве господствовал технократический подход и административный стиль. Роль работников отодвигалась на второй план. Это привело к сужению

трудоу мотивации, отчужденности работников от производства, падению производительности труда.

Данные сравнительного исследования по уровню мотивации труда в разных странах показывают следующее. Работу считают главным делом жизни: в США – 50% населения, в Швеции – 45%, в ФРГ – 30%. В странах СНГ эта цифра не превышает 10 %.

Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к определенной деятельности, какие мотивы лежат в основе его поступков и действий, можно создать эффективную систему стимулирования труда, которая перейдет во внутреннюю мотивацию сотрудников. Руководители должны знать своих подчиненных, их потребности, запросы и цели, которые и определяют мотивы. Это позволит обеспечить успешность управления как отдельным подчиненным, так и целыми коллективами.

В мировой практике управления за последние десятилетия сложился ряд *современных приемов мотивации труда*. Они подробно рассмотрены в разделе 2.4.

Мотивация является ключом к поведению человека. Можно выделить пять **психологических правил**, которые помогут в практическом управлении мотивацией личности.

1. *Положительное подкрепление*. Это поощрительная реакция руководителя на успешные действия подчиненного. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, оно благотворно влияет на психологический климат в коллективе. Положительное подкрепление особенно действенно в длительной перспективе.

2. *Безотлагательность подкрепления*. Поощрение (подкрепление) должно быть немедленным и конкретным (привязанным к действию). Чем меньше временной интервал между действием и публичной положительной реакцией на него со стороны руководства, тем выше эффект.

3. *Непредсказуемость поощрения*. Если поощрения регулярны и предсказуемы, сотрудники привыкают к ним. Их начинают воспринимать не как поощрение, а как норму. В то же время, нерегулярные и неожиданные поощрения стимулируют лучше.

4. *Промежуточные цели.* Путь к цели может быть долгим и утомительным. Поэтому с психологической точки зрения целесообразно установить этапы (промежутки) движения к цели, и поощрять реализацию каждого из них.

5. *Чувство свободы.* Сотрудник должен ощущать свободу в своих профессиональных действиях. Ему следует ставить производственную задачу, а выбор путей ее решения оставлять за ним. Излишний контроль, мелочная опека сковывают инициативу сотрудников.

Итак, действия человека определяются потребностями, которые формируют внутренние мотивы его поведения. Знание потребностей и мотивов индивида является ключом к успешному на него воздействию (управлению им).

Теория и практика управления располагает современными приемами стимулирования-мотивации и правилами эффективного управления мотивацией личности.

3.4. Волевая сфера личности

Воля является важным составным элементом в структуре личности. Она относится к тем составляющим структуры, которые не даются от природы, а полностью формируются в процессе жизнедеятельности человека. Воля рассматривается как способности человека действовать для достижения сознательно поставленной цели.

В рамках изучения волевой сферы личности рассматриваются четыре *вопроса*:

1. Положения о развитии личности;
2. Этапы волевого развития;
3. Теории волевого поведения;
4. Механизм волевого действия.

Психологи (Л. Выготский и др.) выстраивают процесс развития личности на трех основных *положениях*:

- об активности индивида;
- об индивидуальном опосредовании социальных отношений;
- о становлении себя через других.

Активность индивида есть процесс мыслительного и жизнедеятельного участия личности во внутренних процессах и внешних событиях. Активность рассматривается в различных видах деятельности. Особое внимание уделяется внутренним психическим процессам личности. И главный из этих процессов – *развитие воли*.

Активность может рассматриваться как возможная (свободная) и предписанная (принудительная). В свободной активности ее носителем является сам индивид. При этом у него происходит развитие внутреннего мира через алгоритмизацию собственного поведения, поэтапное формирование личностных качеств, развитие самосознания.

Активность направляется личностью на определенные точки. В инициативе личности, ее направленности реализуется индивидуальная, не «нормированная» социумом активность. Эта активность является весьма существенной для становления личности.

Опосредование социальных отношений – это персональное восприятие и присвоение личностью опыта взаимодействий в социуме. В ходе своей жизнедеятельности индивид вступает в контакты с другими людьми, формируя свой стиль общения и взаимодействия.

Человек в ходе жизни в обществе выступает в разных социальных ролях: сына-дочери, школьника, студента, отца-матери, пешехода, водителя, сотрудника и т.д. Однако в каждой своей роли он оригинален и неповторим.

Создавая свой персональный опыт общественных отношений и исполнения социальных ролей, индивид опирается на многие качества личности. Однако в числе важнейших в этом ряду стоит *воля*. Через нее выстраивается индивидуальное в опосредовании социального опыта.

Становление себя через других заключается в явлении «зеркального представительства». Оно означает, что формирование личности происходит через симметричное отражение личности человека во внутреннем мире других людей.

Лев Выготский роль зеркального отражения внутреннего мира представляет так: «Личность становится для себя тем, что она есть в себе, через то, что она предъясвляет для других».

Охарактеризовать личность можно двумя путями:

- через представленность в ее внутреннем мире других людей;
- как субъекта активности в жизнедеятельности других людей.

Представленность во внутреннем мире человека других людей зависит от его восприятия окружающих. В сознании и памяти каждого человека хранится множество образов знакомых ему людей. Хотя все эти люди разные, однако восприятие их данным индивидом субъективно. Человек добрый и отзывчивый в окружающих людях больше подмечает хорошего. И наоборот, плохому человеку больше видятся отрицательные черты в других людях.

Как *субъект активности*, каждый человек вызывает определенные отклики в мыслях и деятельности других людей. Иными словами, поведение и сознание одних существенно влияет на формирование других. Возникает эффект опосредования и присвоения личностью чужого опыта. Однако чужой опыт воспринимается индивидом избирательно. Важно лишь то, что воспринимается человеком как лично значимое для него. Остальное фактически не замечается.

О развитости личности можно говорить в связи с уровнем волевой среды личности. Иными словами, целесообразно выделить в самостоятельный процесс волевое развитие личности.

Психологи выделяют три последовательных этапа волевого развития:

- произвольное поведение;
- интеллектуальная деятельность;
- постпроизвольное поведение (рисунок 3.6).

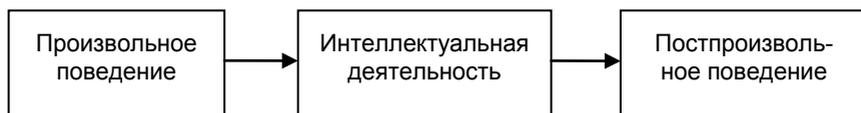


Рисунок 3.6 – Этапы волевого развития

Произвольное поведение связано с реализацией натуральных (физиологических) потребностей – еда, сон, безопасность, одежда, жилище. Индивид преодолевает те препятствия, которые возникают на пути удовлетворения естественных потребностей. В ходе преодоления препятствий проявляется и развивается воля.

Интеллектуальная деятельность связана с мыслительной активностью человека. В процессе мыслительной деятельности во внутреннем мире индивида происходит борьба равносильных, но противоположно направленных аффективных тенденций.

Аффективные тенденции в мыследеятельности личности – это необычные, искусственно вызванные мысли. Вызов осуществляется специальным усилием воли.

Индивид обдумывает варианты действий: взвешивает, оценивает, представляет последствия. Наконец, он вырабатывает решение – принимает план действий: создает намерение, ставит цели, определяет конкретные пути их достижения.

Интеллектуальную деятельность, как второй этап волевого развития, можно образно назвать «периодом мнотехнического волевого акта». Волевое поведение осуществляется через сознательную регуляцию индивидом своей мотивационной сферы. В результате более слабый, но более значимый для человека мотив получает дополнительную силу волевым воздействием.

Постпроизвольное поведение связано с опосредованием личностью способов организации действий и волевых усилий. Это третий, заключительный этап волевого развития.

Волевые действия на третьем этапе имеют достаточную побудительную силу для совершения поступка. Причем волевой поступок должен быть совершен без участия сознательной саморегуляции, на подсознании, то есть непроизвольно или постпроизвольно.

Так, ответственный студент утром отправляется на занятия, даже если не доспал. При этом ему не требуется никаких специальных волевых усилий. У него уже выработана установка, что занятия являются элементом обязательным, и не допускающим сомнений. Нерадивому же студенту каждый раз подъем дается со сложностями. Кстати, впоследствии он будет таким же безответственным работником.

Таким образом, в развитии воли имеются этапы, которые реализуются с нарастающей интенсивностью. Во внутреннем мире человека создается психологическая реальность, которая составляет его неотъемлемую сущность. Она является содержанием жизни, регулятором поведения личности.

Психологическая реальность – мотивация – выступает внутренней сущностью человека, через которую преломляются все внешние воздействия. В результате развивающаяся мотивированная сфера индивида начинает выступать в качестве фактора дальнейшего общего (психологического) развития личности.

Аффективно-потребностная сфера личности развивается от простого к сложному. Первоначальные непосредственные (физиологические) потребности, опосредуясь социально приобретенным опытом, вступают в определенные связи во внутреннем мире индивида. В результате возникают новые свойства личности. Они базируются как на когнитивных (основанных на знаниях), так и на аффективных (искусственно вызванных) компонентах. Это способствует развитию столь сложного свойства личности – волевой сферы.

Более простые внутренние качества требуют для своего развития побудительной силы извне. В отличие от них, воле присуща собственная движущая сила. Воля сама влияет на сознательную постановку личностных целей, формирование убеждений и нравственных чувств индивида, создание осознанных потребностей личности. Все указанные явления в совокупности и характеризуют личность.

В психологии рассматривается две **теории волевого поведения** личности: теория рефлексов и теория навыков и реакций.

Теория рефлексов делит поведение человека на две стадии: инстинктивную – безусловные рефлексы; приобретенную – условные рефлексы.

Первая стадия может осуществляться при малоразвитой воле. Вторая же стадия требует значительного волевого развития.

Теория навыков и реакций посвящена дальнейшему развитию второй стадии, т.е. приобретенного поведения. В нем данная теория различает два этапа: усвоения устойчивых навыков и возникновения интеллектуальных реакций. *Навыки* возникают как закрепление в поведении условных рефлексов.

Реакции могут быть эмоциональными и интеллектуальными. Первые связаны с резким повышением эмоций в ответ на внешнее воздействие, либо собственные мысли. Интенсивность реакций

зависит от эмоциональной устойчивости личности, а также значимости для нее причины волнения.

Интеллектуальные реакции возникают как ответ на воздействие в виде образа или символа. Это своеобразное «короткое замыкание» в психике индивида. Это реакция взрывного типа, быстрая и сложная. Однако ее направленность предсказуема, она зависит от ценностей и мотивов индивида. А интенсивность реакции, ее действенность связаны с волевой сферой личности.

Механизм волевого действия связан с преодолением противоречия между желанием личности и осознанным ею долгом. Желание обычно связано с естественными потребностями индивида. Человек непроизвольно стремится к приятному и полезному, и уклоняется от неприятного и трудного.

Чувство долга проявляется у человека на четырех уровнях:

- долг перед обществом и страной;
- долг перед коллегами по работе, производственным коллективом;
- долг перед близким окружением, родственниками и друзьями;
- долг человека перед самим собой.

Долг тесно связан с ответственностью. Чувство долга осознается и опосредуется во внутреннем мире личности. После этого оно переходит в осознанную необходимость. Впоследствии чувство долга выступает пусковым механизмом волевого действия.

В столкновении во внутреннем мире человека желания и долга естественное (физиологическое) преимущество оказывается на стороне первого. Человек хочет получить приятное, и уклониться от неприятного. Однако на стороне долга выступает воля. Она подкрепляет мотиваторы долга так, что они побеждают. В результате волевой человек действует не по своим первичным желаниям, а по осознанной необходимости.

Волевое регулирование своего поведения человек осуществляет на основе *сознательного выбора*. Индивид в своих мыслях и поступках постоянно сталкивается с выбором. И характер этого выбора определяется волей. Но свободен ли человек в своей воле?

Силу воли и внимание можно измерить тестом приложения 3.

Свобода воли есть осознание ситуации и необходимости выбора, определенного мотивом. Свобода не может быть независимой от

мотивов. В качестве мотивов для сознательного гражданина и волевого человека выступают долг и ответственность.

Иными словами, можно сказать, что свобода есть осознанная необходимость, которая у волевой личности является очень сильной.

Так, древнегреческий философ Фалес Милетский (VI век до н.э.) в своих знаменитых афоризмах утверждал: «Что сильнее всего на свете? – Необходимость».

Итак, процесс развития личности психология выстраивает на трех основных положениях: об активности индивида; об индивидуальном опосредовании социальных отношений; о становлении себя через других.

Становление личности невозможно без развитой воли. В волевом развитии личности выделяют три последовательных этапа: произвольное поведение; интеллектуальная деятельность; постпроизвольное поведение.

Волевое поведение личности объясняется двумя теориями: рефлексов, навыков и реакций.

Механизм волевого поведения действует в направлении преодоления противоречий между естественными желаниями индивида и осознанным им долгом. Человек произвольно стремится к приятному и полезному, и уклоняется от неприятного, трудного, болезненного. Чувство долга проявляется у человека на четырех уровнях: перед обществом; перед коллегами; перед близкими; перед самим собой.

3.5. Способности личности

Тема способностей очень актуальна для психологии управления. Если человеку поручается работа в соответствии с его способностями, получается двойная выгода. Во-первых, дело будет выполняться старательно и профессионально. Во-вторых, человек будет получать удовлетворение от своей деятельности.

В рамках изучения проблемы способностей будут рассмотрены следующие **вопросы**:

1. Понятие и сущность способностей;
2. Теории способностей;
3. Виды способностей;

4. Уровни способностей;
5. Способности и мастерство;
6. Диагностика способностей.

Понятие о способностях человека развивалось в связи с общим ходом развития человеческой мысли. Оно долго было предметом философского рассмотрения. Лишь во второй половине XIX века возникают эмпирические, а затем и теоретические (психологические) исследования способностей человека.

Способности человека не даны непосредственно в его самонаблюдениях и переживаниях. Можно лишь опосредованно заключать о них, соотнося уровень овладения деятельностью одним человеком, по сравнению с другими людьми. При этом существенное влияние оказывают условия жизни и образование человека.

Способности – это свойства человека, от которых зависит успешность овладения определенными видами деятельности.

Способный человек при прочих равных условиях (подготовленность, время, усилия) получает максимальные результаты по сравнению с менее способными людьми. Высокие достижения способного человека являются результатами соответствия комплекса его нервно-психических свойств требованиям деятельности.

Всякая деятельность сложна и многогранна. Она предъявляет различные требования к психическим свойствам и физическим возможностям человека. Если имеющийся комплекс свойств личности отвечает этим требованиям, то человек способен успешно и на высоком уровне осуществлять деятельность. Поэтому способность нельзя свести к одному какому-либо свойству – хорошее цветоразличение, чувство пропорции, музыкальный слух и т.п. Способность всегда есть синтез нескольких врожденных свойств личности.

Имеется много подходов к пониманию природы и сущности способностей. Сложилось четыре основных *теории способностей*.

1. *Теория наследственности*. Согласно ей, наличие способностей всецело зависит от унаследованного генетического фонда.

Так, Гальтон в XIX веке пытался обосновать наследственность таланта, анализируя биографические данные выдающихся деятелей. Продолжая его исследования, Котс определял степень одаренности по объему места, отведенного в энциклопедических словарях известным

людям. По идее Гальтона-Котса, талант наследуется, поэтому выдающимися способностями обладают представители знаменитых семей.

Жизнь опровергает утверждения о наследственной предопределенности способностей. Поэтому следующая теория способностей стоит на других позициях.

2. *Теория случайностей.* Она рассматривает появление способностей у конкурентного человека как элемент непредсказуемости.

Объективный анализ биографий выдающихся людей позволил сделать три вывода. Первый – в подавляющем большинстве выдающиеся люди вышли из семей, не проявивших особых дарований. Второй вывод – дети, внуки и правнуки подавляющего большинства знаменитых людей выдающихся дарований не проявили. Третий вывод – династические высокие способности составляют исключение.

Таким образом, врожденные способности конкретного человека случайны и непредсказуемы.

3. *Теория среды и воспитания.* Согласно этой теории, способности даются не от природы, а формируются жизненным опытом. Для этого необходимы специальная среда и целенаправленное воспитание и обучение.

Так, Гельвеций в XVIII веке провозгласил, что посредством специального воспитания можно сформировать даже гениальность. В новейшее время американский ученый У. Эшби утверждает, что способности, и даже гениальность, определяются приобретенными качествами. В частности тем, какая программа интеллектуальной деятельности сопровождала жизнь человека в детстве и молодости, а также его работоспособностью.

На первый взгляд кажется, что данная теория выражает веру в человеческие возможности. Она не устанавливает границы развития человеческой личности. Однако эта теория встречает серьезные научные возражения.

Жизненные наблюдения и специальные научные исследования свидетельствуют, что природные предпосылки способностей нельзя отрицать. В ряде видов деятельности они имеют особо важное значение. Поэтому в неблагоприятной среде один человек может проявить большие способности, чем другой, находящийся в благоприятной.

Так, обычным делом является следующая ситуация. Братья и сестры, выросшие в одной семье и находившиеся в равных социальных условиях, обнаруживают резкие различия в способностях. Более того, у них проявляются разные темпы развития, складываются совершенно непохожие характеры.

Психологи и физиологи отмечают индивидуальные особенности в анатомической организации мозга. Это отражается и на его функциях. Кроме того, обнаружены врожденные типологические особенности нервной деятельности. Это сказывается на проявлении и становлении способностей.

4. Теория равенства. Ее сторонники уверяют, что все люди изначально равны по своим способностям. Расхождения начинаются после рождения, в ходе жизненного опыта.

Однако ряд психологов и социологов отмечают не только ошибочность этой теории. Она несправедлива и противоестественна. Если люди рождаются разными, то их искусственное «выравнивание» античеловечно. Социальное подавление имеющихся у человека способностей (чтобы он был «как все») ломает его психику.

Восприятие всех людей равными по способностям, приносит большой ущерб обществу. Ведь особые способности могут служить не только их обладателю, но и другим людям. Талантливые и гениальные люди – это богатство и гордость любой нации.

В современном мире остро стоит проблема «утечки умов». Экономически развитые (богатые) страны переманивают к себе талантливых людей из бедных и развивающихся стран. Этим людям предоставляются хорошие условия для работы, высокий уровень жизни. И они навсегда покидают свою родину. А ведь они могли бы многое сделать для развития своей страны, а не обогащать и без того богатых.

Подводя итог четырем рассмотренным теориям способностей, следует отметить, что полностью верна только вторая из них. Можно частично признать правоту третьей. Любые способности можно развить, но не сформировать их изначально. В человеке со здоровой психикой заложены, хотя бы в малой степени, самые разнообразные способности. Это позволяет что-то вырастить даже из слабого ростка.

Например, можно научить играть на музыкальном инструменте даже человека без способностей. Конечно, это потребует больших усилий.

К тому же уровень музыкального мастерства будет невысоким. Но человек все-таки будет играть.

Способности как свойства личности могут проявляться в разных направлениях его деятельности. Это позволяет говорить о различных *видах способностей*.

Пока человек не начал определенной деятельности, у него существуют только *потенциальные* способности к ее выполнению. Но как только человек начал деятельность, его потенциальные способности переходят в *актуальные*. Кроме того, они начинают *развиваться* в рамках данной деятельности.

По *новизне* деятельности различают два вида способностей: репродуктивные и творческие.

Репродуктивные способности обеспечивают высокое умение усваивать знания, овладевать различными видами деятельности. Они настроены на усвоение и воспроизведение лучших образцов действий.

Творческие способности позволяют создавать новое и оригинальное в различных видах деятельности. Они дают личности возможность взглянуть на проблему под новым углом зрения, увидеть необычное в обыденном.

Виды способностей могут быть самыми разными: физические, интеллектуальные, творческие, организаторские, коммуникативные и т.д. Фактически во всех видах человеческой деятельности можно говорить о соответствующих способностях.

Наиболее общей классификацией способностей является деление их на две группы: общие и специальные.

Под *общими способностями* понимается комплекс индивидуальных свойств личности, связанный с общей жизнедеятельностью людей. Они способствуют относительной легкости и продуктивности деятельности в жизни и быту. Такие способности присущи в той или иной степени всем людям. К общим чаще всего относят способности к учебе, трудовой деятельности, игре, общению.

Под *специальными способностями* понимают такой комплекс свойств личности, который позволяет достигнуть высоких результатов в какой-либо специальной (в том числе профессиональной)

области деятельности. Такие способности присущи не только в разной степени, но и вообще не всем людям.

В число специальных способностей обычно включают: математические, музыкальные, литературные, художественные, научные, конструкторские, организаторские.

Некоторые психологи как общие так и специальные способности, в свою очередь, делят каждую на две подгруппы: элементарные и сложные. Под *элементарными* понимаются способности к простым формам работы. *Сложные* связаны с видами деятельности, содержащими многие функции либо особые трудности исполнения.

Большинство видов квалифицированного труда предъявляет к личности комплекс психологических требований. Все способности человека являются его психическими свойствами.

Следует отметить, что способности личности не проявляются в единичном виде. Это всегда комбинация, комплекс, набор определенных видов способностей. Этот набор всегда индивидуален. В него входят разные способности, как по виду, так и по их интенсивности (уровню).

В связи с изложенным, можно говорить о структуре способностей. Под ней понимают совокупность психических свойств разной интенсивности и для разных видов деятельности. Среди свойств и особенностей личности, образующих структуру конкретных способностей, одни занимают ведущее положение, другие – вспомогательное.

Так, структура литературных способностей предполагает высокий уровень развития эстетических чувств, наличие ярких наглядных образов памяти, чувство языка, богатую фантазию, глубокий интерес к психологии людей, потребность в самовыражении и др.

Идея «каждый человек способен ко всему» не верна. Более правильным является утверждение, что «каждый человек способен к чему-либо полезному». Поэтому вполне возможно отсутствие у отдельного человека способностей к конкретному виду деятельности.

Неспособность к определенному виду трудовой деятельности значительно сложнее, чем просто отсутствие способностей. Неспособность как отрицательная способность – это тоже определенный элемент структуры личности. В него входят негативные (мешающие) для данного вида деятельности черты личности.

Для понимания способностей важное значение имеет не только их вид, но и уровень. *Уровень способностей* – это степень их проявленности, интенсивности, качества, глубины, сложности. Различают четыре основных уровня способностей: задатки, одаренность, талант и гениальность.

Задатки – это предрасположенность человека к определенному виду деятельности. Задатки тесно связаны со склонностями человека. Поэтому интерес индивида к какому-либо занятию, увлечение им часто говорит о наличии задатков к данному виду деятельности.

Одаренность – это совокупность ряда способностей, обуславливающая особенно успешную деятельность человека среди других людей, обучающихся этой деятельности или выполняющих ее в тех же условиях. Об одаренности человека можно судить, наблюдая за процессом выполнения им новых заданий в изменившихся условиях, либо за ходом овладения деятельностью.

Талант – это сочетание способностей, дающее человеку возможность успешно и оригинально выполнять сложную деятельность. Талант является высшей ступенью развития способностей.

Талант настолько сложное сочетание психических свойств личности, что он не может быть определен одной способностью. Талант всегда является сочетанием способностей, их совокупностью.

Отдельно взятая способность не может быть аналогом таланта. Даже если эта способность ярко выражена и достигла высокого уровня развития. Скорее наоборот, отсутствие или слабое проявление даже важной способности может быть с успехом компенсировано интенсивным развитием других, входящих в сложный ансамбль свойств таланта.

Многие склонны видеть эквивалент таланта в феноменальной памяти. Конечно, прочность и емкость памяти – важная способность. Она отвечает требованиям многих видов деятельности. Число знаменитых людей, обладающих редкой памятью, весьма велико: А.С. Пушкин, А.Н. Толстой, А.В. Суворов, С.В. Рахманинов, В. Моцарт и др. Но можно назвать еще больше людей не менее известных и талантливых, которые не обладали сколько-нибудь выдающейся памятью.

Структура таланта определяется, в конечном счете, характером требований, которые предъявляют личности конкретная деятельность. Поэтому составляющие талант способности будут далеко не

идентичны, если сравнивать, например, между собой талантливое авиаконструктора и талантливого менеджера.

Так, в структуре таланта ученого выделяются следующие способности: внимательность, увлеченность, быстрота мыслительных процессов, систематичность ума, повышенные возможности анализа и обобщения, высокая продуктивность умственной деятельности, трудолюбие, целеустремленность.

Гениальность – единичные случаи проявления выдающихся способностей в какой-либо общественно значимой деятельности. Гении рождаются крайне редко.

Так, многие психологи полагают, что гений рождается один в столетие.

Взаимосвязь видов и уровней способностей дана на рисунке 3.7.

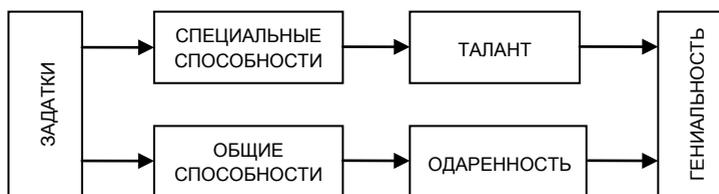


Рисунок 3.7 – Схема способностей

По отношению к умениям способности человека выступают как некоторая возможность. Для ее реализации необходимы многие условия: личные, семейные, социальные.

Так, брошенное в землю зерно является лишь возможностью по отношению к колосу, который может вырасти из этого зерна. Но это произойдет только при условиях, что структура, состав и влажность почвы, погода и т.д. окажутся благоприятными для роста.

Способности являются возможностями. А необходимый уровень мастерства в том или ином деле – это действительность.

Мастерство – это высшая степень овладения каким-либо видом деятельности.

Можно сказать, что мастерство является первым этапом реализации способности. Второй этап – практическая деятельность.

Мастерство занимает особое место в ряду профессиональных и социальных качеств человека. Если способности – свойство при-

родное, то мастерство – категория приобретенная. Оно достигается в настойчивом обучении и активном личном опыте деятельности.

Однако мастерство и способности тесно взаимосвязаны. Эту связь можно выразить формулой:

$$\text{Мастерство} = \text{Способности} + \text{Труд}$$

Из приведенной формулы видно, что чем выше способности, тем легче, с меньшими затратами можно достичь мастерства.

В психологии управления рассматривается вопрос, какое из слагаемых мастерства важнее: способности или труд? В среднестатистическом случае можно признать их примерное равенство.

Однако важно осознавать следующее: способности, данные человеку природой, не зависят от него. А вот *труд*, и посредством его развитие способностей – полностью во власти человека. Упорным трудом можно добиться высокого мастерства даже при скромных способностях. И наоборот, лень способна погубить даже талант.

Часто высокие способности, проявившиеся в юном возрасте, оказывают молодому человеку «медвежью услугу». Он перестает работать, так как и без труда опережает сверстников. Другие же, осознавая недостаток способностей, стараются компенсировать их упорным трудом. В результате, годам к 30-ти, в лидерах оказываются трудолюбивые и упорные. А способные попадают в аутсайдеры, разочаровываются в жизни и психологически ломаются, пополняя ряды неудачников.

Сложным вопросом для психологической науки остается **диагностика способностей**.

Способности обнаруживаются только в деятельности, либо в обучении ей. Притом только в такой деятельности или обучении, которые не могут осуществляться без наличия этих способностей.

Так, нельзя говорить о способностях человека к живописи, если его не обучали рисунку, либо он не пробовал рисовать. Только в процессе специального обучения и практики выяснится, насколько быстро и легко он усваивает приемы работы, видит цветовые отношения, пропорции и перспективу, замечает прекрасное в окружающем мире.

Способности обнаруживаются не в знаниях и умениях как таковых, а в динамике их приобретения и использования. Способности проявляются в том, насколько при прочих равных условиях быстро

и прочно человек овладевает специальными знаниями и умениями, и их использует.

Проявление в обучении и практической деятельности остается главным способом установления способностей. Другие формы диагностики способностей пока весьма несовершенны.

Различные виды тестирования, анкетирования и опросов дают пока весьма приблизительные результаты.

Часто за способности принимают начальные умения. А невладение такими умениями якобы свидетельствует об отсутствии способностей.

Например, известного художника XIX–XX веков В. Сурикова в юности долго не принимали в Академию художеств. Комиссия устанавливала отсутствие у него способностей к живописи (!). Юный Суриков рисовал не так, как было в то время принято по академическому стилю. Впоследствии он создал свой стиль в живописи.

Для психологии управления диагностика и реализация способностей сотрудников являются весьма важными вопросами. Без этого трудно рассчитывать на эффективное профессиональное использование работников, на достижение ими личной удовлетворенности в рамках производственной деятельности. Иными словами, без знания способностей сотрудников невозможно обеспечить высокое качество их профессиональной жизни.

Оценить способности к управлению поможет тест приложения 4.

Итак, способностями являются природные свойства человека, от которых зависит успешность обучения и овладения определенными видами деятельности.

В психологии рассматривается четыре основных теории способностей: равенства; наследственности; случайностей; среды и воспитания.

Виды способностей могут быть самыми разными: физические, интеллектуальные, творческие, организаторские, коммуникативные и т.д. Фактически во всех видах человеческой деятельности можно говорить о соответствующих способностях.

Наиболее общей классификацией способностей является деление их на две группы: общие и специальные.

Степень проявленности способностей, их интенсивность, качество, глубина, сложность определяются как уровень (качество) способностей. Различают четыре основных уровня способностей: задатки, одаренность, талант и гениальность.

Для психологии сложным вопросом остается диагностика способностей. Способности обнаруживаются только в деятельности либо в обучении ей. Притом в ходе только такой деятельности или обучения, которые не могут осуществляться без наличия этих способностей.

3.6. Характер и темперамент

Рассматривая вопросы эффективного воздействия на сотрудников, психология управления значительное внимание уделяет характеру и темпераменту личности. От этих особенностей индивида во многом зависит успешность его профессиональной деятельности.

В рамках изучения характера и темперамента будут рассмотрены четыре *вопроса*:

1. Понятие и сущность характера;
2. Типы характеров;
3. Понятие и сущность темперамента;
4. Типы темпераментов.

Характер – это совокупность устойчивых черт человека, которые определяют его эмоции и поведение.

Четыре характера влияют на установление взаимоотношений с другими людьми, выдержку и самообладание в сложных ситуациях, ответственность за свои слова и поступки. Познание характера позволяет с высокой степенью вероятности предвидеть поведение индивида в различных ситуациях, а также корректировать это поведение.

Фиксируя у человека определенный характер, тем самым можно предположить: систему его отношений к действительности; привычный образ его поведения в стандартных ситуациях.

Сочетание устойчивых черт мышления и поведения (характера) проявляются у личности в системе ее отношений:

к другим людям – степень доверчивости, сочувствия, общительности;

к себе – самооценка, самолюбие, самоуправление;

к деятельности – активность, трудолюбие, ответственность;

к собственности – бережливость, аккуратность, щедрость и т.п.

Характер формируется и корректируется под влиянием окружающей среды, видов деятельности, внутреннего мира личности и внешних воздействий на нее. В своем развитии личность опирается на характер, но также может изменять его.

Характер личности определяется *набором черт*. Эти черты условно можно классифицировать по четырем группам:

интеллектуальные черты – гибкость ума, рассудительность, аналитика;

волевые черты – настойчивость, самостоятельность, организованность;

нравственные черты – честность, ответственность, доброта;

эмоциональные черты – жизнерадостность, бодрость, уверенность.

Психологией условно принята некая «норма» характера. По отношению к *уровню нормы* характер может быть: нормальным, акцентуированным, психопатическим.

Нормальный характер отвечает на различные воздействия адекватными, сбалансированными реакциями. К нормальным относят характеры большинства людей.

Акцентуированный характер означает чрезмерное проявление отдельных черт. Типичные черты характера имеют различную интенсивность у разных людей. Крайнюю интенсивность отдельных черт, характера называют *акцентуацией*.

В зависимости от проявления черт характера выделяется ряд разновидностей характерологических акцентуаций. Акцентуироваться могут различные черты: эмоциональность, требовательность, добросовестность, коммуникабельность, конфликтность и др.

Акцентуация характера проявляется не постоянно, она может с годами меняться, сглаживаться. Акцентуированные черты характера проявляются при определенных условиях. Выраженность акцентуации может быть различной: от легкой (едва заметной) до крайних вариантов.

Психопатический характер означает, что отдельные черты проявляются на уровне патологии. Это крайняя степень отклонения от нормы. Такие аномалии возникают по двум причинам: генотипической и средовой. Часто это происходит от неблагоприятного сочетания обеих причин.

Психология управления изучает, прежде всего, нормальный характер. В рамках его выделяются типы характеров. Психологи условно классифицируют типы характеров отдельно у мужчин и женщин. К основным *относительно-мужским* типам характера относят: сильный, слабый и «женский».

Сильный характер.

Человек сам строит свою жизнь, упорно движется к намеченной цели. Он сам создает обстоятельства своей жизни, а не подчиняется внешнему воздействию. Такие люди, как правило, многого добиваются в жизни именно благодаря своей воле и упорству. Они стойко переносят невзгоды, и не отступают перед трудностями.

О людях с сильным волевым характером американцы говорят: «Он сам себя сделал».

Слабый характер.

Люди с таким характером подчиняются в жизни внешним обстоятельствам и влиянию других людей. Они редко добиваются поставленной цели. Все свои неудачи они склонны приписывать отрицательному стечению обстоятельств. Из их числа часто происходят жизненные неудачники.

О людях со слабым характером образно говорят: «Плывет по течению».

«Женский» характер.

У мужчин с таким типом характера преобладают условно-женские черты: повышенная эмоциональность; опора на интуицию, а не логику; преимущество сиюминутного перед перспективным. У таких людей эмоциональные черты развиты гораздо сильнее логико-рассудочных.

Относительно-женских характеров психология выделяет также три основных типа: мягкий, строптивый и «мужской».

Мягкий характер.

Такая женщина приятна в общении, отзывчива, добра, покладиста. Она проявляет к окружающим внимание и понимание, коммуникабельна, легко заводит друзей. Она избегает спорных тем и конфликтных ситуаций.

Люди с мягким характером незаменимы в производственном коллективе. Они его цементируют и сплачивают. Из «мягких» женщин получают хорошие жены и мамы.

Академик российской Академии медицинских наук Мосеев ввел в научный оборот понятие «гармонители». Так он назвал людей, способных вносить гармонию в отношения в коллективе. Присутствие людей-гармонителей блокирует проблемные и конфликтные ситуации, способствует становлению уважительного и доброжелательного взаимодействия.

Строптивый характер.

Женщины с таким характером упрямы, капризны, вспыльчивы. Их мнения и поведение нестабильны и противоречивы. В сходных ситуациях в разное время они могут занимать диаметрально противоположные позиции.

Так, в российской песне «Как живете-можете» женщина жалуется на жизнь, перечисляя отрицательные качества мужа. И в конце заключает: «Если муж хороший, плохо все равно!»

«Мужской» характер.

Такой характер связан с преимущественно мужским типом мышления – логикой, последовательностью, абстракцией, перспективой. Женщины с таким характером умеют выстраивать алгоритмы сложных видов деятельности, и доводить дело до логического завершения. Женщины с подобным характером становятся успешными бизнес-леди.

Если женщина с «мужским» типом характера не реализовала себя в бизнесе или другой профессии, она переполнена нерастроченной энергией. Эта энергия направляется на близких людей. Женщине кажется, что она все делает исключительно из лучших побуждений. А близких эта ее активность буквально угнетает. Женщина превращается в «домашнего тирана».

Классификация характеров не исчерпывается названными шестью. Кроме них, существуют ***особые виды характеров***. В числе ***положительных*** можно назвать: *добрый, легкий, «золотой»*. Среди

отрицательных характеров можно выделить: *тяжелый* (в общении), *конфликтный*, *склочный*.

При оценке характера конкретного человека важно учитывать, что «чистых» типов практически не бывает. В каждом человеке присутствует индивидуальный набор, комбинация из нескольких типов характеров. Иногда один из типов доминирует, иногда такого явно выраженного преимущества нет. Иными словами, характер конкретного человека всегда индивидуален.

Характер отражает комбинацию врожденных свойств индивида. Однако специальными усилиями, в том числе волевыми, человек многое может сделать для изменения своего характера. Культурное и волевое развитие личности позволяет контролировать («обузды-вать») проявления своего характера.

Установить силу своего характера поможет тест приложения 5. Опросник приложения 6 поможет оценить способности решать свои проблемы.

Темперамент – это динамическая характеристика психических процессов и поведения человека.

Темперамент проявляется в скорости, изменчивости, интенсивности и других характеристиках психологических процессов и поведения человека.

Слово «темперамент» произошло от латинского *temperamentum* – пропорция, т.е. определенное соотношение свойств и качеств индивида.

Темперамент является биологическим фундаментом, на котором формируется личность как социальное существо. Он отражает изменчивость поведения, связанного, в основном, с врожденными особенностями.

Пример. Четыре молодых человека опоздали в театр. Билетер отказался их впускать, чтобы они не мешали другим зрителям. Опоздавшие повели себя совершенно по-разному. Один затеял спор, утверждая, что часы в театре спешат, и что он никому не помешает. Другой быстро сообразил, что не надо рваться в партер, а первое отделение можно посмотреть с балкона. Третий решил, что первое действие обычно малоинтересно, и направился в буфет. Четвертый же посетовал, что ему вечно не везет, и уехал домой.

Издавна делались попытки выделить типичные особенности психического склада разных людей. Их многообразию пытались

свести к малому числу обобщенных портретов. Действительно, в людях часто проявляется сходство в стиле поведения, способах выражения чувств, гибкости мышления.

Типологии личностных свойств полезны практически, т.к. с их помощью можно предсказать поведение людей с определенным темпераментом в конкретных жизненных ситуациях. Обобщенные портреты, построенные на тех или иных основаниях, с глубокой древности называли типами темперамента.

Древнегреческий врач Гиппократ в V веке до н.э. писал, что свойства человека определяются преобладаниями в организации одной из четырех жидкостей. От названий этих жидкостей в дальнейшем произошли названия темпераментов: сангвиник – от латинского «кровь», флегматик – от греческого «слизь», холерик – от греческого «желчь», меланхолик – от греческого «черная желчь». И в наше время используются концепции объяснения свойств темперамента различными особенностями обменных процессов.

В психологии есть разные *виды классификации темперамента*:

- по особенностям гормональной системы (Гиппократ);
- по строению тела (Э. Кречмен);
- по типу нервной системы (И.П. Павлов).

Классификации темперамента представлены в таблице 3.2.

Сангвиник – открыт, доверчив, легко увлекается. Однако непостоянен. Выдвигает различные проекты, но редко доводит их до конца.

Холерик – энергичен и настойчив, быстро принимает решения и реализует их. Страстен и деятелен, горд и честолюбив. Долго помнит обиды и может быть мстителен.

Флегматик – хладнокровен, терпелив, эмоции проявляет слабо. Решения предварительно обдумывает. Не раздражается. Редко жалуется, терпеливо переносит невзгоды. Но и не признает жалоб других.

Меланхолик – склонен к печали, обидчив по мелочам. Мнителен, ему все время кажется, что им пренебрегают. Он сам себе придумывает страдания, которые кажутся ему безутешными.

Таблица 3.2 – Классификации темперамента

Вид классификации	Автор	Тип темперамента
По особенностям гормональной системы	Гиппократ	сангвиник холерик флегматик меланхолик
По строению тела	Э. Кречмен	иксотимик – атлетик шизотимик – астеник циклотимик – пикник тимик – диспластик
По типу нервной системы	И.П. Павлов	сильный, уравновешенный, подвижный сильный, неуравновешенный, подвижный сильный, уравновешенный, инертный слабый, неуравновешенный, инертный

Н. Гоголь в «Мертвых душах» так описывает помещика Манилова: «Иногда, глядя с крыльца на двор и на пруд, говорил он о том, как бы хорошо было, если бы вдруг от дома провести подземный ход или чрез пруд выстроить каменный мост... При этом глаза его делались чрезвычайно сладкими и лицо принимало самое довольное выражение; впрочем, все эти прожекты так и оканчивались только одними словами. В его кабинете всегда лежала какая-то книжка, заложная закладкою на четырнадцатой странице, которую он постоянно читал уже два года».

Рассмотрим основные типы темпераментов человека в зависимости *от строения тела*.

Иксотимик – человек атлетического сложения.

Атлетик имеет высокий или средней рост, пропорциональное крепкое телосложение, хорошую мускулатуру, широкие плечи, узкие бедра, выпуклые лицевые кости.

Иксотимик спокойный, маловпечатлительный человек со сдержанными жестами и мимикой. Отличается невысокой гибкостью мышления, мелочен. Трудно приспосабливается к перемене обстановки.

Шизотимик – человек астенического телосложения.

Астеник имеет высокий рост, хрупкое телосложение, уменьшенные поперечные размеры, плоскую грудную клетку, вытянутое лицо, длинный и тонкий нос. У него плечи узкие, ноги длинные и худые.

Шизотимик замкнут, склонен к колебаниям эмоций от раздражительности до сухости, способен к абстракции, но упрям, малопокладлив к изменению установок и взглядов, с трудом приспосабливается к окружению.

Э. Кречмен выделяет среди шизотимиков следующие виды личностей: «Тонко чувствующие джентльмены, идеалисты-мечтатели, холодные властные натуры и эгоисты, сухари, безвольные».

Циклотимик – человек пикнического телосложения.

Пикник имеет малый или средний рост, богатую жировую ткань, тучность, мягкие черты лица, выпуклую грудную клетку, большой живот, круглую голову на короткой шее.

Циклотимик эмоционален, колеблется между радостью и печалью, легко контактирует с людьми, реалистичен во взглядах.

Тимик – неопределенный по темпераменту человек, обычно имеет диспластическое телосложение.

Диспластик плохо сформирован физически, имеет неправильное телосложение. Его темперамент может быть разным.

Классификация по строению тела и конституциональный подход отражает реально существующие связи между высшим обликом человека и его психическими особенностями. Тем не менее, они не сумели вскрыть глубинные основания, объясняющие группирование определенных психических и физических свойств в один узел – тип темперамента.

Рассмотрим классификацию типов темперамента *по Павлову*. Он выделяет, как показано выше, четыре *типа нервной системы*. Каждый тип включает компоненты, которым дается следующая характеристика: сильный, уравновешенный, подвижный. Обозначим сначала типы нервной системы.

Сильный, уравновешенный, подвижный – человек обладает тремя перечисленными качествами. Он имеет оптимально сбалансированные волевые и коммуникативные свойства.

Сильный, неуравновешенный, подвижный – человек работоспособен, имеет быструю реакцию. Но его «лихорадит», ему трудно справиться с собой. Он взрывчатый, вспыльчивый, не умеет терпеть, сдерживать свои желания, ждать. У него легко возникает раздражительность и агрессивность.

Сильный, уравновешенный, инертный – человек работоспособен, хорошо закрепляет усвоенное. Но не способен отказаться от стереотипов, не любит менять привычки и обстановку, работу и друзей. Тяжело входит в работу и выходит из нее, его эмоции проявляются замедленно. С трудом включается в новые ситуации, сложно приспосабливается к новым условиям.

Слабый, неуравновешенный, инертный – человек зависит от мелких воздействий, эмоционально реагирует на трудности, быстро теряет работоспособность, нуждается в длительном отдыхе. Не умеет переносить резких напряжений, теряется на экзаменах и публичных выступлениях, легко пугается, часто плачет. Однако, обладая высокой чувствительностью нервной системы, такие люди часто имеют высокие художественные способности.

Выделив четыре типа нервной системы, Павлов показал высокую корреляцию (сопоставимость) их с классическими типами темперамента. Он утверждал, что именно свойства нервной системы и определяют темпераменты.

Людей с «чистым» типом темперамента (как и характера) не существует. В конкретном человеке всегда присутствует определенная комбинация типов темперамента. Хотя может быть и заметное доминирование одного из них.

Итак, для психологии управления характер и темперамент личности имеют очень большое значение. Они сильно сказываются на профессиональной деятельности человека. Поэтому успешно руководить сотрудником можно исключительно на основе знания и учета особенностей его характера и темперамента.

Характер является совокупностью устойчивых черт человека, которые определяют его эмоции и поведение. Типы характеров делятся на относительно мужские и женские.

Темперамент – это динамическая характеристика психических процессов и поведения человека. Основными типами темперамента являются: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик.

3.7. Познавательные процессы личности

В голове человека происходят *психические процессы*, которые отражаются в динамически изменяющихся ответах мозга на внешние и внутренние воздействия (раздражители).

Познавательные процессы – это психические действия по осмыслению и накоплению новых знаний.

Благодаря познавательным процессам человек приобретает жизненные и профессиональные знания, обучается и развивается.

К *познавательным процессам* относятся:

1. Ощущения и восприятия;
2. Внимание и память;
3. Мышление и воображение.

Ощущения – это отражения внешних явлений и внутренних состояний организма при их воздействии на органы чувств.

В ходе изучения ощущений рассматриваются *вопросы*: а) сущность ощущения; б) типы ощущений; в) характеристики ощущений.

Органами чувств являются: зрение, слух, обоняние, осязание. Полученные с их помощью ощущения выступают как простейшие психические процессы.

Физиологическим аппаратом, при помощи которого возникают ощущения, являются анализаторы. Ощущения возникают благодаря трем отделам анализатора: рецептору проводящему, нервному пути, корковой части.

Психология выделяет три основных *типа ощущений*: внешние, внутренние и динамические.

Внешние ощущения.

Это зрительные, слуховые, обонятельные, вкусовые, кожные ощущения. С их помощью человек познает свойства предметов, которые находятся вне его. Рецепторы внешних ощущений расположены на поверхности тела человека, в органах чувств. Различают внешние ощущения трех видов:

обоняние – запахи и их оттенки;

вкус – сладкое, соленое, кислое и горькое;

осязание (чувствительность) – тепло, холод, давление, боль.

Внутренние ощущения.

Эти ощущения принимают информацию от тех органов чувств, которые находятся внутри организма человека. Это голод, жажда, тошнота, изжога, боль (кроме внешней кожной).

Особую роль в жизнедеятельности человека играют болевые ощущения. Они являются своеобразным сигналом о возникших в организме проблемах, неполадках, сбоях. Болевые ощущения являются комбинированными. Они возникают, если интенсивность воздействия превышает допустимый уровень – *порог чувствительности*. Связь интенсивности воздействия и болевых ощущений представлена на рисунке 3.8.



Рисунок 3.8 – Связь интенсивности воздействия с болевыми ощущениями

Динамические ощущения.

Это ощущения движения и положения тела в пространстве. Рецепторы двигательного анализатора находятся в мышцах и связках. Это так называемые кинестатические ощущения. Они обеспечивают управление движениями на подсознательном уровне.

В голове человека находится орган контроля за равновесием и ориентацией тела в пространстве – мозжечок. При его повреждении человек теряет координацию.

Ощущения человека очень разнообразны и индивидуальны. Однако они имеют общие характеристики. Основными *характеристиками ощущений* являются: чувствительность, адаптация, контрастность.

Чувствительность – способность организма реагировать на сравнительно слабые воздействия.

Ощущения каждого человека имеют вполне определенный *диапазон*. С двух сторон этот диапазон ограничивается абсолютными порогами ощущений.

За пределами нижнего порога ощущения еще не возникают, так как раздражитель слишком слаб. За пределами верхнего порога ощущений уже нет, так как раздражитель слишком силен. С помощью специальных упражнений человек может расширить свою чувствительность (сенсбилизацию).

Адаптация – это изменение чувствительности (приспособление) под влиянием действующего раздражителя.

Так, человек остро ощущает любой запах только в первые несколько минут. Затем ощущения притупляются, так как человек к ним адаптировался.

Существует три основных *вида* адаптации: уменьшение, увеличение и исчезновение ощущения.

Уменьшение чувствительности органов происходит обычно под воздействием сильного раздражителя. Организм как бы защищает себя от чрезмерного воздействия.

Например, на ярком солнце зрачки глаз человека сужаются. Происходит защита от активного воздействия солнечного света.

Увеличение чувствительности органов чувств происходит под воздействием слабого раздражителя. Организм пытается сохранить восприимчивость за счет расширения диапазона. Происходит снижение нижнего порога ощущения.

Например, в темноте зрачки глаз человека расширяются. Зрение пытается уловить даже слабые светотени.

Исчезновение ощущения происходит при продолжительном действии раздражителя. Организм фиксирует отсутствие защитной реакции человека, и прекращает сигнал.

Так, находясь в аэропорту, человек через некоторое время перестает замечать шум двигателей самолетов на взлете и посадке.

Контрастность – изменение чувствительности под влиянием предшествующего раздражителя.

Например, одна и та же фигура на белом фоне кажется темнее, а на черном – светлее.

Ощущения человека взаимосвязаны и тесно *взаимодействуют*. На этой основе возникает новый, более сложный психический процесс – восприятие.

Восприятие – это отражение в сознании человека предметов и явлений в результате их воздействий на органы чувств.

Восприятия существенно отличаются от ощущений. Ощущения показывают отдельные свойства предметов и явлений. Восприятия же отражают предметы и явления в целом, в совокупности их свойств.

При изучении восприятия следует рассмотреть вопросы:

- а) сущность восприятия;
- б) характеристики восприятия;
- в) особенности восприятия;
- г) апперцепция как основное свойство восприятия.

Восприятия выступают как осмысленный и означенный *синтез* разнообразных ощущений. *Осмысленность* включает ощущения и принятие решения. *Означенность* понимается как связанность ощущения с речью.

Результатом восприятия (синтеза ощущений) является *образ предмета*. Поэтому восприятие всегда предметно. Восприятие объединяет и обобщает всю гамму ощущений от предмета. Разные анализаторы принимают в этом неодинаковое участие. Однако один из них обычно выступает ведущим. Он и определяет вид восприятия.

Восприятие тесно связано с переработкой информации, поступающей из внешней среды. В результате этого и формируются образы. Ими в дальнейшем оперируют внимание, память, мышление, воображение.

Восприятие как познавательный психический процесс имеет свои *характеристики*: предметность, целостность, константность, обобщенность.

Предметность – восприятие объекта как обособленного в пространстве и во времени отдельного физического тела.

Наиболее ярко это свойство появляется в феномене цветового выделения фигуры из фона. Вся наблюдаемая человеком действительность делится на две неравные по значимости части: фигура и фон. *Фигура* – это предмет. Он воспринимается как конкретное, четко очерченное, расположенное на переднем плане замкнутое целое.

Вторая наблюдаемая часть – это *фон*. Он является более аморфным, неопределенным. Фон располагается позади основного предмета неограниченным полем.

Таким образом, воспринимаемая реальность всегда разделяется как бы на два слоя: фигуру – образ предмета, и фон – образ окружающего предмет пространства.

Целостность – восприятие объекта во внутренней органической взаимосвязи частей и целого в образе.

Любой образ целостен. При анализе целостности восприятия можно выделить два взаимосвязанных *аспекта*.

Первый – *объединение* разных элементов в целое. При этом восприятие целого влияет и на восприятие частей. Восприятие объединенных элементов в целое подчиняется трем *правилам*: подобия, общей судьбы и близости.

Правило подобия: чем больше части предмета похожи друг на друга по какому либо качеству, тем с большей вероятностью они будут восприниматься совместно. Группирующими свойствами могут выступать сходство по размеру, форме, расположенности частей.

Правило общей судьбы: множество элементов, движущихся с одинаковой скоростью и по одной траектории, воспринимается целостно – как единый движущийся объект. Это правило применимо и в том случае, когда объект неподвижен, а движется наблюдатель.

Правило близости: в любом поле, содержащем несколько объектов, те из них, которые расположены наиболее близко друг к другу, визуально могут восприниматься целостно, как один объект.

Второй аспект восприятия – *независимость целого* от качества составляющих его элементов. Это проявляется в доминировании целостной структуры над ее составляющими. Выделяют три *формы* такого доминирования: разное восприятие, неизменность структуры образа, сохранение восприятия.

Разное восприятие заключается в том, что один и тот же элемент, будучи включен в разные целостные структуры, воспринимается по-разному.

Неизменность структуры образа сохраняется, когда происходит замена отдельных элементов, но сохраняются соотношения между ними.

Сохранение восприятия структуры как целого происходит при выпадении отдельных ее частей.

Так, для целостного восприятия лица человека достаточно несколько элементов его контура. Остальное психика наблюдателя дорисует сама.

Константность – это относительная независимость (постоянство) образа от условий восприятия.

Константность проявляется в неизменности образа. Форма, размер и цвет предметов воспринимаются человеком как постоянные. Это происходит, несмотря на то, что сигналы, поступающие от этих предметов в органы чувств, непрерывно меняется.

Так, размер проекции предмета на сетчатке глаза зависит от расстояния между предметом и глазом, и от угла зрения. Но предметы человеку кажутся неизменной величины, вне зависимости от этого расстояния.

Константность имеет большое значение. Не будь этого свойства, при всяком движении или изменении освещения, менялись бы основные признаки узнавания предмета. Человек перестал бы воспринимать мир устойчивых вещей. Восприятие не могло бы служить средством познания объективной действительности.

Обобщенность – это отнесенность каждого образа к некоторому классу объектов, имеющих свое название.

В обобщенности отражается влияние не только языка, но и личного опыта человека. По мере расширения опыта образ восприятия, сохраняя свою индивидуальность и отнесенность к конкретному предмету, причисляется по все большей совокупности предметов определенной категории. Иными словами, он классифицируется.

Классификация обеспечивает надежность правильного узнавания объекта. Это происходит независимо от его индивидуальных особенностей и искажений, не выводящих объект за пределы класса.

Так, значение обобщенности узнавание проявляется в способности человека читать текст, независимо от его шрифта или почерка.

Обобщенность восприятия позволяет классифицировать и узнавать предметы. Она дает возможность предсказывать некоторые свойства, непосредственно не воспринимаемые. Если скоро объект по отдельным своим качествам отнесен к данному классу, то можно строить определенные ожидания. Они могут быть связаны с тем, что объект обладает и другими свойствами этого класса.

Между четырьмя рассмотренными характеристиками восприятия есть некоторое функциональное сходство. Все они придают образу важную черту – независимость в некоторых предметах от условий восприятия и искажений. В этом смысле *особенности восприятия* можно представить так:

предметность – независимость от фона восприятия предмета;

целостность – независимость целого от изменений компонентов;

константность – независимость от физических условий восприятия;

обобщенность – независимость восприятия от таких искажений и изменений, которые не выводят объект за границы класса.

Важнейшим личностным свойством восприятия является *апперцепция* – субъективность восприятия. Она означает зависимость восприятия не только от сущности воспринимаемого объекта, но и от особенностей воспринимающего субъекта. Каждый человек воспринимает и оценивает окружающие явления по-своему.

Дейл Карнеги так образно описывает разницу в оценках и предпочтениях: «Я люблю клубнику со сливками. Однако когда иду ловить рыбу, я беру с собой червей. Хотя сам их терпеть не могу».

На явление апперцепции оказывают влияние следующие *факторы*:
отношение человека к объекту («предварительная установка»);
эмоциональное состояние и переживаемые чувства («розовые очки»);
прошлый опыт, предыдущие знания об объекте;
желания человека в зависимости от решений им задач.

Рассмотренные характеристики и свойства восприятия не являются врожденными. Они развиваются в жизнедеятельности человека. Человеку нет необходимости воспринимать все окружающие его воздействия. Восприятия человека организуются (концентрируются) в процессе внимания.

Внимание – это активная направленность сознания человека на определенные явления.

Внимание обычно связано с отвлечением от других явлений. Внимание является такой организацией психической деятельности, при которой определенные образы, мысли или чувства осознаются отчетливее других. Внимание можно назвать психологической концентрацией, или сосредоточенностью на каком-либо объекте.

При изучении внимания рассматриваются следующие *вопросы*:

- а) сущность и факторы внимания;
- б) характеристики и виды внимания.

Отличительной сущностью внимания является его одномоментность и направленность.

Человек не может одновременно думать о разных вещах и выполнять разнообразные работы. Это ограничение приводит к необходимости выполнять работы последовательно, а поступающую извне информацию дробить на части. Причем эти части не должны превышать возможности обрабатывающей системы.

Центральные механизмы переработки информации у человека могут иметь дело в данный момент времени лишь с одним объектом. Попытка, например, следить за одним сообщением, и отвечать на другое, понижает и точность восприятия, и правильность ответа.

Существует историческая легенда о феноменальных способностях Юлия Цезаря. Якобы, он мог делать одновременно семь не связанных между собою дел. Однако есть все основания полагать, что одновременно протекает только один вид сознательной психической деятельности. А субъективное ощущение одномоментности нескольких дел обязано быстрому последовательному переключению.

Избирательность и направленность внимания определяют два *фактора*. Первый – структура *внешнего поля* восприятия, то есть

внешние раздражители. К ним относят физические параметры сигнала (интенсивность, частота).

Второй фактор – структура внутреннего поля восприятия, то есть деятельность самого человека. Если в поле восприятия появляется сигнал большей интенсивности или новизны, он автоматически привлекает внимание.

У человека имеются центральные механизмы внимания. На них настроены значимые для индивида раздражители. К ним, например, относят его имя и имена близких людей, профессиональные интересы и другое.

Например, «феномен вечеринки». Человек поглощен интересной беседой в группе гостей. Внезапно он услышал свое имя, негромко произнесенное в другой группе. Он тут же переключил внимание на эту группу и их разговор. При этом он перестает слышать разговор в своей группе.

Уделять внимание – значит воспринимать некоторую вещь с помощью вспомогательных механизмов. Внимание всегда предполагает несколько физиологических и психологических усилий. С их помощью выделяется (фокусируется) что-то конкретное.

Ограниченный объем внимания определяет основные его *характеристики*: концентрацию, устойчивость, предметность, распределение, переключение.

Концентрация – повышение интенсивности сигнала при ограниченности поля восприятия. Человек специально сосредотачивает направленность своих органов чувств на конкретный объект. При этом он старается блокировать другие сигналы, чтобы они не мешали главным. Концентрация внимания позволяет более полно и качественно воспринимать интересующий предмет.

Устойчивость – длительное привлечение внимания к одному объекту. Устойчивость внимания зависит от двух факторов. Первый – индивидуальные особенности человека (субъекта). Второй – возможность постоянно раскрывать в объекте новые черты. Можно сказать, чем интереснее для человека объект, тем устойчивее будет его внимание.

Предметность – оперирование конкретным объектом либо его частью. Внимание сосредотачивается не на обобщенных образах, а

на предмете. В образе конкретного физического или виртуального предмета (детали) происходит абстрагирование от того, что в данном случае является фоном либо несущественным элементом.

Например, можно слушать симфонический оркестр, не замечая каш-ля соседа. Можно смотреть в зале кинофильм, не замечая шляпы впе-реди сидящего зрителя.

Распределение – удерживание в поле внимания несколько разных объектов одновременно. Распределение дает возможность совершает сразу несколько действий, сохраняя их в сфере внимания. При этом интенсивность внимания на каждом объекте будет не одинаковой.

Переключаемость – быстрый перевод внимания с одного объекта на другой. Показателем плохой переключаемости внимания является *рассеянность*.

Широко известна рассеянность многих ученых. Однако их рассеянность часто является оборотной стороной максимальной сосредоточенности на своих исследованиях.

Известный композитор и химик А.П. Бородин поехал с женой за границу. На пограничном пункте чиновник спросил, как зовут его жену. Бородин по своей рассеянности никак не мог вспомнить ее имя. Чиновник посмотрел на него подозрительно. В это время в помещение вошла его жена, Екатерина Сергеевна. Бородин бросился к ней: «Катя! Ради Бога, как тебя зовут?»

Психология различает три основных *вида* внимания: произвольное, непроизвольное и постпроизвольное.

Произвольное – сознательно регулируемое, сосредоточенное внимание.

Непроизвольное – возникает не специально, а под влиянием особенностей объекта, либо его динамики.

Постпроизвольное – возникает сознательно вслед за произвольным вниманием. Оно удерживается автоматически и не требует специальных усилий для того, чтобы не отвлекаться.

В процессе восприятия с помощью напряжения внимания у человека создаются субъективные образы предметов и явлений. Часть этих образов сохраняется и при прекращении восприятия.

Такие образы называются представителями (ассоциациями). Они могут долго храниться в памяти человека.

Оценить свое внимание можно с помощью теста приложения 7.

Память – это отражение того, что ранее воспринималось, переживалось, совершалось и осмысливалось человеком.

Память связана со специальными психическими процессами, которые направлены на удержание информации в сознании человека. Объем информации, которую способен сохранять человек, поистине огромен.

В ходе изучения памяти рассматриваются следующие *вопросы*:

- а) процессы, формы и типы памяти;
- б) виды прижизненной памяти;
- в) физиологические основы памяти.

Память состоит из пяти взаимосвязанных **процессов**: запоминание, сохранение, переработка, воспроизведение и забывание информации.

Запоминание – это процесс опосредования и сохранения информации путем связывания ее с приобретенной ранее. Процесс запоминания информации осуществляется в четыре стадии: узнавания, копии, трансформации, умения (рисунок 3.9).

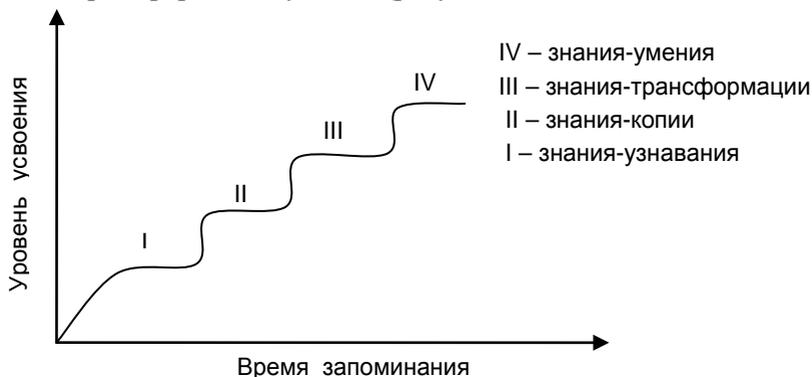


Рисунок 3.9 – Уровни запоминания

Сохранение – это процесс удержания информации в памяти с учетом возможности ее воспроизведения.

Переработка – это группирование, анализ и структурирование информации, установление связей между отдельными знаниями.

Воспроизведение – перемещение информации из глубинных слоев в оперативную память, подготовка знаний к использованию.

Забывание – это потеря части сохраняемой информации.

Забывание является важнейшим свойством, которое не позволяет перегружать память, особенно отрицательной или второстепенной информацией. Забывание обычно прямо пропорционально времени хранения информации. Это показано кривой I на рисунке 3.10. Если же информацию периодически подправлять повторением, то графически она примет вид ломаной II. По имени автора она получила название «кривой Эббингауза».

По времени сохранения информации выделяют три основных **формы памяти**: мгновенная (сенсорная, зрительная, слуховая), кратковременная (оперативная) и долговременная.

Сенсорная память – это первоначальная мгновенная регистрация сенсорной информации в системе памяти. Первоначальная запись информации, которая воспринята органами чувств, происходит автоматически. Но если эта информация не воспринимается как необычная, или специально не фиксируется, она вскоре забывается. На ее место записываются новые ощущения.

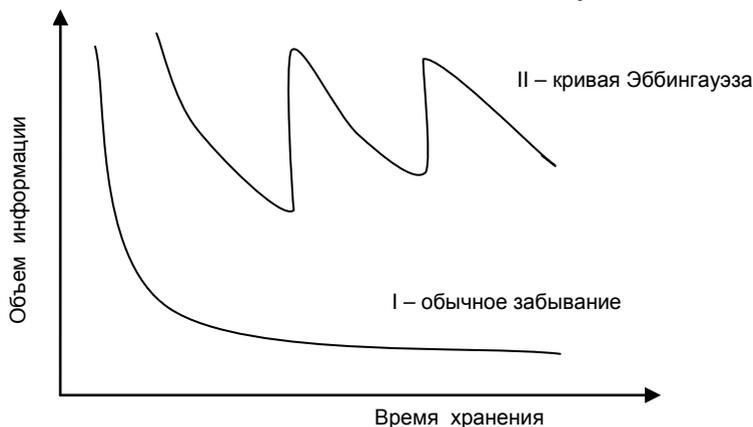


Рисунок 3.10 – Забывание и повторение

Зрительная память – это образное (фотографическое) запоминание воспринятой информации. Это память воспринимает информацию в виде образов, поэтому часто ее называют *иконической*. Она весьма скоротечна. На какой-то момент глаза регистрируют точный образ объекта. Человек может подробно вспомнить его любую деталь. Но это сохраняется лишь доли секунды. Затем мелкие детали быстро стираются.

Слуховая память – это мгновенное запоминание звуков. Эту память еще называют *эхоической*. Если при восприятии звуков на них нет целевой концентрации, они быстро теряются. Звуки и слова, воспринятые в качестве фона с другими объектами, человек может воспроизвести лишь на протяжении 3-4 секунд. Это недолго, но все-таки дольше, чем в зрительной памяти.

Кратковременная память – это сохранение информации короткое время. Все раздражители, воспринимаемые человеком, на непродолжительное время автоматически фиксируются в его памяти. Но если их специально не кодировать с целью сохранения, они также автоматически стираются.

Хранение информации в кратковременной (оперативной) памяти ограничено не только по времени, но и по объему.

В оперативной памяти хранится 7 единиц, плюс-минус 2. Этот объем хранения получил в психологии название *магическое число 7 ± 2* (Миллер).

Так, психолог Кован считает, что человек может немедленно воспроизвести столько слов, сколько он может их произнести за 2 секунды.

Долговременная память – это сохранение информации продолжительное время. Для этого информация должна быть закодирована для хранения. Это может произойти как произвольно, так и целенаправленно.

Психологию интересует, насколько долго и точно может храниться информация, и каков ее объем. Длительное время люди ориентировались на версию ограниченного объема памяти.

В одном из рассказов А. Конан Дойля Шерлок Холмс рассуждает: «Мне кажется, что вначале наш мозг напоминает пустой чердак, а человек загружает его такой мебелью, которую хотел бы сохранить. Не следует думать, что этот чердак резиновый, и может бесконечно

растягиваться. Наступает такой момент, когда нужно что-то забыть, чтобы поместить там что-то новое».

В действительности же, способность человека сохранять информацию практически не ограничена. Современная психология считает, что человек может хранить в памяти до биллиона битов информации. Это объем, который невозможно даже представить.

Различают два основных *типа памяти*: наследственную (генетическую) и прижизненную (приобретенную).

Наследственная память содержит информацию, которая определяет анатомическое и физиологическое построение организма в процессе развития. Эта память мало зависит от условий жизнедеятельности организма.

Генетическая память хранит информацию в молекулах ДНК, состоящих из длинных спиральных цепей. При этом в каждой клетке организма содержится вся наследственная информация. ДНК устойчива к повреждениям, способна к самоисправлению некоторых повреждений.

Многие считают, что в наследственной памяти содержится родовая (семейная) и социальная (историческая) информация. Этим объясняются иногда возникающие у отдельных людей странные воспоминания о давно прошедших событиях.

Прижизненная память – это хранение информации, полученной с момента рождения до смерти.

Эта память является приобретенной и накопительной. Она существенно больше зависит от внешних условий жизнедеятельности организма. У прижизненной памяти имеется несколько разновидностей. Одной из них является промежуточная между наследственной и прижизненной памятью. Это запечатлевание, или *импринтинг*.

Запечатлевание – это одномоментное установление очень устойчивой специфической связи организма с конкретным объектом внешней среды.

Запечатлевание осуществляется только в ранний период развития, сразу после рождения. Эта связь может проявиться в следовании за любым движущимся объектом, впервые увиденным в первые часы жизни, в приближении к нему, прикосновении. Главное – не новизна раздражителя, а его первенство.

Психология выделяет следующие основные **виды** прижизненной памяти: двигательную, образную, эмоциональную, символическую.

Двигательная память – это запоминание движений, поз, положений тела.

Эта память обнаруживается очень рано, начиная с обучения ребенка ходить. Она лежит в основе ряда профессиональных, спортивных, танцевальных и иных динамических навыков.

Например, к двигательной памяти можно отнести привычку переходить улицу: посмотреть сначала налево, а потом направо.

Образная память – это удержание информации в виде образов.

В памяти с образом происходит определенная трансформация. Изменения могут быть такими: упрощение – опускание деталей; некоторое преувеличение наиболее важных деталей; преобразование фигуры в более симметричную или однообразную. Форма образа может меняться и по цвету.

Образная память может быть *словесной* и *зрительной*. Зрительная образная память меньше поддается произвольному управлению.

У Чехова в пьесе «Чайка» неудачливый писатель так сравнивает себя с талантливым: «У него на плотине блестит горлышко от разбитой бутылки и чернеет тень от мельничного колеса – вот лунная ночь и готова, а у меня и трепещущий свет луны, и тихое мерцание звезд, и далекие звуки рояля, замирающие в тихом ароматном воздухе».

Эмоциональная память – это запоминание чувственного состояния в связи с определенной ситуацией.

При повторении ситуации эмоциональная память воспроизводит пережитые когда-то чувства. Эта память отличается быстрым формированием следов, их прочностью и непроизвольностью воспроизведения. Сильные, эмоциональные впечатления и чувства человек может хранить всю жизнь.

В основе развития эмоциональной памяти лежит *чувственная* память.

Символическая память – это хранение информации в виде символов.

Этот вид памяти делится на словесную и логическую. *Словесная* символическая память формируется в процессе жизненного опыта. Она достигает наивысшей силы к подростковому возрасту. Словесная память при правильном воспроизводстве доносит информацию

с высокой точностью. Кроме того, текст можно сократить, и тем самым облегчить работу памяти. Сокращать надо не простым урезанием, а выделением главного, ключевых понятий. Это развивает *логическую* память. С ее помощью информация храниться дольше.

Психологию давно интересует вопрос о *физиологической основе памяти*. На этот счет существуют три *теории*: физиологического следа памяти; электрической деятельности мозга; изменения в синапсах.

Физический след памяти – это теория сохранения информации в коре головного мозга.

Многие люди считают, что знания хранятся в мозгу, подобно магнитной записи на ленту. Эта запись не всегда доступна, но она существует.

Теория следа изучает «программное» и «аппаратное» обеспечение памяти. Программное обеспечение связано с познавательной деятельностью, которая и создает физический след (магнитную запись). Аппаратное обеспечение изучает место и способ физического сохранения информации в мозгу.

Психологические исследования XX века доказали, что информация не храниться на каком-то одном определенном участке коры головного мозга. Тем самым теория «физического следа» была поставлена под сомнение.

Электрическая деятельность мозга – это теория сохранения информации посредством импульсов в нейронах. Если следовать данной теории, то с прекращением электрических импульсов информация должна потеряться. Однако эксперименты это не подтвердили. После перерыва, с возобновлением электрической деятельности, знания в памяти возобновляются.

Изменение в синапсах – это теория сохранения информации в участках, где нейронные клетки взаимодействуют друг с другом (в синапсах). Взаимодействие происходит посредством нейронных импульсов. Данная теория считается наиболее достоверной. Именно нейронная активность воспринимается как носитель информации, то есть как основа памяти. Синаптическая деятельность в нейронной системе и включает в себе память.

Мышление – это сознательное отражение действительности в ее свойствах и связях.

Мышление дает человеку знание, а через него – власть над людьми и обстоятельствами. В истории цивилизации знания всегда были прерогативой правящих классов, и они пользовались ими для собственной выгоды.

Так, существует легенда о борьбе в Древнем Египте между фараоном и жрецами – хранителями знаний. Фараон хотел штурмом взять храм солнца Амона, и забрать хранящиеся в его подземельях сокровища. Верховный жрец знал, что скоро будет затмение солнца. Через верных людей он устроил так, что войска окружили храм за несколько часов до затмения.

Жрец со стены храма пригрозил фараону и войску, что за их кощунство Бог отнимет у египтян солнечный свет. Фараон дал приказ к бою. И тут наступило затмение. Солнце исчезло. Войско в ужасе отступило. Фараон погиб, а верховный жрец сам занял царский престол.

Сам процесс познания мира и общества дает человеку ни с чем не сравнимое наслаждение. Поэтому не случайно, ученые с древности и до наших дней – люди не просто увлеченные, а буквально одержимые. Расширение своих познаний, открытие новых законов природы и общества они ставят превыше всего.

Например, древнегреческий философ Демокрит (IV век до н.э.), известный своим открытием первоосновы мира – атомов, чрезвычайно высоко ценил познание. Он говорил, что отдал бы персидский престол за знание причины только одного какого-нибудь явления природы.

Основой мышления (интеллекта) является ум как природный дар человеку. Ум позволяет человеку заглянуть туда и увидеть то, что неподвластно другим психическим процессам. Для ума не существует ни времени, ни пространства.

Так, древнегреческий философ Фалес Милетский (VI век до н.э.) в своих знаменитых афоризмах утверждал: «Что быстрее всего на свете? – Ум».

Мышление позволяет увидеть те закономерные свойства и связи объективной действительности, которые недоступны непосредственному чувственному восприятию. Другими словами, мышление есть психический процесс познания. Он связан с открытием субъективно нового знания, с решением задач, с творческим преобразованием действительности.

При изучении мышления рассматриваются следующие *вопросы*:

- а) элементы, операции, типы и виды мышления;
- б) алгоритм решения мыслительной задачи;
- в) барьеры мышления;
- г) интеллектуальные (мыслительные) особенности личности.

Мысль человека оперирует рядом элементов. Основными **элементами мышления** являются:

понятия – отражение общих и существенных признаков каких-либо предметов и явлений;

суждения – установление связей между предметами и явлениями;

умозаключения – выведение из предыдущих суждений нового суждения;

образы – целостное восприятие предмета в виде обобщенного образа;

представления – сохраняющиеся в сознании образы, после восприятия.

В процессе мышления человек производит определенные операции. **Мыслительные операции** можно представить как обратимые пары.

Анализ-синтез: мысленное разделение целого на части, объединение отдельных частей в целое.

Установление *сходства-различия*: выделение совпадающих и несовпадающих свойств и качеств.

Абстрагирование-конкретизация: мысленное выделение какого-либо свойства, и отвлечение от остальных.

Обобщение-классификация: объединение сходных объектов и явлений.

Алгоритм решения мыслительной задачи выглядит так:

1) *Постановка задачи* – осознание проблемы, установление противоречия, формулирование задачи;

2) *Выдвижение гипотез* – изложение различных возможных вариантов решения задачи;

3) *Выбор оптимального решения* – анализ возможных решений в соответствии с выбранными критериями;

4) *Реализация решения* – процесс внедрения решения в жизнь;

5) *Проверка решения* – оценка полученных результатов и достижения цели.

Осуществлению эффективного мышления могут препятствовать различные помехи. Они получили название **барьеры мышления**.

Самоограничения – это инертность и стереотипы мышления, установление для себя определенных рамок.

Ложные аналогии – рассмотрение различных ситуаций как похожих, при недостаточных для этого основаниях.

Преклонение перед авторитетами – ссылка на высказывания известных людей, и связанный с этим консерватизм мышления, отсутствие инновационного подхода.

«Предлагай лучшее» – неприятие критики, если вместе с ней не выдвигается другого варианта, который был бы обоснован и доказан как более предпочтительный.

Психология управления выдвигает три основных **типа мышления**:
интеллектуальное – основанное на знаниях, умениях оперировать ими, выстраивать логические цепи;

интуитивное – опирающиеся на подсознание, неосознанные психические процессы, преобладание эмоций над логикой;

атрибутивное – повседневное обыденное мышление, связанное с обычной жизнедеятельностью.

Психология относит тип мышления к деятельности двух полушарий мозга. Левое полушарие отвечает за логику, рациональность, абстракцию. Сферой деятельности первого полушария являются чувства, эмоции, прагматичность.

Основными **видами мышления** являются теоретическое и практическое. Часто они проявляются не в обособленном виде, а во взаимосвязи и взаимодействии.

Теоретическое мышление связано с оперированием абстрактными знаниями и информацией. К этому виду относятся *понятийное* и *образное* мышление.

Практическое мышление производит своеобразную подготовку к действию. Этот вид состоит из *наглядно-образного* и *наглядно-действенного* мышления.

К **интеллектуальным особенностям** личности относят свойства ума (внутренняя часть) и культуру речи (внешняя часть).

Ум – способность человека к мыслительной деятельности. К **свойствам ума** можно отнести:

любопытность – стремление узнать как можно больше и точнее;

глубина – умение проникать в сущность предметов и явлений;

гибкость – умение ориентироваться в новых обстоятельствах;

логичность – умение мыслить стройно и последовательно;

критичность – умение поставить под сомнение мнения и выводы;

быстрота – умение в краткие сроки принимать правильные решения.

Речь – это система используемых человеком звуковых сигналов и письменных знаков для работы с информацией.

Культура речи – это соблюдение установленных в обществе норм и правил при пользовании языком и письмом. Культуру определяют следующие *характеристики* речи:

правильность использования слов и понятий по смыслу и грамматике;

словарный запас, то есть большой объем употребляемых слов;

образность и выразительность речи, то есть передача гаммы чувств.

Воображение – мыслительный процесс оперирования искусственно созданными в сознании образами и представлениями. Благодаря воображению человек может создать целые миры, переноситься на огромные расстояния. Воображение составляет основу искусства и ряд творческих профессий.

Воображение проявляется в трех *видах* мыследеятельности:

в *построении* образов и представлений;

в *создании* программ деятельности и представлении результатов;

в *составлении* образов по их описанию.

Знание познавательных возможностей сотрудника помогает эффективно его использовать, повышать квалификацию, выстраивать карьеру.

Итак, познавательные процессы являются психическими действиями по осмыслению и накоплению новых знаний, обучению и развитию в профессии. К познавательным процессам относятся: ощущения восприятия; внимание; память; мышление; воображение.

Эффективность познавательных процессов зависят от интеллектуальных особенностей личности и свойств ее ума.

3.8. Социализация и развитие личности

Личность является социальной характеристикой и оценкой человека. Не группа крови и особенности пищеварения, не цвет волос и борода, не одежда и прочее определяют, что представляет собой человек как личность. Это делают его социально значимые качества.

В ходе изучения процессов социализации и развития личности рассматриваются следующие *вопросы*:

1. Сущность социализации личности;
2. Стадии социализации;
3. Механизмы социализации;
4. Социальные роли;
5. Сущность и закономерности развития личности;
6. Жизненные циклы человека.

Проблема личности является центральной в жизни человека и общества. От того, каков человек как личность, такова будет и его жизнь. От того, какой тип личности преобладает у граждан, какие особенности их формируются в людях системой общественных отношений и государственной политикой, таково будет и общество. Такими будут благополучие, развитие и будущее как общества, так и отдельной личности. Как общество создает человека, так и человек создает общество.

Личность формируется в определенных социальных условиях. Вне общества ребенок не сможет сформироваться как личность.

Каждый индивид, начиная с детства, включается в исторически сложившуюся систему общественных отношений. С возрастом человек сталкивается с системой социальных контактов применительно не только к обществу в целом. Он вступает в отношения в рабочем коллективе, в кругу друзей и знакомых, в семье.

Многоуровневый личностный опросник приложения 8 позволяет определить ряд особенностей личности, которые являются важными условиями успешной социализации: адаптивность, «поведенческая

регуляция», «коммуникативный потенциал», «моральная нормативность».

Социализация личности – процесс включения индивида в общественные отношения.

Включаясь в систему общественных связей, человек выступает в качестве субъекта – носителя индивидуального и общественного сознания. Сознание формируется и развивается в процессе жизнедеятельности человека.

Человек рождается как представитель своего биологического вида. После рождения его формирует конкретное социальное окружение. Индивидуальное и социальное при этом находятся в постоянном взаимодействии.

Индивид рождается с определенным набором биологических и физиологических свойств. Они выступают в роли основы психического становления человека. Можно говорить о триаде человеческой личности, то есть о взаимодействии уровней: биологического – психического – социального.

Вне общества, без межличностных отношений, личность не может быть проявлена. Главные качества личности, которые характеризуют ее (воля, мотивация, эмоциональная устойчивость и др.) не могут быть сформированы вне межличностных отношений в группе, в коллективе.

Российский психолог А.В. Петровский считает, что личность конкретного человека может продолжаться в других людях. Со смертью индивида она полностью не умирает. Отраженная в сознании других людей, каждая личность вливается в уникальное культурное социальное наследие человечества.

В социализации человека можно выделить четыре основных **стадии**: интеграция, жизненная, образовательная и трудовая социализации.

Интеграция – это усвоение ребенком основных стереотипов поведения человека. Интеграцию можно рассматривать в качестве *вхождения* ребенка в мир людей. Она начинается с обучения младенца умению ходить и говорить.

Жизненная социализация – это нахождение человеком своего места в близком окружении и обществе. Жизненная социализация связана с вхождением человека в семью, круг друзей и знакомых, общество в целом. Человек стремится занять свое место в обществе, приобрести *социальный статус*.

Образовательная социализация – это усвоение молодым поколением знаний, накопленных предыдущими поколениями. Для осуществления образовательной социализации общество создало систему образования: от детского сада до докторантуры и системы повышения квалификации. Через эту систему детям, молодежи и взрослым транслируется комплекс знаний, которые определены государственным стандартом для каждой ступени образования. *Уровень полученного образования* во многом определяет социальный статус человека.

Трудовая социализация – это освоение профессии и вхождение в производственный коллектив. Трудовой коллектив является местом, где происходит *профессиональная жизнь* человека. Качество профессиональной жизни в определяющей степени зависит от социальных отношений. Если человека устраивает его положение в трудовом коллективе, социальный статус, он будет пребывать в состоянии психологического комфорта. При этом его профессиональная деятельность будет эффективной.

Освоение профессии обычно осуществляется в молодости. В дальнейшем происходит совершенствование человека в профессии, то есть повышение квалификации. Хотя бывает и так, что человек уже в зрелом возрасте осваивает новую профессию, меняет квалификацию.

Социализация личности осуществляется благодаря действию вполне определенных механизмов. Основными психологическими *механизмами социализации* являются: идентификация, подражание, внушение, социальная фасилитация, конформизм.

Идентификация – отождествление индивида с отдельными людьми. Это своего рода отнесение человека к какой-либо группе. При этом человек усваивает свойственные группе нормы поведения и

стереотипы мышления. Идентификация имеет особое значение при формировании и усвоении корпоративной культуры организации.

Подражание – воспроизведение индивидом модели поведения и опыта других людей. Подражание может быть как сознательным, так и неосознанным (спонтанным). Подражать можно манерам, поведению, стилю одежды, характеру общения и др.

Внушение – неосознанное воспроизведение индивидом опыта и мыслей других людей. Внушение могут производить люди, которые являются авторитетными для индивида. При этом невольно воспроизводятся их чувства, психические состояния, внутренний опыт и др.

Социальная фасилитация – стимулирующее влияние поведения одних людей на поступки других. Это происходит при заинтересованном наблюдении человеком за действиями другого, неважно, это соратник или соперник. В результате наблюдения деятельность наблюдателя некоторым образом корректируется.

Например, спортсмены под активным воздействием болельщиков могут значительно улучшить свои результаты.

Конформизм – податливость индивида влиянию группы. Это проявляется в изменении поведения и установок человека по отношению к первоначальным. Позиция большинства воздействует на него таким образом, что он начинает считать себя неправым, и меняет оценки и поведение.

Так, в сказке Х.К. Андерсена «Дюймовочка» Майскому жуку героиня вначале показалась красивой. «Он уселся с крошкой на самый большой зеленый лист, напоил ее сладким цветочным соком и сказал, что она прелесть какая хорошенькая, хоть и совсем непохожа на майского жука.

Потом к ним пришли с визитом другие майские жуки, которые жили на том же дереве. Они оглядывали девочку с головы до ног, а жучки-барышни пожимали щупальцами и говорили: «У нее только две ножки! Жалко смотреть! У нее нет щупальцев! Какая у нее тонкая талия! Фи! Она совсем как человек! Как некрасиво!», – сказали в один голос все жучки женского пола.

А Дюймовочка была премиленькая! Майскому жуку, который принес ее, она тоже очень понравилась сначала, а тут вдруг и он нашел, что она безобразна, и не захотел больше держать ее у себя, пускай идет, куда знает».

Социализация личности осуществляется через различные роли. На протяжении жизни человек постоянно выступает в разных социальных ролях.

Социальная роль – это поведение человека в определенной жизненной ситуации в соответствии со своим положением.

«Мир – это театр, и все мы в нем актеры», – с удивительной точностью и яркостью определил Уильям Шекспир.

Человек обычно является носителем ролей разных социальных групп, к которым он принадлежит. Именно социальные нормы и правила диктуют поведение человека в той или иной роли. Различают два **класса ролей**: конвенциональные и неформальные.

Конвенциональные роли – это стереотипы поведения, негласно предписанные обществом для данной роли. Имеется несколько видов ролей:

профессиональные – учитель, продавец, врач и др.

бытовые – покупатель, сосед, пассажир и др.

семейные – отец, мать, сын и др.

гражданские – избиратель, ответчик, оратор и др.

Неформальные роли – это относительно вольные нормы поведения, принятые в обществе для данной ситуации.

Чаще всего неформальные роли связаны с качеством и интенсивностью выполнения ролей конвенциональных.

Например, конвенциональная роль матери может дополняться неформальными ролями заботливой матери, работающей матери и т.д.

Человек по сути своей всю жизнь занимается освоением все новых и новых ролей. По мере его взросления эти роли меняются и усложняются.

Сначала ребенок выполняет роль сына или дочери, затем ученика, студента, специалиста, позднее – отца или матери и т.д. Каждую роль он должен внутренне принять для себя и освоить практически.

При исполнении социальных ролей могут возникнуть определенные **проблемы**. Основные из них: ролевой конфликт, неприятие роли, ролевой бунт, неосвоение роли.

Ролевой конфликт связан с тем, что социальные нормы предъявляют к человеку взаимоисключающие ожидания. В результате он не может оправдать и то, и другое, при всем своем желании.

В современном обществе существует ролевой конфликт работающей жены. Она разрывается между обязанностями, с одной стороны, жены и матери, а с другой – профессиональной занятостью и требованиями на работе.

Непринятие роли означает сознательное неисполнение человеком социальных ожиданий. Это принципиальное нежелание следовать социальным предписаниям. Речь идет о неролевом или антиролевом поведении.

Ролевой бунт является активно-агрессивной публичной формой демонстрации неприятия роли. Человек громко заявляет обществу свое несогласие с установленными нормами. С точки зрения обывателей такое поведение воспринимается как вызывающее.

Неосвоение роли связано с неумением вести себя в соответствии с принятыми в обществе нормами. Это может быть связано с отсутствием необходимого образования и воспитания, отличиями в предшествующем опыте жизни и т.д. Человек может не владеть правилами культуры поведения, принятой в конкретной общественной среде, социальной ситуации.

В известном американском фильме «Данди по прозвищу Крокодил» главный герой – хороший, но простоватый человек. Он не знает «правил игры» в светском обществе. С шофером и швейцаром отеля он общается не как с прислугой, а как с добрыми приятелями, чем повергает их в шок. Однако именно его поведение и оказывается наиболее нормальным. А шофер и швейцар действительно становятся его приятелями, раскрываясь как интересные личности.

Понять основания, которые формируют определенные качества личности, можно через изучение жизни человека в обществе. Надо проанализировать образование и воспитание человека, специфику деятельности, особенности социального бытия и образ жизни.

Однако не следует развитие личности сводить только к социальному фактору. Не меньше значение имеют индивидуальные природные свойства и собственные усилия человека. В одних и тех же условиях могут сформироваться совершенно разные личности.

Развитие личности – это процесс изменения природных свойств и формирования внутренних качеств индивида.

Развитость как особое свойство личности является качественным и количественным показателем различных особенностей человека. Они определяют его потенциал, образованность, уровень достижений, комплекс сформированных качеств.

Стать *высокоразвитой* личностью означает реализовать возможность качественного развития у себя специфических психологических свойств. Эти свойства должны обеспечить самореализацию человека в жизни, достижение жизненного успеха и достойного положения среди людей, отвечающих потенциальным возможностям индивида.

Движущей силой развития и становления личности является стремление к *самоактуализации*, то есть реализации «самого себя». Человек ищет свое место в жизни. Он пытается понять свое жизненное предназначение, осознать и реализовать свой природный потенциал.

Достижение самоактуализации происходит через осознание своего «Я», приобретение опережающих притязаний и стремлений, развитие способностей к адекватной самооценке и самоуважению. На этой основе возникают потребности в *саморазвитии* и самосовершенствовании.

Психическое отражение устремлений индивида создает мотивацию для его образования, воспитания, социализации и деятельной реализации. Способность человека соотносить свое «Я» с реальными обстоятельствами жизни позволяет индивиду изменять свое поведение и осуществлять цели *самовоспитания*, что обеспечит личностный рост.

Развитие личности и становление ее индивидуальных качеств и свойств является процессом закономерным, и при этом причинно обусловленным. Все *закономерности* процесса становления и развития личности можно свести в три взаимосвязанные *группы*: деятельные, социально-психологические и возрастные.

Деятельные закономерности развития личности – это законы, по которым происходит изменение внутреннего мира человека под влиянием его собственной активности.

Активность является универсальным законом развития любого живого организма, а также его отдельных свойств. Что активно, то и развивается. Пассивность приводит к деградации и атрофированию.

Так, чтобы развить бицепс, имеется единственный путь: упражняться в поднятии тяжестей. При этом, если поднимать тяжести только правой рукой, то и развиваться будет только правый бицепс. Левый же остается хилым.

Сказанное справедливо и на уровне психики. Чтобы развить смелость, надо многократно ставить себя в опасные условия, и учиться преодолевать их. Чтобы развить целеустремленность, надо добиваться получения нужного результата, не отступая перед трудностями. Иного пути нет.

Социально-психологические закономерности развития личности – это причиненная связь внутренних процессов с внешними условиями жизни.

К условиям относятся: состояние общества, деятельность всех ветвей власти, работа государственных и общественных институтов, образовательных и воспитательных учреждений, свобода и качество работы СМИ, уровень жизни людей, состояние преступности и т.д.

Кроме разнообразия внешних условий, оказывающих влияние на развитие личности, важную роль играют обучающие и развивающие возможности.

Социально-психологическое влияние зависит от семьи, друзей, руководителей, профессионального коллектива. Особо важную роль играет так называемый «близкий круг» общения индивида.

Возрастные закономерности – это последовательная смена жизненных циклов человека.

Смена возрастов связана с биологическими закономерностями, вызывающими изменения в организме человека. Они действуют по мере движения времени. Вместе с ними изменяется и психика человека, его нервная система.

Человек развивается как личность на протяжении всей жизни. Жизненный путь человека можно рассматривать как процесс, состоящий из нескольких основных **жизненных циклов**. Каждый цикл сопровождается изменениями психических структур личности.

Основными жизненными циклами являются: детство, юность, молодость, средний возраст, зрелость, старость.

Детство охватывает период от рождения ребенка до завершения им школьного образования.

Некоторые авторы называют этот этап *предварительным*. Имеется в виду, что это период проб в разных видах деятельности. В это время можно сменить несколько мест учебы и профориентаций в поисках своего призвания.

Однако не следует относиться к детству как этапу *подготовки* к взрослой жизни. Многие внутренние конструкции, которые затем будут определять уровень личности, формируются в детстве.

Например, нравственность личности формируется в раннем детстве – дошкольном и младшем школьном возрасте. Неосознанно воспринимая поведение родителей и других взрослых, ребенок стремительно создает свой нравственный мир. Он остро воспринимает доброту и отзывчивость отношений, любовь и взаимопонимание родителей, и это становится фундаментом его личной морали. Если же он сталкивается с грубостью, злобой, «двойной моралью», это отразится на всей его взрослой жизни.

Свой вид всей жизненной деятельности человек может найти еще в детстве. Это большая удача. С этого начинается процесс самоутверждения индивида как личности, происходит его самоопределение, прогнозируется будущее. Социализация в этом случае происходит раньше обычного возраста.

Юность связана с получением высшего или профессионального образования.

Многие психологи называют юность этапом *становления*. В этот период молодой человек фактически выбрал и теоретически осваивает свою будущую профессию.

Профессиональное обучение составляет основу развития личности в жизненном цикле юности. Юноши и девушки приобретают профессиональные и деловые навыки, закладывают квалификацию, осуществляют профессиональное самоутверждение.

Юность является важным этапом в развитии личности. У молодых людей возникает потребность в *самостоятельности* и независимости. Кроме того, это период *любви* и поиска спутника жизни.

Юношеский возраст является критическим с точки зрения формирования личности. В юности формируется ряд сложных психологических механизмов, знаменующих впоследствии личность. Происходит переход от внешней детерминации (воздействия, регулирования) жизни и деятельности к личностной саморегуляции и самодетерминации. Осуществляется кардинальная смена движущих сил личностного развития.

Источник и движущие силы развития смещаются внутрь самой личности. При этом личность обретает способность преодолевать обусловленность ее жизнедеятельности внешним окружением. Внутренний мир начинает доминировать над внешними обстоятельствами.

Молодость – это период создания семьи, адаптации и утверждения себя в профессии.

В этот период возникает и формируется семья, рождаются дети. У молодых людей появляется *ответственность* не только за себя, но и за свою семью. Это сильно влияет на развитие личности.

С другой стороны, происходит *утверждение* себя в профессии. Это создает человеку социальный статус и положение в обществе.

Одновременно у молодых людей происходит *становление личности* в ее основных составляющих – воле, мотивации, управлении эмоциями, ответственности.

Зрелость составляет весь период взрослой жизни человека, от молодости до выхода на пенсию.

Многие выделяют в зрелости два *этапа*: продвижения и сохранения. *Этап продвижения* связан с ростом квалификации, движением по служебной лестнице, накоплении практического опыта. Растет и реализуется потребность в самоутверждении, в достижении высокого социального статуса.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. Это пик квалификации, причем ее повышение происходит в результате активной деятельности. В это время осуществляются творческие свершения, подъем на новые служебные ступени, достигается вершина независимости и самовыражения, приобретает заслуженное уважение.

На этапе сохранения у многих людей появляется желание передачи своих знаний и опыта молодежи. И многие реализуют это желание. Для этого не обязательно участвовать в преподавательской деятельности. Это может быть наставничество в профессии или разновозрастная дружба, в ходе которой старшие влияют на младших. В этот период выросшие дети выбирают свой жизненный путь, и им часто нужна мудрая подсказка родителей.

Между этапами продвижения и сохранения находится период **среднего возраста**. Он имеет большое значение в жизни взрослого человека, хотя часто проходит весьма болезненно. Это явление получило в психологии специальное название – *кризис среднего возраста*.

Кризис происходит в возрасте 40–45 лет, и проявляется физиологически и психологически. Физиологически происходит перестройка многих процессов в организме. Нередко это сопровождается различными болезнями, которые со временем проходят без особых последствий.

Психологический кризис среднего возраста нередко протекает труднее физиологического. Он связан с критической самооценкой человеком пройденной первой половины жизненного пути. Человеку кажется, что свершений оказалось значительно меньше, чем ожидалось.

Достигнув среднего возраста, человек вдруг осознает, что пройден пик жизни. А достижения оказались значительно скромнее, чем ожидалось в юности и молодости. И исправить многое уже нельзя. Что-то уже ушло безвозвратно. Давит груз ошибок и нереализованных идей. Все вместе это нередко приводит человека к депрессии.

Старость – это этап жизни человека на пенсии. Принципиально различаются пассивная и активная старость.

Пассивная старость предполагает выход на пенсию, и отход от профессиональной и общественной деятельности. Это ошибка и личности, и общества. Человек на пенсии, перестав быть востребованным, стремительно стареет. Его начинают активно преследовать болезни, сокращая продолжительность жизни.

Активная старость выгодна и личности, и обществу. Человек на заключительном этапе своей жизни оказывается социально востребован. Он консультант, советник в профессии и семье. Он пере-

дает свой опыт и знания молодому поколению. Жизнь сохраняет для него свою привлекательность и неповторимость.

Нил Уолш в книге «Беседы с Богом» пишет о внеземной цивилизации, которая своеобразно решила проблемы старости. Здесь молодые и зрелые люди не занимаются воспитанием детей. Зрелым некогда, а молодые еще сами к этому не готовы. Забота о детях, их воспитании, обучении и развитии поручена старикам. И они оказываются очень эффективными воспитателями.

Многие люди в старости продолжают активную познавательную деятельность. Они много читают, интенсивно общаются в различных объединениях и организациях. Особой популярностью пользуются путешествия, международный туризм.

Таким образом, человек формируется всей жизнью, и развивается всю жизнь. Этот процесс не прекращается от рождения до смерти.

В.А. Сухомлинский писал: «Воспитывает каждая минута жизни и каждый уголок земли, каждый человек, с которыми формирующаяся личность соприкасается подчас как бы случайно, мимолетно».

Итак, социализация личности является процессом включения индивида в общественные отношения. Человек есть существо социальное. Он может реализовать себя только в сфере социальных и производственных отношений. Благодаря участию в них индивид становится личностью.

Развитие личности является процессом изменения природных свойств и формирования внутренних качеств индивида. Развитость как характеристика личности есть показатель уровня внутреннего мира человека.

3.9. Личность как субъект деятельности

Сущность личности человека проявляется в деятельности. То, на что человек направляет свои усилия и поступки, демонстрирует его нравственность, культуру, ответственность и другие важнейшие качества, которые и определяют личность.

Общество исторически привыкло оценивать личность не по мыслям и намерениям, а по совершенным действиям. Именно пове-

дение выступает главным критерием для суждения о сущности той или иной личности.

В изучении личности как субъекта деятельности рассматриваются четыре *вопроса*:

1. Сущность деятельности;
2. Виды деятельности личности;
3. Профессиональная деятельность и ее мотивация;
4. Управление поведением личности.

Деятельность – это совокупность практических действий и поступков человека по достижению определенной цели.

Как правило, образ деятельности наглядно демонстрирует внутренний мир человека, раскрывает его мотивы и побуждения, то есть предмет характеризует личность. Деятельность является не только формой активности индивида, ее направленность показывает жизненные ценности и устремления личности.

Возможен вариант деятельности человека, принципиально не соответствующей его внутреннему миру. Это может происходить под давлением внешних обстоятельств.

Деятельность демонстрирует мировоззрение индивида, отношение его к окружающему миру. Посредством деятельности человек организует свою жизнь, реализует себя в мире и обществе.

Деятельность личности осуществляется в сложной системе социально-экономических отношений. Окружение выступает в двух ипостасях. С одной стороны, окружающая среда является полем приложения сил индивида. С другой стороны, среда является фактором воздействия на личность, и во многом влияет на поведение индивида.

Внутренние причины действуют через внешние условия. Один и тот же человек может поступать в разных ситуациях не совсем так, как можно было бы ожидать, исходя из знания его личностных качеств. Человек психологически включен в свои поступки, в них интегрируются и проявляются его качества, психическое состояние в данный момент, жизненная и мыслительная активность.

Переплетение разных внутренних и внешних причин нередко порождает и неадекватные поступки человека. Он может действовать нехарактерно для него, и неожиданно для окружающих.

Таким образом, в оценке личности через деятельность можно пользоваться простой формулой: «качества личности – ее поведение». Однако это не всегда верно, и не столь однозначно. Гораздо более правильной будет более сложная формула:

«личность – деятельность – ситуация (условия) – поведение».

Условия деятельности нельзя понимать как независимые от активности личности, как некую ширму, которая окружает ее. Во-первых, человек сам выбирает условия. Во-вторых, своим поведением он создает себе обстоятельства. В-третьих, личность может не мириться с условиями, а менять их своей активностью.

Например, два студента обучаются в одной группе, и вроде бы находятся в одинаковых условиях. Но это не так. Для добросовестного, хорошо успевающего студента эти условия психологически комфортны. К нему обращаются товарищи за консультациями и помощью, его хвалят, ставят в пример, поощряют – и он доволен. А для двоечника и нарушителя дисциплины условия, напротив, дискомфортны. Его ругают, осуждают и осуждают, он не пользуется авторитетом.

Таким образом, актуальная психология личности и ее действия не статичны. Они – продукт мыследеятельности и жизнедеятельности. Оставаясь в основном сама собой, психология человека, вместе с тем, не совсем та в каждый данный отрезок времени. Личность и ее деятельность – явления динамичные, изменяющиеся во времени.

Индивидуальная деятельность человека имеет определенное *строение*. В его состав входят мотивы, цели и действия. Структура деятельности представлена на рисунке 3.11.

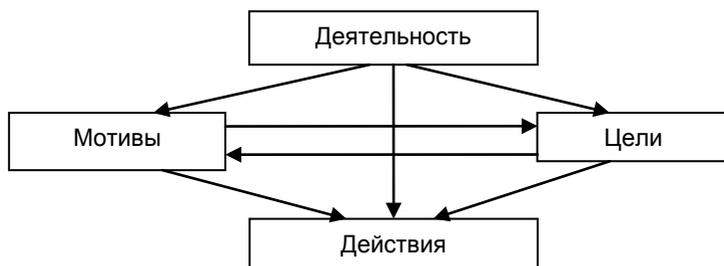


Рисунок 3.11 – Структура деятельности

Мотивы в данной структуре являются тем, что побуждает человека к деятельности.

Цели означают то, на что направлена деятельность, к чему личность стремится.

Действия можно рассматривать как относительно законченные этапы деятельности.

Направленность индивидуальной деятельности субъекта и величина развиваемых им усилий определяются вектором взаимодействия «мотив – цель». Данный вектор действует в прямом и обратном направлениях.

Психология различает пять основных **видов деятельности**: бытовая, учебно-познавательная, профессиональная, личностная и общественная.

Бытовая деятельность связана с удовлетворением индивидом своих физиологических потребностей.

Человек строит и обустривает дом, заботится об одежде и пище, сне и активном отдыхе. Тем самым он обеспечивает сферу своей жизнедеятельности.

В народном сознании долгое время бытовая деятельность отождествлялась с жизнедеятельностью. «Мужчина должен построить дом, посадить дерево и вырастить сына», – гласила народная поговорка.

С тех пор кардинально изменился круг бытовых забот и содержание жизнедеятельности. Неотъемлемой частью быта стали автомобиль, телевизор, компьютер, мобильный телефон. Но суть физиологических потребностей человека принципиально не изменилась.

Учебно-познавательная деятельность – это усвоение знаний, выработанных человеческой цивилизацией, и постижение ее культуры.

Учебно-познавательная деятельность фактически является мыслительной (интеллектуальной) работой личности. Учебные заведения от детского сада до докторантуры создают познавательную обстановку и предлагают знания. Взять эти знания, усвоить их, научиться ими пользоваться – это забота и труд самого обучающегося.

Не случайно слова «сознание» и «знание» имеют один корень. Именно содержание и глубина знаний во многом определяют внутренний мир личности: от мировоззрения до осознания своего места в мире.

Через усвоение знаний, благодаря учебно-познавательной деятельности, человек растет и развивается, занимает свое место в жизни и обществе.

Учебно-познавательная деятельность связана не только с пребыванием в стенах учебных заведений. Очень важную роль в получении знаний у каждого человека играет самообразование. Современный человек живет в огромном потоке информации. Это СМИ, интернет, кино, книги. Из этого потока каждый извлекает свой вид и объем знаний.

Профессиональная деятельность – это освоение человеком профессии и реализация себя в ней.

Профессиональная деятельность тесно связана с учебно-познавательной, особенно на первом этапе. *Освоение профессии* происходит в процессе обучения. Человек выбирает профессию, и обучается ей.

Серьезная проблема современного общества – неосознанный выбор профессии. Молодые люди после окончания школы поступают в те или иные заведения. Их выбор часто бывает случайным. Поэтому нередко в дальнейшем люди работают не по профилю своего образования.

Личностная деятельность связана с кругом непрофессиональных, но персонально значимых увлечений человека.

Личные увлечения получили название хобби. Круг увлечений людей чрезвычайно широк – от филателии до рыбалки. Они могут принимать разные уровни интенсивности и степени увлеченности, вплоть до фанатизма (футбольные болельщики, поклонники эстрадных звезд).

К видам личностной деятельности психология управления относит и *общение с друзьями*. Человек является существом социальным. Поэтому часто для него даже сугубо личное связано с общением с близким человеком.

Люди-одиночки, замкнутые, нелюдимые обычно имеют проблемы с психикой. Неумение и нежелание общаться с себе подобными свидетельствует об определенных нарушениях в психической деятельности индивида. Как правило, такие люди глубоко несчастны.

Общественная деятельность – это работа на благо общества.

Обычно такая работа является, добровольной, внепрофессиональной и неоплачиваемой. Человеком в ней может двигать чувство долга, обязанности либо личного интереса. В последнем случае общественная деятельность может совпадать с личностной.

Часто общественная деятельность происходит в рамках политических партий, общественных, любительских или спортивных организаций.

Стремление к активной общественной деятельности связано с нереализованностью человека в рамках профессии или личной жизни. В этом случае поиск сферы самореализации приводит человека в общественную работу (волонтерство). Если такое произошло, это можно лишь приветствовать. Потому что, если человек не смог нигде себя найти, это трагедия личности, и проблема общества.

Из всех видов деятельности важнейшее социальное и личностное значение имеет **профессиональная деятельность**.

В ходе профессиональной деятельности человек постоянно растет и совершенствуется в профессии. Благодаря профессиональной деятельности он приобретает социальный статус, занимает свое место в жизни и обществе.

Профессиональную деятельность личности определяют четыре группы **мотивов**: деятельные, социальные, эмоциональные и органические.

Деятельные мотивы – это потребность в личном практическом опыте, в физической нагрузке, мыслительной и творческой работе.

Деятельные мотивы способствуют освоению профессиональных умений и навыков, реализации и совершенствованию себя профессии, в целом активной жизни. Посредством деятельных мотивов реализуются устремления людей, достигаются их жизненные ценности и личностно значимые цели.

Социальные мотивы профессиональной деятельности – это стремление к межличностным контактам, общественному признанию, успешному карьерному росту.

Социальные мотивы являются важным условием реализации интересов людей. В свою очередь, интересы выступают выражением связей и отношений между людьми.

С помощью социальных мотивов человек стремится занять свое достойное место в обществе. Он старается приобрести высокий социальный статус, добиться общественного признания как человек и профессионал.

Для отдельных людей социальные мотивы отражают жажду власти над другими людьми. Им нравится отдавать приказы, ощущать зависимость от них подчиненных и коллег.

Эмоциональные мотивы профессиональной деятельности – это удовлетворенность от работы, радость творчества, осознание своей востребованности.

Эмоциональные мотивы позволяют гордиться своей профессией, получать удовольствие от результатов трудовой деятельности. Сознание хорошо выполненной и нужной обществу (коллективу) работы доставляет человеку высокое эмоциональное удовлетворение.

Особые эмоциональные состояния переживают специалисты высокой квалификации. Они имеют особую психологию, которая дает им ощущение гордости и собственной значимости.

Люди эмоционально связывают себя с трудовым коллективом. Это вызывает у них чувства причастности и защищенности. Кроме того, складывается состояние референтности, то есть уважение к трудовому коллективу, принятие его ценностей и негласных норм.

Термин «состояние защищенности» ввел в научный оборот А.С. Макаренко. Под ним он понимал ощущение человеком того, что в производственном коллективе его не дадут в обиду. При необходимости, к нему придут на помощь, не оставят в беде одного.

Для многих людей профессиональная деятельность связана с приливами вдохновения, муками творчества, взлетами открытий. Эмоциональные переживания от такой профессиональной деятельности создают творческому человеку ощущения счастья.

Участие в любом профессиональном труде приносит личности приятное ощущение своей востребованности. Человек с удовлетворением осознает, что его труд нужен его семье, близким, обществу.

Органические мотивы профессиональной деятельности – это потребность в движении, динамике, действиях, как условиях поддержания здоровья.

Совершая мышечную работу, человек способствует обменным процессам в своем организме, укреплению собственного здоровья. Физическая нагрузка поддерживает физиологический тонус, продляет активную жизнь человека. Иными словами, движение является основой здорового образа жизни человека. Оно увеличивает продолжительность жизни индивида.

У представителей малоподвижных профессий на основе гиподинамии активно развиваются сердечно-сосудистые и неврологические заболевания. Для борьбы с ними люди бегают по утрам, совершают пешие прогулки, велосипедные пробеги, ходят в спортзалы и бассейны.

Психология уделяет большое внимание *управлению поведением*. Для этого *изучаются* основы поведения и способы влияния.

Основы поведения личности складываются из ее устойчивых характеристик, которые определяют выбор и принятие решений по поводу поступков. К критериям выбора поведения относятся цели человека, его возможности и состояние, их динамика.

Склонность к деятельности можно оценить по тесту приложения 9.

Критериальная база поведения человека складывается из трех *составляющих*: расположения человека к явлениям, совокупности ценностей и набора принципов поведения.

Расположение человека – это его изначальное отношение к объекту, определяющее направленность реакции и ее интенсивность.

Расположение имеет три компонента: воздействия, которые отражают чувства человека к объекту; знания об объекте; намерения по поводу того, как вести себя по отношению к объекту. Характеристики расположения:

- невидимость, т.к. оно заключено в человеке глубоко внутри;
- чувственность, которую питает человек к объекту;
- направленность, т.е. выбором по оси «нравится – не нравится»;
- активность, т.е. реализацией своего отношения в поведении.

Высокую степень расположения называют *увлеченностью*. Так, для увлеченности человека своей работой характерно наличие трех аспектов:

важности – насколько работа занимает существенное, центральное место в жизни и деятельности человека;

привлекательности – в какой степени содержание работы интересно человеку, насколько он увлечен работой;

атрибутивности – насколько человек идентифицирует свою персону с выбранной профессией и выполняемой им работой.

Ценности как критерий поведения – это набор ориентиров, важных для человека, которым он следует в своей жизни.

Ценности существенно отличаются от расположения. Расположение определяет отношение человека по динамике: «нравится – не нравится». Ценности же определяют выбор: «хорошо – плохо».

Ценности оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения, на поведение в коллективе. Они выступают как нормативная база морали личности, фундамент мотивов ее поведения.

Принципы как критерий поведения – это определенные стандарты поступков человека.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль. Они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поступков, ограничениях, табу (запретах), устойчивых формах реакции на явления и людей.

Принципы формируются на основе системы ценностей, мотивов и направленности человека. Люди не обязательно осознают, какие ценности и устремления находят свое воплощение в отдельных принципах. Чаще всего принципы перенимаются из окружения вместе с познанием, мышлением, воспитанием.

Например, английские бизнесмены неукоснительно следуют принципам честности, ответственности, соблюдения договорных обязательств.

Поведение человека вызывает для него определенные *последствия*. В зависимости от них, поведенческая реакция либо закрепляется в устойчивую, либо же происходит отказ от нее.

Закрепление осуществленного поведения либо отказ формируют дальнейшие поступки человека. Именно через *закрепление/отказ* происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения. Этим же способом можно *управлять поведением* личности, воздействуя извне или изнутри.

Сущность управления поведением сводится к воздействию на критериальную базу поступков человека – расположения, ценности, принципы.

Изменение расположения человека к объекту можно вызвать через воздействие на его чувства, намерения, знания об объекте. По отношению к работе наиболее желательным является достижение увлеченности через повышение ее личностной важности, привлекательности и атрибутивности.

Психология управления особо обращает внимание на поиск *гармонии ценностей* организации (коллектива) и личности (сотрудника). Этому способствует работа руководителей по созданию, разъяснению и доведению до персонала системы ценностей организации.

Так, гармония ценностей персонала и фирмы в современных организациях достигается в рамках корпоративной культуры. Сотрудники разделяют ценности фирмы, гордятся ею, отождествляют себя с коллективом.

Управление принципами сводится к воздействию на их формирование и коррекцию. К формам воздействия относятся: показ образцов – известных в профессии людей, их социального статуса, общественной признанности, личной удовлетворенности.

Организованность можно оценить по опроснику приложения 10.

Изменение поступков человека можно рассматривать как следствие *научения поведению*. Оно опирается на последствия поступков человека, их внутреннем анализе и внешней демонстрации. *Демонстрация* означает разъяснение человеку другими людьми связи его поступков и их последствий.

В юмористической миниатюре Михаила Жванецкого «Похороны» руководитель оркестра урезонивает музыканта: «Не кипятитесь, Миша, вы же еще не отсидели за прошлый раз!».

Внешняя реакция на поведение человека в психологии управления называется *компенсацией*. Она выражается в том, что человеку за его поведение что-то предоставляют либо его лишают. При отсутствии компенсации заметной модификации поведения человека обычно не происходит.

С позиций научения поведению и его модификации компенсация может осуществляться в четырех *видах*:

порицание – осуждающая реакция на какое-то поведение;

наказание – лишение чего-то за плохое поведение;

гашение – отсутствие положительной реакции на какие-то действия.

Кроме рассмотренных общих, существуют и специальные методы управления поведением личности – **психотехники**: психорегуляция и психокоррекция. Они требуют профессионального подхода, тонкого и внимательного применения с тем, чтобы не навредить объекту.

Психорегуляция является средством регулирования поведения человека.

Психокоррекция заключается в регулировании эмоционального состояния человека с помощью профессионального психолога. Он показывает клиенту связь его поступков с реакциями на них других людей, подсказывает оптимальные способы поведения в сложных жизненных и профессиональных ситуациях.

Так, в Древнем Риме военачальника или политика, удостоенного особых почестей – триумфа, пытались уберечь от зазнайства и вознесения себя к богам. На наиболее важных церемониях чествования рядом с триумфатором постоянно находился раб, который периодически повторял ему: «Помни, что ты всего лишь человек!».

Итак, сущность деятельности заключается в совокупности практических действий и поступков по достижению определенной цели. Деятельность может иметь несколько видов: бытовая, учебно-познавательная, профессиональная, личностная, общественная.

Профессиональной деятельностью является освоение человеком профессии, реализации себя в ней и постоянном совершенствовании. Различают следующие мотивы профессиональной работы: деятельные, социальные, эмоциональные, органические.

Управление поведением людей заключается в воздействии на критериальную базу поступков – расположения, ценности, принципы. Внешняя реакция на поведение человека называется компенсацией. Специальными методами управления поведением являются психотехники.

3.10. Эмоциональный мир личности

Отношения человека к окружающей действительности не только понимаются им и проявляются в действиях, но и переживаются в виде эмоций. Эмоции есть наиболее динамичная форма отражения сознанием реального мира.

Виды отражения бывают разные. Восприятие отражает реальный мир при непосредственном его воздействии на органы чувств. Мышление опосредовано отражает связи и отношения между предметами и явлениями. А вот эмоции отражают предметы не сами по себе, а в их отношениях к человеку, в их значении для его потребностей и мотивов.

В процессе изучения эмоционального мира личности рассматриваются четыре *вопроса*:

1. Сущность эмоционального мира личности;
2. Источники эмоций;
3. Свойства эмоций;
4. Виды эмоциональных состояний.

Эмоции – это отражение человеком окружающей действительности в форме непосредственного переживания.

Слово *moveo* в переводе с латыни означает – потрясаю, волную.

Эмоциональный мир каждого человека исключительно индивидуален. Он складывается из неповторимого набора многих элементов и состояний, создающих оригинальную комбинацию.

Под эмоциями, или эмоциональными переживаниями, обычно понимают самые разнообразные реакции человека – от тонких оттенков настроения до бурных взрывов страсти. В психологии эмоциями называют процессы, отражающие личную оценку и значимость внешних ситуаций и внутренних состояний для жизнедеятельности индивида в форме переживаний.

Эмоции человек не только переживает, но и выражает внешне в виде *физиологических проявлений*:

- мимики – изменение положения губ, бровей, лицевых мышц;
- пантомимики – жестов и поз;
- вокальной мимики – тона и интонаций голоса;

вегетативной динамики – изменение частоты сердечных сокращений и дыхания, покраснения или бледности, изменения тонуса мышц, дрожи, потоотделения;

биохимической динамики – выделения надпочечниками адреналина, увеличения сахара в крови, появление белка в моче и т.д.

На принципах вегетативной и биохимической динамики работает известный «прибор правды» – полиграф. Фиксируя реакцию организма, он показывает, говорит человек правду, или нет.

Эмоции не возникают беспричинно. Они имеют свои *источники*. Основными из них являются: внешние события, чужие высказывания и собственные мысли.

Внешние события – это любые изменения в окружающей действительности, вызывающие эмоции человека.

События, затрагивающие внутренний мир человека, могут происходить как в его собственной жизни, так и в окружающей среде. Причем на силу эмоции влияет не глобальность или интенсивность события, а отношение к нему индивида.

Человек может остро реагировать на событие, которое не имеет к нему прямого отношения. Оно произошло далеко, затронуло неизвестных ему людей. И узнал он о нем по телевидению. Тем не менее, эмоциональная реакция может быть сильной.

Чужие высказывания – это оценочные слова о человеке других людей.

Человеку приятно услышать о себе хорошее высказывание, высокую оценку. Он дорожит положительным общественным мнением.

На этом построено искусство комплимента. Похвалить человека надо за что-то реальное, при этом можно лишь слегка приукрасить. Преувеличение допускается лишь в небольших дозах. И в этом комплимент отличается от лести, которая не имеет под собой реальной основы.

Но значительно сильнее люди реагируют на *отрицательные высказывания* о них. Если негативное мнение не имеет под собой оснований, это переносится легче. Но если в нем содержится хотя бы частица правды, чужие слова могут ранить человека очень больно.

Собственные мысли – это отношение к внешним событиям, чужим высказываниям и внутренним переживаниям.

Собственные мысли из всех возможных источников эмоций являются самыми сильными. Именно внутренний мир человека оценивает любое явление, и определяет интенсивность реакции на него.

Золотое правило психологии гласит: «Проблема не в том, что с нами происходит, а в том, как мы к этому относимся».

То, что главным источником эмоций личности являются ее собственные мысли, дает человеку уникальные возможности *саморегулирования*. Воздействуя на свои мысли и оценки, индивид может кардинально влиять на свой эмоциональный мир, и связанное с ним поведение.

Так, для англичан эмоциональная сдержанность человека является главным признаком родовитости и воспитанности. По их мнению, выйти из себя может только простолюдин. Джентльмены и леди сдержаны и вежливы в любых обстоятельствах.

Собственные мысли могут стать источником эмоций и от *недостатка информации*. Состояние неопределенности поведения, неясность путей движения к цели отрицательно влияют на эмоциональный мир человека, вызывают повышенные переживания.

Реакция на недостаток сведений способствовала развитию особых форм приспособления, связанных с эмоциями. Они обеспечивают приток дополнительной информации, изменяя чувствительность сенсорных входов. Повышая чувствительность, эмоции способствуют реагированию на расширенный диапазон внешних сигналов. Одновременно повышается восприятие сигналов внутренней среды. Следовательно, больше гипотез извлекается из хранилищ памяти.

Эмоции, как процесс психики, обладают определенными *свойствами*. Основными из них являются: предметность, направленность, субъективность, регулятивность.

Предметность эмоций – реакция на сущность и содержание объекта.

Поскольку эмоция отражает отношение человека к объекту, постольку она включает определенную информацию о нем самом. От характера этой информации зависит и качество отношения к объекту.

Отражение содержит два компонента: познавательный и опосредованный. *Познавательным* является отражение сущности и содержание объекта. *Опосредованный* компонент эмоции заключается в состоянии человека и личностным восприятием им объекта.

Отсюда следует *двойная обусловленность* эмоций. С одной стороны, воздействуют потребности человека, которые определяют его отношение к объекту эмоций. С другой стороны, влияет личная способность отразить и понять определенные свойства объекта.

Направленность эмоций – это связь реакции с мотивом и результатом деятельности.

Если достигнуто желаемое, то есть полученный результат соответствует мотиву, эмоции будут положительными. И наоборот, отрицательные эмоции возникают тогда, когда события идут по нежелательному сценарию.

Субъективность эмоций – это связь реакций с личностным внутренним миром человека.

Такие психические процессы, как восприятие и мышление, позволяют человеку объективно отражать внешний мир. А эмоции служат для субъективного отражения окружающей действительности и внутреннего мира.

Именно эмоции отражают личную значимость происходящего и осмысливаемого. Это затем проявляется через интерес, пристрастность, вдохновение, одержимость.

Регулятивность эмоций – это влияние внутренних реакций на поведение человека.

Органическая связь субъективного и объективного компонентов эмоций позволяет реализовать их вероятностно-прогностические функции. Это проявляется в коррекции поведения человека.

Отражая вероятность события, эмоции создают предвосхищение, которое выступает важным фактором ориентации и регулирования поведения индивида.

Например, эмоция опасности заставляет человека принять меры к ее избеганию, к изменению ситуации.

Оценить эмоциональное состояние поможет опросник приложения 11.

Человек может переживать различные ***виды эмоциональных состояний***. Основными из них являются: настроение, возбуждение/подавленность, стресс, аффект, шок, фрустрация.

Настроение – естественное эмоциональное состояние, которое окрашивает все мысли и поведение человека.

Настроение сопровождается слабо выраженными положительными или отрицательными эмоциями. Оно существует в течение длительного времени, колеблясь при этом в определенных пределах.

Настроение является весьма динамичным эмоциональным состоянием. Его изменчивость – это норма. Если у человека всегда хорошее настроение, значит у него проблемы с психикой.

Образованный человек является хозяином своего настроения. В управлении настроением проявляется культура личности.

Психологи советуют – если вы хотите подольше сохранять молодость, то не выходите из душевного равновесия по пустякам, чаще радуйтесь и стремитесь поддерживать хорошее настроение.

Настроение является единственным видом эмоционального состояния, когда человеком можно профессионально управлять. Во всех других состояниях человек либо неадекватен, либо невменяем. В этом случае им нужно не руководить, а оказывать ему помощь в том, чтобы вернуть его в состояние настроения.

Возбуждение/подавленность – это эмоциональный выход человека за границы настроения, то есть повышенная или пониженная эмоциональность.

Одной из основных форм возбуждения является *страсть* – сильно выраженная увлеченность человека кем-либо или чем-либо. Она сопровождается глубокими эмоциональными переживаниями, связанными с объектом увлечения. Страсть может возникать не только в отношении свершившихся явлений, но и вероятных, или прошедших.

Наиболее распространенная форма подавленности – *депрессия*. Обычно она является результатом, крушения надежд, разочарования в идеалах, сильного огорчения. Депрессия, как показано выше, может быть вызвана, в том числе, «кризисом среднего возраста». Депрессия тяжело переживается, выходить из нее всегда сложно и долговременно.

Стресс – это эмоциональное напряжение, вызванное неожиданными неприятностями.

Вызвать стресс может опасность, риск, важная новость. Причины, вызывающие стресс, называют *стрессорами*.

Возбуждение, подавленность и стресс как виды эмоциональных состояний сопровождаются *неадекватной реакцией* человека на окружающие события. Никакой профессиональной деятельности в этих состояниях выполнять нельзя. Это чревато не только некачественной работой, но и травмами и порчей оборудования. Людям в таких состояниях необходима помощь в восстановлении душевного равновесия.

Такую помощь можно оказать и без врача (невролога) или психолога. А вот последующие виды эмоциональных состояний свидетельствуют о *невменяемости*. Они являются патологией, и требуют профессионального лечения.

Аффект – мощная кратковременная эмоциональная реакция, связанная с потерей человеком контроля над собой.

Аффект полностью захватывает психику человека, как бы сплавляя главный воздействующий раздражитель со всеми смежными. Тем самым образуется обобщенный аффективный комплекс, определяющий единую *неконтролируемую реакцию* на ситуацию в целом. В эту реакцию включаются сопутствующие ассоциации и неуправляемые действия.

Отличительными чертами аффекта являются его ситуативность, обобщенность, большая интенсивность и малая продолжительность. В состоянии аффекта у человека резко изменяется внимание, снижается его переключаемость. В поле восприятия удерживаются только те объекты, которые вошли в комплекс переживания. Все остальные раздражители, не вошедшие в переживание, осознаются недостаточно. В этом причина неуправляемости индивидом своим состоянием.

Неуправляемое действие может выступить «выпускным клапаном». Совершив какое-либо действие, человек способен ощутить сильное ослабление. Наступает упадок сил, безразличие ко всему.

Аффекты обладают приспособительной и регулирующей функцией. Она состоит в создании специфического ответа на проблему, и соответствующего следа в памяти. В дальнейшем они определяют

избирательность по отношению к ситуациям, подобным тем, которые в прошлом вызвали аффект.

Шок – сильное продолжительное нервное потрясение с потерей человеком контроля над собой.

Шок отличается от аффекта большей глубиной нервного потрясения. Это определяет его продолжительность, которая может быть достаточно значительной. Если аффект исчисляется минутами, то шок – часами.

Фрустрация – временная дезорганизация сознания и поведения, блокирование мыслительной и мышечной деятельности.

Обычно фрустрация связана с тяжелыми эмоциональными переживаниями человеком своей крупной неудачи. Это сопровождается чувством безысходности, крушения надежд в достижении важной, лично значимой цели.

Фрустрация может быть вызвана и иной, сильно действующей на психику индивида причиной. Часто это связано с неудовлетворением очень важных для человека потребностей.

О состоянии фрустрации в народе часто говорят – «впал в ступор».

Итак, эмоции являются отражением человеком окружающей действительности в форме непосредственного переживания в собственном внутреннем мире.

Источниками эмоций выступают: внешние события, чужие высказывания и собственные мысли. Последние являются наиболее сильными. Это дает человеку возможность путем изменения своих мыслей регулировать собственные эмоции.

Основными свойствами эмоций являются: предметность, направленность, субъективность, регулятивность.

Существует несколько видов эмоциональных состояний. Естественным является настроение, которое очень динамично, и может кардинально измениться за секунды.

Выход за пределы нормального эмоционального состояния – это возбуждение, подавленность и стресс. Человек в таких состояниях не вполне адекватен, однако еще может себя контролировать. Решать рабочие вопросы в таком состоянии нельзя, человеку надо помочь прийти в себя.

В трех видах эмоциональных состояний – аффекте, шоке и фрустрации – индивид является невменяемым. Это патология, в которой человек себя не контролирует. В таких ситуациях ему нужна медицинская помощь.

3.11. Управление эмоциями

Поведение современного культурного человека отличается тем, что он всегда контролирует свое эмоциональное состояние. Это необходимо как в обществе, так и наедине с собой. В обществе это соответствует принятым нормам и правилам поведения и общения. Наедине с собой это позволяет помогать своей нервной системе не «распускаться», не выходить из-под контроля.

В процессе изучения управления эмоциями рассматриваются следующие четыре *вопроса*:

1. Понятие и сущность управления эмоциями;
2. Направленность эмоционального регулирования;
3. Способы управления эмоциями;
4. Управление стрессами.

Управление эмоциями – это изменение эмоционального состояния человека специальными усилиями.

В разных культурах и нациях по-разному относятся к управлению эмоциями. Одни считают эмоциональную «распущенность» недопустимой, другие же, особенно южные народы, вполне уместной.

Так, в итальянском менталитете принято, что эмоции открыто отражают чувства человека, даже в общественных местах. Если человек прячет эмоции, то доверять ему нельзя.

Тем не менее, к эмоциональной «распущенности» в обществе отношение плохое во всех культурах. А вот в кругу близких многие эмоциональную сдержанность считают необязательной. Якобы, среди своих нет необходимости выглядеть лучше, чем есть на самом деле.

Такая позиция в корне неверна по следующим причинам. Эмоциональное состояние человека обязательно воздействует на окружающих. Проявление отрицательных эмоций в кругу близких

людей негативно отражается на их состоянии. Поэтому важно ограждать от такого воздействия своих близких.

Иными словами, в кругу близких людей человеку следует не менее внимательно контролировать собственные эмоциональные проявления, чем среди чужих.

Направленность эмоционального регулирования может иметь два вектора: на усиление и на ослабление эмоций.

В подавляющем большинстве ситуаций эмоции надо *ослаблять* (уменьшать). Однако иногда бывают случаи, когда имеет смысл *усилить* свои эмоции показать неравнодушие, высокую заинтересованность.

Например, некоторые историки отмечают, что искусственное усиление эмоций иногда использовал французский император Наполеон. На сложных переговорах он мог впасть в ярость, выйти из себя. Он ломал указку, швырял на пол и топтал карту, размахивал руками и кричал. Это приводило на партнеров по переговорам впечатление. И они становились сговорчивее... Затем в кругу приближенных император смеялся, как он всех провел.

Эмоциональное состояние сильно влияет на работоспособность человека, проявление профессионализма. Поэтому умеренные эмоциональные состояния способствуют успешной профессиональной деятельности.

Кроме того, эмоциональное состояние человека сильно влияет на его жизненную и профессиональную позицию. В принципе, позиция может колебаться по шкале: «неуверенность – уверенность – самоуверенность». Оптимальной является «золотая середина». А она тесно связана с эмоциональным равновесием.

Таким образом, регулирование человеком своих эмоциональных состояний необходимо по трем причинам. Во-первых, это демонстрирует внутреннюю культуру человека, его уважение к окружающим. Во-вторых, это способствует эффективной профессиональной деятельности, использованию имеющегося потенциала. В-третьих, эмоционально уравновешенное состояние положительно влияет на самочувствие и здоровье человека.

Психология управления значительное внимание уделяет **способам управления эмоциями**. Основные из них следующие: психокоррекция, релаксация, рефлексия и самокоррекция.

Психокоррекция – это регулирование психологического состояния пациента психологом или психотерапевтом.

Люди часто не могут самостоятельно справиться со своими эмоциями и связанными с ними мыслями и поступками. И в этом случае им нужна помощь со стороны. Поэтому весьма желательно, чтобы это делалось на профессиональном уровне.

Широким распространением психокоррекции отличаются США. В американском менталитете не принято делиться своими проблемами, даже с близкими. Иначе можно прослыть неудачником. А это самое худшее, что может сложиться об американце в общественном мнении. Но эмоциональные проблемы-то существуют, и их надо решать. Поэтому американцы идут к психологу. Он профессионал, и обращаться к нему не только не стыдно, а даже принято.

В славянском менталитете отношение к открытию своих внутренних переживаний близким принципиально другое. И такое отношение вполне уместно. Наоборот, не приветствуется замкнутость и закрытость. Поэтому роль личного психолога (утешителя, советчика) часто выполняет кто-то из близких друзей.

Релаксация – отвлечение человека от причины эмоционального напряжения, переключение.

Смысл релаксации заключается в том, чтобы занять человека другими мыслями, идеями, работой. Это позволяет временно забыть и постепенно смягчить причины эмоциональных волнений.

В 1980-е годы в СССР на производственных предприятиях были популярны «комнаты психологической разгрузки». В них пытались отвлечься, переключиться для отдыха, преодолеть усталость и восстановить работоспособность.

Рефлексия – самоанализ человеком своего внутреннего психического состояния и причин эмоционального напряжения.

Слово *reflexio* в переводе с латыни означает – взгляд в прошлое.

Смысл рефлексии как вида управления эмоциями заключается в анализе и выводах. Сначала анализируются события или мысли, которые предшествовали эмоциональному напряжению и стали его источником (причиной). Затем делаются выводы с целью блокирования этих причин, и недопущения возникновения в будущем.

Осознание причин волнения и принятие решения по их преодолению часто уже само по себе действует успокаивающе. Человек

переводит себя из состояния неопределенности в сферу мыслительной упорядоченности. Он намечает программу действий, и включается в практическую работу. Это способствует установлению эмоционального равновесия.

Самокоррекция – это самостоятельное регулирование человеком своего эмоционального состояния специальными приемами.

Суть самокоррекции заключается в изменении человеком своего отношения к объекту, вызывающему повышенные эмоции. Вспомним золотое правило психологии: «Проблема не в том, что с нами происходит, а в том, как мы к этому относимся».

Специальные приемы самокоррекции позволяют воздействовать на свои эмоции самостоятельно, без помощи психолога. Каждый прием привязан к вполне конкретной ситуации.

Как вытекает из определения самокоррекции, для нее не нужна помощь профессионального психолога. Любой образованный человек в состоянии самостоятельно провести самокоррекцию своего эмоционального состояния. Для этого нужно освоить несколько специальных приемов. Эффективная *школа самокоррекции* (набор приемов) будет предложена ниже, в следующем разделе 3.12.

Особую заботу психологии управления составляют *стрессы*. Они весьма распространены в профессиональной деятельности, и, как показано выше, несут в себе много отрицательного.

Управление стрессами – это воздействие на стрессовые ситуации с целью их недопущения и преодоления.

Суть управления стрессами заключается в профилактике повышенной эмоциональной реакции на раздражители (стрессоры) и правильном выходе из стрессовых ситуаций. Отсюда вытекают четыре *направления* управления стрессами: профилактика, поведение, выход и восстановление.

Профилактика стрессов – это недопущение (предупреждение) стрессовых ситуаций.

Профилактика заключается в работе со стрессорами – обстоятельствами и мыслями. Она складывается из следующих *способов*: избегание, воздействие на обстоятельства и на себя.

Избегание является внешним способом профилактики стрессов. Оно заключается в заблаговременном выявлении возможных причин и обстоятельств стресса, и недопущении их возникновения и развития.

Воздействие на обстоятельства заключается в использовании того, что не позволит возникнуть и развиваться стрессовой ситуации. А для этого необходимо своевременно выявить возможные стрессоры, и блокировать их.

Воздействие на себя связано с внутренними усилиями по изменению своего отношения к стрессорам, понижению их личностной значимости. Фактически это способ повышения *стрессоустойчивости* человека.

В конце 1980-х годов в СССР среди молодежи стали активно развиваться так называемые «неформальные» объединения. Молодые люди чувствовали кризис идеологии, и доступными способами протестовали против застоя в экономической жизни. Одно из объединений в Ленинграде (ныне Санкт-Петербург) называлось «дофенисты». Его участники так выражали свое отношение к официальной идеологии и политике – нам все «до фени».

Поведение в стрессе – это действия человека в состоянии эмоционального напряжения.

Разные люди в стрессовой ситуации ведут себя совершенно по-разному. Психология управления выделяет три основных вида поведения, которые получили образные названия: «стресс льва», «стресс кролика» и «стресс аналитика».

Стресс льва – это активная позиция человека в состоянии эмоционального напряжения.

Люди с такой позицией предпринимают всяческие усилия для выхода из стрессового состояния. Они стремятся воздействовать на причины, вызвавшие стресс, устранить или хотя бы существенно уменьшить их. Продуктивность их деятельности может даже несколько возрасти, особенно в начале стресса.

Стресс кролика – это пассивное поведение при эмоциональном напряжении.

Такие люди теряются, пасуют перед препятствиями. Они не находят в себе силы бороться с обстоятельствами. Эти люди подав-

ленно ожидают, когда ситуация разрешится сама собой. Продуктивность их деятельности резко падает.

Стресс аналитика – это интеллектуальный поиск выхода из ситуации эмоционального напряжения.

Прежде чем проявлять активность, такие люди стремятся разобраться в обстоятельствах. Они ищут причины стресса. Затем оценивают сложившуюся ситуацию. После этого намечают меры по преодолению стресса.

Выход из стресса – это действия по преодолению стрессовых ситуаций.

Каждый человек выходит из стресса индивидуально. Однако современная психология управления предлагает три достаточно эффективных способа выхода из стресса: временное признание поражения, переоценка ценностей и переключение внимания.

Временное признание поражения заключается в том, чтобы на какое-то недолгое время смириться с ситуацией. Это совсем не означает полной капитуляции. Наоборот, отступление именно временное, своего рода маневр перед будущим наступлением.

Алгоритм временного признания поражения выглядит так:

- а) отказ от немедленного решения, т.е. подчинение обстоятельствам;
- б) извлечение уроков путем анализа, и перегруппировка сил;
- в) постановка новой задачи, либо новых сроков решения старой.

Переоценка ценностей заключается в критическом анализе причин, которые привели к стрессу. Результатами анализа могут стать два варианта выводов: понижение субъективной значимости проблем и создание новых ценностей.

Понижение субъективной значимости проблем, которые вызвали стресс, связано с их оценкой под новым углом зрения. Следует убедить себя в том, что статус причин стресса был изначально завышен. На самом же деле они не столь важны, т.е. не настолько, чтобы из-за них впадать в стресс.

Создание новых ценностей осуществляется в противовес старым. Под влиянием новых ценностей причины стресса становятся мелкими, незначительными.

Так, мать переживает за то, что дочь поздно не возвращается домой. Вначале ее обуревают злость за недисциплинированность дочери.

Но когда время переваливает за полночь, возникает тревога за то, как бы не случилось беды. И тогда опоздание дочери воспринимается как мелочь. Лишь бы не произошло чего-нибудь плохого.

Переключение внимания является способом отвлечения от причин стресса. Если занять себя другими мыслительными задачами, увлечься их решением, можно забыть, или хотя бы приглушить старые проблемы. Они отодвигаются на второй план, «теряют в весе», и перерастают быть стрессорами. Они переходят в разряд мелких неприятностей.

Восстановление после стресса – это накопление новых ресурсов организма, взамен потраченных в стрессе.

Постстрессовая реабилитация организма происходит долго и сложно. Чем глубже был стресс, тем тяжелее идет восстановление. Основными способами восстановления являются: загрузка работой и проявление заботы.

Загрузка работой заключается во включении в столь активную деятельность, которая не оставляет ни времени, ни сил для воспоминаний о стрессе. Постепенно стрессовая ситуация воспринимается все менее острой. Параллельно с этим идет процесс реабилитации.

Проявление заботы связано с реализацией чувства ответственности. Если человек осознает, что от него кто-то зависит, он меньше концентрируется на своих проблемах. Он больше думает о том, за кого несет ответственность. Такое психологическое состояние активно способствует самовосстановлению организма. Реабилитация успешно происходит как бы под знаком того, что надо иметь силы для помощи конкретному близкому.

Итак, управление эмоциями заключается в изменении чувственного состояния специальными усилиями. Умение управлять своими эмоциями является признаком культуры и воспитанности человека.

Основными видами управления эмоциями являются: психокоррекция, релаксация и самокоррекция. Самокоррекция может быть освоена путем овладения специальными приемами.

Управление стрессами состоит из: профилактики, поведения, выхода, восстановления.

Выход из стресса возможен тремя способами: временное признание поражения, переоценка ценностей, переключение внимания.

3.12. Школа самокоррекции

Любому образованному человеку вполне доступно регулирование своего эмоционального состояния собственными усилиями. Психологи предлагают различные приемы самокоррекции.

В рамках изучения школы самокоррекции рассматриваются два *вопроса*:

1. Школа самокоррекции по системе Карнеги;
2. Методика овладения приемами самокоррекции.

На наш взгляд, *Школа самокоррекции* по системе известного американского психолога *Дейла Карнеги* является наиболее практичной и доступной. Мы выделили из этой школы десять конкретных приемов самокоррекции, которые адаптированы к нашему славянскому менталитету. Каждый из приемов можно применять в определенной жизненной ситуации.

Прием 1. Живите сегодня.

Нервную систему человека мысленное ожидание неудачи разрушает больше, чем сам факт отрицательного события. Не меньше вреда приносят психике и продолжительные воспоминания о прошлых неприятностях. Карнеги называет это – «пилить опилки» прошлого.

Что же делать? Забыть прошлое, и не думать о будущем? Жить одним днем? Нет. Данный прием предполагает установление своеобразных «переборок», перегородок. Они не могут, и не должны быть абсолютно непроницаемы. Однако их задача – защитить человека от излишней отрицательной информации как из прошлого, так и из будущего.

«Живите в отсеке сегодняшнего дня», – призывает Карнеги. Решайте те проблемы, которые сегодня поставила перед вами жизнь. А думать о вчерашнем и завтрашнем надо лишь в той не слишком большой степени, чтобы извлечь уроки или наметить план действий.

Данный прием был известен человечеству с древних времен. Люди интуитивно стремились к тому, чтобы оградить себя от излишних волнений и переживаний.

Отражением древней мудрости является библейское выражение: «Даст Бог день, даст и пищу».

Прием 2. Думайте о хорошем.

Человек в своих мыслях часто обращается к отрицательным людям и неприятным для него событиям и явлениям. Они невольно, на продолжительное время, привлекают его внимание, заставляют вновь и вновь переживать, создают отрицательное воздействие на нервную систему.

Так быть не должно. Во внутреннем мире человека подавляющую часть времени должны занимать положительные эмоции. Следует чаще думать о приятных людях, хороших событиях, оптимистичных перспективах. Конечно, полностью избавиться от размышлений об отрицательном и проблемном невозможно, да и не нужно.

Однако свести их к необходимому и достаточному минимуму можно и необходимо. Следует установить *ограничитель беспокойства* на каждый конкретный случай.

С помощью данного приема можно посредством относительно небольших усилий добиться того, чтобы находиться преимущественно в положительном эмоциональном мире. Таким путем можно в буквальном смысле изменить свою жизнь.

Прием 3. Правильно встречайте неудачу.

С целью правильной встречи неудачи (беды) выработан определенный *алгоритм действий*:

а) проанализируйте возможные варианты развития событий, и определите самый худший;

б) мысленно подготовьте себя к принятию самого худшего – в случае необходимости;

в) спокойно продумайте меры для возможного смягчения того худшего, к которому вы мысленно готовы.

Данный прием очень эффективен по трем причинам.

Во-первых, он не позволяет пассивно сидеть сложа руки, а побуждает к действию.

Во-вторых, если получится «смягчить удар», он приносит психологическое удовлетворение тем, что не допущено самое худшее.

В-третьих, даже если худшее все же произошло, появляется психологически смягчающее обстоятельство. Оно заключается в ощущении человеком того, что сделано все, что было в данной ситуации возможно. Вот в этом и состоит правильность встречи неудачи.

Прием 4. Миритесь с неизбежным и уже случившимся.

Следует принимать как высшую данность то, что находится вне вашей власти, что изменить вы не в силах. Переживания в таких случаях лишь создают дополнительное нервное напряжение.

То же и с прошедшими событиями. «Прошлого не воротить» – гласит поговорка. То, что произошло, уже не повернуть вспять. Надо сделать выводы, и смириться с этим.

Весьма полезно в жизненных ситуациях руководствоваться *серебряным правилом* психологии, которое гласит: «Боже, дай мне силы изменить то, что возможно; дай мне мужество принять то, что неизбежно; и дай мне мудрость отличать одно от другого».

Итак, прошлое и неизбежное надо просто принимать. С этим ничего не поделаешь. А думать надо над тем, как быть дальше, что можно и нужно делать.

Прием 5. Используйте «рейтинг дел».

Этот прием может сильно помочь тогда, когда у вас накопилось много дел, и вы не успеваете с ними справиться. Такое положение называется *цейтнотом* (нем. – отсутствие времени). Для его реализации нужно применить следующий *алгоритм деятельности*:

а) составьте список необходимых дел и создайте их *рейтинг* – то есть выстройте по срочности и значимости;

б) делайте одно – первое дело из рейтинга, не обращая внимания на остальные;

в) делайте это первое дело до конца. Если это сейчас по каким-либо объективным (технологическим) причинам невозможно, временно отложите его;

г) делайте второе дело, не обращая внимания на остальные. Завершите либо, при невозможности, отложите его;

д) вернитесь к отложенному первому делу, если обстоятельства изменились, либо переходите к третьему. И так далее...

Данный прием позволяет заниматься все время одним делом, освободившись от «пресса» их множества, и недостатка времени. К тому же, скоро окажется, что список-рейтинг дел стал быстро уменьшаться, буквально «таять». Это связано с тем, что проблема обычно заключается, прежде всего, в психологической растерянности.

Прием 6. Переключитесь.

Чтобы отвлечься от своих проблем, загрузите себя работой. Поставьте перед собой сложную задачу, сосредоточьтесь на ней, активизируйте все свои усилия на ее решении. Это отвлечет вас от проблем, вызывающих эмоциональное напряжение.

Другой вариант – найдите того, кому еще хуже, и окружите его своей заботой. Постарайтесь помочь ему. Это покажет вам, что ваша проблема – далеко не самая сложная. Люди живут и справляются и с гораздо худшими ситуациями.

Прием 7. Не «сводите счет».

У каждого человека в жизни есть те, кого он считает своими обидчиками, и вообще плохими людьми. Многие в ответ на нанесенные им обиды стремятся «дать сдачи». Это не всегда удается «по свежим следам». И тогда вынашиваются планы мести. Такое вынашивание может длиться продолжительное время.

Однако не следует этого делать. «Придумывание мести» заставляет человека длительное время думать о плохих людях и событиях, то есть находиться в отрицательной эмоциональной внутренней атмосфере. Тем самым нарушаются рекомендации, изложенные выше, в приеме 2.

Еще неизвестно, получится ли, в конце концов, доставить неприятности своему обидчику. А вот плохо себе своими отрицательными мыслями можно сделать наверняка.

Карнеги и его последователи вовсе не призывают к принципам христианской морали: «Ударили по щеке – подставь другую». Совсем не так. Решение предлагается в другой плоскости, а именно – в дистанцировании.

Дистанцирование означает создание отстраненности (дистанции) по отношению к неприятному человеку. Вместо вынашивания планов мести обидчикам следует *дистанцировать* их в своем общении и мыслях. Надо сократить число встреч с отрицательными людьми до минимума. А если возможно, то и вовсе прекратить с ними контакты.

Кроме того, желательно по-максимуму вытеснить их из своих мыслей. Если это плохие люди, они «нарвутся» на свои неприятности сами, без сведения с ними счетов.

Прием 8. Делайте «хорошее ради себя».

Совершая хороший поступок, не надо настраивать себя на ожидаемые признания, на то, что его заметят и отметят. Не ради благодарности следует поступать хорошо, не ради наград и аплодисментов. Добро надо делать для собственного удовлетворения, получая от этого радость.

Когда вы дарите подарок другу на день рождения, не ждите ответного поступка. Получите удовлетворение от того, что вы сделали приятное хорошему человеку. И тогда не будете разочарованы, не получив адекватный подарок в ответ. Ведь свое вознаграждение вы уже получили, испытав внутреннюю радость от своего хорошего поступка.

Прием 9. Извлекайте «пользу из потерь».

Почти ничего в жизни не состоит исключительно из чисто «белого» либо «черного». Всегда присутствуют полутона. У любой медали есть оборотная сторона. Практически в любом отрицательном явлении можно найти и положительные элементы. Такие детали могут существенно смягчить негативное воздействие от неприятных событий.

Дейл Карнеги предлагает реализовать данный прием в следующей образной форме: «Если судьба вручила вам лимон, делайте лимонад».

Это позиция не только поиска элементов хорошего в отрицательном, но и активного их использования.

Кроме того, может существенно помочь смягчить трудности подход к проблемам с *юмором*.

Примирить с ситуацией может следующая мысль: «Полысел, это неприятно. Зато теперь расческа и дорогие шампуни не нужны».

Прием 10. «Делите заботу».

От близких людей не всегда следует скрывать свои проблемы, прятать их глубоко внутрь, переживать в одиночестве. Это очень тяжело самому, к тому же часто несправедливо к близким людям. Скорее всего, они все равно заметят неладное. Не зная причины, они будут фантазировать, подозревать свою вину, и от этого мучиться еще больше.

Вспомним поговорку: «Горе, разделенное с другом, уменьшается вдвое, а радость увеличивается вдвое». Поэтому не следует прятать от близких людей ни свои печали, ни радости.

Методика овладения школой самокоррекции заключается в целенаправленном практическом применении ее приемов.

Освоить приемы самокоррекции можно с помощью следующего *алгоритма действий*:

- а) периодически перечитывать эти приемы с целью сохранения их в оперативной памяти;
- б) раз в неделю анализировать, что и в какой из недавних ситуаций было либо могло быть использовано;
- в) продумать, каких проблем можно ждать на следующей неделе, и спланировать использование конкретных приемов самокоррекции;
- г) постоянно упражняться в практическом использовании приемов самокоррекции.

Сложности в освоении приемов самокоррекции являются кажущимися. В действительности все достаточно просто – надо их чаще целенаправленно использовать в жизни и периодически анализировать. Этот механизм освоения сродни обучению плаванию или езде на велосипеде. После приобретения данных умений, человек будет пользоваться ими легко и естественно, даже не замечая этого.

Итак, школа самокоррекции по системе Д. Карнеги является вполне практичной и доступной. Она содержит десять конкретных приемов самокоррекции, которые можно применять в определенной жизненной ситуации.

Освоить приемы самокоррекции можно путем их целенаправленного практического применения.

Выводы по главе 3

1. Человек от рождения обладает определенными природными чертами индивидуальности и неповторимости. В процессе собственной жизнедеятельности, обучения, воспитания и вхождения в общество индивид проявляет и развивает внутренние свойства. Формируя свою неповторимую систему внутренних качеств, оригинальное сознание, мышление и поведение, человек становится личностью.

2. В современной психологии сложились четыре основных теории изучения личности: психоаналитическая теория Фрейда; теория черт личности; гуманистическая теория; социально-когнитивная теория.

3. Действия человека определяются потребностями, которые формируют внутренние мотивы поведения. Знание потребностей и мотивов индивида является ключом к успешному управлению им. Теория и практика управления располагают современными приемами мотивации.

4. Становление личности невозможно без развитой воли. Механизм волевого поведения действует в направлении преодоления противоречий между естественными желаниями индивида и осознанным им долгом. Человек непроизвольно стремится к приятному и полезному, и уклоняется от трудного и болезненного. Воля позволяет поддержать действия, связанные с долгом и ответственностью.

5. Способностями являются природные свойства человека, от которых зависит успешность овладения определенными видами деятельности. Виды способностей могут быть самыми разными: физические, интеллектуальные, творческие, организаторские, коммуникативные и т.д. Способности обнаруживаются только в деятельности либо в обучении ей.

6. Большое значение для психологии управления имеют характер и темперамент личности. Они сильно сказываются на профессиональной деятельности человека. Поэтому успешно руководить сотрудником можно исключительно на основе знания и учета особенностей его характера и темперамента.

7. Познавательные процессы являются психическими действиями по осмыслению и накоплению новых знаний. Благодаря познавательным процессам человек приобретает жизненные и профессио-

нальные знания, обучается и развивается. Эффективность познавательных процессов зависят от интеллектуальных особенностей личности и свойств ее ума.

8. Социализация личности является процессом включения индивида в общественные отношения. Благодаря участию в них индивид становится личностью и продолжает развиваться, как личность, на протяжении всей своей жизни.

9. Сущность деятельности заключается в совокупности практических действий и поступков по достижению определенной цели. Профессиональной деятельностью является освоение человеком профессии и реализации себя в ней. Управление поведением людей заключается в воздействии на критериальную базу поступков – расположения, ценности, принципы.

10. Эмоции являются отражением человеком окружающей действительности в форме непосредственного переживания. Источниками эмоций выступают: внешние события, чужие высказывания и собственные мысли. Существует несколько видов эмоциональных состояний: настроение, возбуждение, подавленность, стресс, аффект, шок, фрустрация.

11. Управление эмоциями заключается в изменении чувственного состояния специальными усилиями. Основными видами управления эмоциями являются: психокоррекция, релаксация и самокоррекция. Управление стрессами состоит из: профилактики, поведения, выхода, восстановления. Выход из стресса возможен тремя способами: временное признание поражения, переоценка ценностей, переключение внимания.

12. Школа самокоррекции по системе Д. Карнеги содержит десять конкретных приемов самокоррекции, каждый из которых можно применять в определенной жизненной ситуации. Освоить приемы самокоррекции можно путем их целенаправленного практического применения.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит разница в понятиях: «человек», «индивид», «личность»?
2. Из каких элементов состоит структура личности?
3. Назовите основные теории изучения личности.

4. Перечислите основные теории потребностей.
5. Назовите основные теории мотивации.
6. В чем состоит механизм волевого действия?
7. Назовите виды и уровни способностей.
8. Назовите и поясните основные типы характеров.
9. В чем состоят особенности различных типов темперамента?
10. Какие психические явления относятся к познавательным процессам?
11. Назовите и поясните основные барьеры мышления.
12. Что означает социализация личности?
13. Каковы закономерности развития личности?
14. Какие существуют виды деятельности личности?
15. Назовите и поясните виды эмоциональных состояний.
16. Какие существуют способы управления эмоциями?
17. Перечислите приемы самокоррекции по системе Карнеги.

Литература

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: М., 1997. – 150 с.
2. Володько, В.Ф. Воспитание / В.Ф. Володько. – Минск: Право и экономика, 2007. – 230 с.
3. Володько, В.Ф. Психология управления: курс лекций / В.Ф. Володько. – Минск: АУ, 2003. – 97 с.
4. Володько, В.Ф. Педагогическая психология по школе Л. Выготского / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2009. – 100 с.
5. Голубева, Э.А. Способности и индивидуальность / Э.А. Голубева. – М.: Прометей, 1993.
6. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
7. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000.
8. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: МГУ, 2003. – 265 с.
9. Майерс, Д. Психология: пер с англ. / Д. Майерс. – 3-е изд. – Минск: Попурри, 2008. – 848 с.
10. Мещерякова, Е.А. Психология управления: учебное пособие / Е.А. Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
11. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник / А.В. Морозов. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
12. Никифоров, Г.С. Надежность профессиональной деятельности / Г.С. Никифоров. – СПб., 1996.
13. Общая психология: учебное пособие / Л.А. Ванштейн, В.А. Поликарпов, И.А. Фурманов, Е.А. Трухан. – Минск: Тесей, 2005. – 368 с.

14. Психология менеджмента: учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: СПбУ, 2000. – 572 с.
15. Столяренко, А.М. Психология и педагогика: учебное пособие / А.М. Столяренко. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 527 с.

Глава 4 **ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

4.1. Психологический портрет руководителя

- 4.2. Требования к современному руководителю**
- 4.3. Психология руководства и лидерства**
- 4.4. Психология этики и социальной ответственности
руководителя**
- 4.5. Самомаркетинг руководителя**
- 4.6. Саморазвитие руководителя**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Власть	Законы управления
Имидж	Карьерная лестница
Интеллект	Моральный кодекс
Лидерство	Официальная власть
Креативность	Ошибки руководителя
Менеджер	Пирамида ответственности
Теории лидерства	Природные свойства
Типичные ошибки	Программа саморазвития
Факторы успеха	Профессиональные качества
Харизма	Структура имиджа

4.1. Психологический портрет руководителя

Процесс управления состоит из взаимодействия субъекта и объекта. В качестве субъекта управления могут выступать один человек или группа людей. Один человек – это руководитель. Группа людей – это коллективный (коллегиальный) орган управления – дирекция, совет, коллегия, ректорат, деканат и т.д. Данная глава посвящена руководителю как субъекту управления.

В ходе изучения психологического портрета руководителя рассматриваются два *вопроса*:

1. Составные части (элементы) портрета руководителя;
2. Психологические аспекты элементов портрета руководителя.

Субъект управления – это руководитель, т.е. профессиональный управляющий социально-экономическими и производственными процессами.

Психологический портрет руководителя – это совокупность качеств его личности в психологических аспектах.

Основными *составляющими портрета* руководителя являются: природные свойства, приобретенные качества, профессиональный опыт.

Природные свойства – это особенности психики руководителя, связанные с его генетическими данными. Основными природными свойствами, важными для руководителя, являются: харизматичность, интеллект и способности, характер и темперамент, эмоциональная устойчивость.

Харизматичность – это природная способность к лидерству.

Способность вести за собой других людей является «божьим даром», который дается немногим. Таким людям верят без сомнений, за ними идут по собственному желанию, без принуждения. При этом ведомые часто даже не задумываются, куда и почему они идут. Харизматичность как свойство личности можно оценить двумя важными характеристиками: направленностью и ответственностью.

Направленность рассматривается как основная ориентация и ценности личности. Направленность может быть двух видов: на себя и на других. Направленность «на себя» проявляется у эгоистичных натур. Они используют свой дар для удовлетворения личных амби-

ций. Им нравится ощущать свою власть, зависимость от них других людей.

Направленность «на других» связана с высоким интересом лидера к тем людям, которых он ведет за собой. В этом случае он учитывает цели и желания ведомых, и соответственно корректирует свою деятельность.

Ответственность заключается в заботе о результатах своего влияния на других людей. Лидеру должно быть важно, куда заведет ведомых его влияние, будут ли достигнуты коллективные и индивидуальные цели доверившихся ему людей.

Безответственный харизматичный лидер не задумывается о том, к чему приведет других его дар. Управляя, он тешит свое самолюбие, не думая о последствиях.

Интеллект – это природная способность к эффективной умственной деятельности.

Способность воспринимать и перерабатывать информацию, активно накапливать и использовать знания, подмечать причинно-следственные связи является природным даром. Такие люди видят то, что недоступно другим. Они в одинаковой ситуации могут увидеть несравненно больше прочих. Интеллект может быть реализован в любом виде деятельности. В полной мере это относится и к управлению, и к бизнесу.

Так, знаменитого греческого философа Фалеса Милетского (VI век до н.э.) сограждане упрекали в том, что он поучает других, а сам живет в бедности. Тогда Фалес занял в долг денег, и скупил все маслобояни в городе. По его прогнозу должен был быть необычайно высокий урожай маслин. Прогноз оправдался, и Фалес за одну осень заработал целое состояние. Тем самым он доказал, что ум может сделать человека богатым.

Различают три основных *вида интеллекта*: теоретический, практический и творческий. Психология оценивает их как равнозначные, не выстраивая в рейтинг.

Теоретический интеллект означает способность усваивать и оперировать знаниями: анализировать, обобщать, выстраивать логические цепочки, устанавливать причинно-следственные связи.

Так, в США насчитывается около трех тысяч вузов. Каждый из них имеет свой рейтинг, свое строго определенное место в иерархии. Наиболее элитарные объединены в «десятку плюща». В это число вхо-

дит Портлендский колледж – специфический небольшой вуз, в который по специальным рекомендациям зачисляются студенты с особыми аналитическими способностями. Его выпускники становятся крупными учеными и известными аналитиками.

Практический интеллект – это способность осуществлять успешную (результативную) деятельность: выстроить алгоритм, организовать работу и достичь поставленных целей.

Российский психолог Б.М. Теплов в работе «Ум полководца – практический интеллект» пишет, что «нет ни малейшего основания, считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического».

Творческий интеллект – это способность к созданию оригинальных произведений искусства. Люди с творческим интеллектом имеют свое видение мира, свой взгляд на, казалось бы, привычные вещи. Они умеют, через различные художественные образы, показать свое необычное видение другим.

Психология управления отвечает на вопрос, какой вид интеллекта *предпочтительнее* для руководителя?

Носители теоретического интеллекта сложно принимают решения. Это связано с тем, что они оперируют слишком большим объемом информации, многочисленными переменными, учитывают множество факторов. Поэтому у них возникают проблемы в принятии решений, что для руководителей является серьезным минусом. Зато такие люди незаменимы в роли советников крупных руководителей. Их знания и аналитические способности могут существенно повысить эффективность управления.

Практический интеллект наиболее предпочтителен для руководителей. Способность к организации деятельности является важнейшей профессиональной чертой руководителя.

У творческого интеллекта также может быть определенная грань, которая важна для руководителя. Это креативность, то есть способность к необычным, нестандартным решениям и действиям.

Способности – это природные свойства человека, от которых зависит успешность овладения определенными видами деятельности.

Способности подробно рассматривались в предыдущей главе, в разделе 3.5. Для руководителя наиболее *желательными спо-*

собностями являются: коммуникабельность, влияние на людей, организованность.

Коммуникабельность – это природная способность человека к общению.

Коммуникабельные люди легко находят общий язык с окружающими. Они могут моментально подстроиться под чужой образ мыслей, проникнуться чувствами другого человека, понять его логику.

Влияние на людей – это способность к воздействию на мысли и поступки.

Для осуществления внешне незаметного, но существенного влияния необходимо своеобразное соприкосновение, резонанс психологий. Это возможно для человека с гибкой психикой, в которой присутствует природный интерес к внутреннему миру другого человека. Интерес этот должен проявляться достаточно тонко, чтобы не вызвать неприятие, отторжение.

Организованность – это способность к распределению работы и ресурсов.

Человек организованный способен наиболее рациональным образом расставить людей и добиться их успешной совместной деятельности. Он может умело поощрить лучших, поддержать и помочь отстающим, подстегнуть ленивых, научить неумелых.

Характер – это совокупность устойчивых свойств человека, которые определяют его эмоции и поведение.

Характер подробно рассмотрен в предыдущей главе, в разделе 3.6. Для руководителя наиболее предпочтительным является сильный характер.

Сильный характер позволяет создать обстоятельства, добиваться намеченной цели, преодолевать трудности. Сильный характер не только помогает своему носителю, но и поддерживает и увлекает других. Он способствует сплочению людей, побуждению у них энтузиазма.

Для руководителя-женщины наиболее эффективным является характер *бизнес-леди*. Сочетание образа женщины с предприимчивостью и настойчивостью может активно влиять на людей и обстоятельства, обеспечить успешное достижение поставленной цели.

Темперамент – это динамическая характеристика психических процессов и поведения человека.

Темперамент как природное свойство личности подробно рассмотрены в предыдущей главе, в разделе 3.6. Для руководителя наиболее желательной является *комбинация* из трех типов темперамента: сангвиник (доминирующий), холерик и флегматик.

Доминирование *сангвиника* способствует увлеченности делом, доверительности к людям, позитивной жизнедеятельности. Элементы *холерика* в темпераменте позволяют быстро принимать решения, действовать энергично и настойчиво. Особенности *флегматика* дают возможность анализировать, действовать хладнокровно и терпеливо, не жаловаться на трудности.

Эмоциональная устойчивость – это способность воспринимать динамическую эмоциональную нагрузку без заметного изменения качества своей деятельности.

Эмоциональная устойчивость подробно рассмотрена в предыдущей главе, в разделе 3.10. Для руководителя в эмоциональной устойчивости наиболее важны такие свойства, как уравновешенность и стрессоустойчивость.

Уравновешенность – это природная способность человека умеренно реагировать на раздражители и сохранять высокую работоспособность.

Избежать эмоциональных реакций невозможно. Однако очень важно, чтобы эмоции «не перехлестывали», не выводили человека из себя и не мешали работе. Повышенные эмоции, как правило, снижают работоспособность, не позволяют в полной мере проявить квалификацию.

Стрессоустойчивость – это природная способность человека не достигать в своих эмоциях стрессовых состояний.

Стрессоры в жизни и профессиональной деятельности возникают часто. Однако реакция на них может быть умеренной. В таком случае стресс не наступает. Человек проявляет определенную сопротивляемость стрессу.

Приобретенные качества – это особенности психики руководителя, возникшие под влиянием его личной жизнедеятельности.

Приобретенными качествами, важными для руководителя, являются: воля, предприимчивость, целеустремленность, надежность.

Воля – это способность человека действовать в направлении сознательно поставленной цели, независимо от обстоятельств.

Воля является важнейшим из приобретенных качеств, необходимых для руководителя. Воля проявляется в сознательном выборе и осознанном долге, которые и определяют свободу волевой личности.

Сознательный выбор заключается в том, что руководитель предпочитает не естественно желаемое, а необходимое в данной ситуации. Такие выборы приходится делать постоянно.

Осознанный долг связан с тем, что руководитель действует в соответствии с принятыми на себя или предприятие обязательствами, ответственностью перед коллективом и обществом. Осознанный долг еще жестче, чем сознательный выбор. Он обычно совсем не оставляет вариантов, а предписывает конкретные действия.

Предприимчивость – это умение использовать различные варианты.

Ситуация в бизнесе и управлении постоянно меняется, поэтому нельзя все время ходить по «проторенным тропам». Предприимчивость как качество личности проявляется в независимости и инновационности.

Независимость суждений и поведения позволяет руководителю нестандартно, творчески подходить к управленческой деятельности. Это включает и ответственность, и готовность идти на разумный риск, и при этом сочетать рискованные проекты и решения с абсолютно надежными.

Инновационность означает как поиск принципиально нового (ноу-хау), так и постоянные небольшие усовершенствования. Они вроде бы мелки и малозаметны, однако не дают останавливаться на достигнутом. Кроме того, мелкие улучшения, постепенно накапливаясь, создают новое качество.

Целеустремленность – умение поставить цель, подчинить ей необходимую деятельность и довести дело до конца.

Целеустремленность руководителя проявляется в концентрации и настойчивости.

Концентрация рассматривается как умение сосредоточить силы и ресурсы, и использовать их на главном направлении. Справившись с «центральной звеном», можно легко «вытащить» всю цепь.

Настойчивость является умением упорно двигаться к цели, не останавливаясь на полпути. Любое начатое дело должно быть завершено, кроме тех случаев, когда принято соответствующее решение об отмене.

Надежность – это безусловное исполнение взятых на себя обязательств.

Сотрудничество с надежным партнером существенно уменьшает степень риска. Надежность как качество личности проявляется в умении держать слово и предсказуемости.

Умение *держать слово* означает полностью отвечать за свои обещания. Не отказываться от принятых на себя обязательств, пунктуально их выполнять, даже если это сопряжено с возникшими трудностями.

Предсказуемость рассматривается как действия по заранее согласованной схеме. При этом не допускается односторонних экспериментов, а тем более – проявления авантюризма.

Профессиональный опыт – это вооруженность передовыми знаниями, и личные достижения в управлении.

Профессиональный опыт управления *складывается* из: знаний современной теории и практики управления; опыта руководящей работы; личных достижений в управлении.

Знания современной теории управления и передового опыта связаны с теоретической подготовкой руководителя.

Знания появляются из трех *источников*: образования и самообразования, а также креативного подхода.

Образование руководителя связано с изучением профессии менеджера в стенах вуза. Обычно руководители имеют два высших образования: одно управленческое, другое – экономическое, техническое, юридическое или иное.

В истории цивилизации долгое время профессии руководителя в учебных заведениях не готовили. Менеджерами становились специалисты других профессий, выдвинутые в руководство практикой. И

только с появлением теории научного менеджмента (1911) стало ясно, что профессии управленца можно и нужно учить, и для этого появилась содержательная база.

В 1920-е годы в США возникли первые курсы менеджеров. Позднее они переросли в специальные школы менеджмента и бизнеса. Они предлагали двухлетний курс обучения слушателей второму высшему образованию (управленческому) на базе какого-либо другого, полученного ранее. Слушателями в эти школы направлялись молодые специалисты разных профессий, проявившие способности к управлению.

Практика специального управленческого образования как второго высшего просуществовала несколько десятилетий – всю середину XX века. Она оказалась достаточно эффективной, но занимала около 10 лет после школы: 5 лет вуза, плюс 2–3 года работы, плюс 2 года учебы в школе менеджмента. Возникла необходимость обучения менеджеров в качестве первого высшего образования.

В 1960-е годы в США и Западной Европе в университетах и колледжах появились специальности «менеджмент». Первое высшее управленческое образование, как правило, соединяло в себе две специальности. Второй специальностью обычно была экономика. Выпускники получали квалификацию «экономист-менеджер». В странах СНГ такое образование появилось лишь в 1990-е годы.

Однако действующий ныне в нашей стране директорский корпус состоит из людей, не имеющих управленческого образования. Это практики различных областей, выдвинутые на руководящую работу. Курсы и семинары не могут заменить системных знаний по теории и практике управления.

В ежегодных отчетах Правительства Беларуси за ряд последних лет неизменно подчеркивается: среди причин недостатков экономического развития одной из важнейших является – низкая квалификация значительной части руководящих кадров.

Следует подчеркнуть, что системное управленческое образование руководителей является непременным условием их успешной деятельности. профессия менеджера, как и любая другая, требует специальной подготовки.

Самообразование руководителя – это его самостоятельная работа по пополнению своих знаний по теории и практике управления.

Сегодня имеется много управленческой литературы, что позволяет успешно учиться.

Однако следует выделить один принципиальный момент. Самообразование может быть эффективным, если руководитель имеет базовое управленческое образование. В этом случае можно успешно пополнять профессиональные знания.

Если же руководитель полностью является самоучкой, ситуация будет иной. Отсутствие базового управленческого образования не может быть полностью компенсировано самообразованием. У него будут лишь отрывочные знания. Управленческая квалификация такого руководителя будет невысокой.

Креативный подход связан с умением руководителя применить знания теории и практики управления в своей практической деятельности. Управленческий труд всегда оригинален. Он фактически не содержит полностью идентичных ситуаций. Поэтому руководитель, применяя теоретические знания или чужой опыт, всегда действует в новых обстоятельствах.

Так, высочайшей креативностью славился великий полководец древности Ганнибал. Для каждого сражения он придумывал разные военные хитрости. В знаменитой битве при Каннах (216 г. до н.э.) он с 40-тысячным карфагенским войском противостоял 80-тысячной римской армии. Ганнибал воспользовался тем, что конницы у него было больше (14 тысяч к семи). Он разместил ее по краям, построив свою армию полумесяцем. С началом битвы его конница обошла римлян с флангов, и большая армия оказалась в окружении меньшего войска. Среди римлян поднялась паника, ряды их смешались, и большинство из них погибли в этом бою.

Опыт руководящей работы – это путь управленческой деятельности, который прошел руководитель.

Практика руководящей работы складывается из ряда *показателей*: ступеней карьерной лестницы, продолжительности работы на руководящих постах, пройденной «школы».

Ступени карьерной лестницы – это те посты в иерархии управления, которые занимал руководитель. Считается хорошим показателем, если руководитель последовательно, со ступени на ступень, поднимается по «служебной лестнице». В итоге он из личной практики знает работу своих подчиненных.

Если руководитель «перепрыгивал» сразу через несколько ступеней, в его опыте управления на разных уровнях непременно окажутся пробелы. Такой карьерный «взлет» вызывает резонное подозрение, что выдвижение происходило не по заслугам, а по протекции.

Продолжительность *работы на руководящих постах* и составляет практический управленческий опыт. Он показывает общее количество лет управленческой деятельности, а также срок пребывания на отдельных постах. С учетом сложности работы на том или ином посту, можно представить характер накопленного руководителем опыта управленческой деятельности.

Пройденной школой для руководителя является то время, когда он работал под руководством или в команде известного управляющего – «золотого воротничка». Рядом с талантливым лидером молодые менеджеры получают неоценимую практику управленческой деятельности. При этом легко и естественно усваивается стиль, методы, формы, приемы, на постижение которых в других условиях потребовались бы много времени и усилий, а результаты были бы существенно ниже.

Личные достижения – это те успехи, которых руководитель добился в управленческой деятельности.

Личные достижения отличаются от общих успехов, которых добился коллектив в целом. Они определяют именно собственную роль руководителя, его результативность, эффективность и личные заслуги.

Результативность отождествляется с теми конкретными вехами и показателями, которых добился руководитель в своей управленческой деятельности.

Достигнутые результаты должны быть именно персональными, личными, а не присвоенными из общих трудов коллектива или подчиненных менеджеров.

Так, знаменитый военачальник древности Александр Македонский получил название Великий. Он был гениальным полководцем и мужественным воином. Именно в результате его личного руководства маленькая горная страна Македония завоевала почти весь известный в IV веке до н.э. мир. За всю историю человечества ни одно государство, за исключением Российской империи, не достигало таких размеров, как держава Александра.

Эффективность рассматривается как соотношение достигнутого с понесенными затратами. Само по себе любое достижение мало о чем говорит, если не принять во внимание затраченные усилия. Если затраты были небольшими, а достижения значимыми, то деятельность можно рассматривать как эффективную.

Например, о низкой эффективности образно, кратко и точно говорит народная поговорка: «Гора родила мышь».

Личные заслуги руководителя связаны с тем, какова его персональная роль в достигнутых предприятием и коллективом высоких результатах.

Таким образом, структуру портрета руководителя можно свести в единую схему. Представим структуру портрета в совокупности его составляющих, элементов и показателей в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Структура портрета руководителя

Составляющие	Элементы	Показатели
Природные свойства	Харизматичность Интеллект Способности Характер Темперамент Эмоциональная устойчивость	Направленность Ответственность Теоретический Практический Творческий Коммуникабельность Влияние на людей Организованность Сильный Бизнес-леди Сангвиник Холерик Флегматик Уравновешенность Стрессоустойчивость
Приобретенные качества	Воля Предприимчивость Целеустремленность	Сознательный выбор Осознанный долг Независимость Инновационность Концентрация Настойчивость

	Надежность	Умение держать слово Предсказуемость
Профессиональный опыт	Знания теории и практики управления Опыт руководящей работы Личные достижения	Образование Самообразование Креативный подход Ступени карьерной лестницы Работа на руководящих постах Пройденная «школа» Результативность Эффективность Личные заслуги

Если руководитель действовал в равных с другими менеджерами условиях, не имея никаких искусственно созданных преимуществ, и добился при этом наиболее впечатляющих результатов, можно говорить о его персональных заслугах. Однако, если же результат получен усилиями коллектива и квалификаций менеджеров, а руководитель ничем особым не отличился, его личных заслуг в таких достижениях немного.

Так, успешно действующее предприятие за короткий срок «развалить» сложно. Поэтому год-два можно по протекции поработать генеральным директором, и уйти, ничем себя не проявив. А после этого незаслуженно представлять себя «золотым воротничком».

Итак, психологический портрет руководителя складывается из трех составляющих: природных свойств, приобретенных качеств и профессионального опыта. Каждая из этих составляющих содержит свой набор элементов и показателей.

Психологический портрет не идентичен характеристике. Во-первых, он гораздо шире и подробнее. Во-вторых, он фиксирует внимание на внутренних свойствах и качествах человека, которые наиболее важны для профессии руководителя. Психологический портрет рельефно и точно показывает личность руководителя.

4.2. Требования к современному руководителю

Управление является очень динамичной наукой и практикой. Из этого следует, что требования к руководителю не сохраняются неизменными. Развивается теория управления, и совершенствуется практика. Требования к современному руководителю постоянно обновляются и дополняются.

В рамках изучения требований к современному руководителю рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Задачи современного руководителя;
2. Факторы успеха руководителя;
3. Психологическая направленность руководителя;
4. Ограничения и ошибки неэффективного руководителя;
5. Психологические законы управления.

Требования к современному руководителю – это комплекс личных качеств и профессиональных черт, которые необходимы менеджеру для успешной управленческой деятельности.

Задачи современного руководителя, как показано в первой главе в разделе 1.3, заключаются в следующем:

- 1) сделать интересной свою профессиональную жизнь;
- 2) сделать интересной профессиональную жизнь подчиненных;
- 3) обеспечить эффективность работы коллектива;
- 4) сделать интересной свою личную и семейную жизнь.

Успешное решение указанных задач требует от руководителя соответствующих внутренних свойств, профессиональных качеств и необходимых усилий. Ориентация на решение только третьей задачи, которая долго доминировала в обществе, давно и безнадежно устарела. Мир изменился, и вместе с ним появились новые подходы к качеству жизни и профессиональному труду.

Люди больше не хотят просто получать заработную плату в профессии. Они стремятся к креативному труду, к самореализации, занятию достойного места в обществе, утверждению своего высокого социального статуса. В достижении всего этого очень многое зависит от непосредственного руководителя.

Современная психология управления активно использует разницу между успешным и неудачным руководителями. Соответствующий

анализ позволяет сформировать факторы успеха руководителя, которые коррелируют с его задачами.

Факторы успеха руководителя – это своего рода условия, при которых его управленческая деятельность будет эффективной. Факторы успеха можно свести к четырем условиям: работа в удовольствие, современные подходы в работе с людьми, профессиональная управленческая подготовка, личная креативность.

Работа в удовольствие означает, что управленческий труд должен приносить руководителю личное удовлетворение, давать возможность самореализоваться. То есть, этот фактор связан с решением первой задачи – сделать интересной свою профессиональную жизнь.

Управленческая работа не должна быть в тягость. Иначе руководитель будет просто мучить и себя, и подчиненных. В таком случае надо поискать иную сферу деятельности, попытаться «найти себя» в другой профессии.

Так, известный американский бизнесмен Хаммер заявлял: «Для меня бизнес не средство обогащения. Это удовольствие от нестандартной работы».

Удовольствие от работы появляется тогда, когда в ней достигается высокая квалификация. А профессионализм руководителя складывается из ряда составляющих: хорошего управленческого образования, собственных волевых усилий и определенных природных данных.

Две первых составляющих находятся полностью во власти человека. Иными словами, имея желание (мотивацию) и проявив волю можно достичь высокого мастерства в управленческой деятельности.

Успешных руководителей, поднявшихся до управления крупными корпорациями и целыми отраслями, называют «золотыми воротничками». Именно эти люди управляют современной экономикой, политикой, обществом в целом.

Современные подходы в работе с людьми охватывают стиль руководства, личный (неформальный) авторитет, умение влиять на людей, ораторское искусство и умение слушать, использование современных приемов мотивации и многое другое. Этот фактор свя-

зан с решением второй задачи руководителя – сделать интересной профессиональную жизнь подчиненных.

Работа с людьми является наиболее сложной частью деятельности руководителя. Относительно легко научиться управлять потоками, системами, технологиями, оборудованием, но сложно научиться воздействовать как на отдельного человека, так и на коллектив. Однако интерес к людям, искренняя к ним привязанность позволяют добиться успеха и в этой сфере, и получить удовольствие от делового общения и руководства.

Наибольших успехов во влиянии на миллионы людей добились не грозные цари и великие завоеватели, а люди с большим сердцем. Так, Ганди «политикой ненасилия» добился освобождения своей родины Индии от колонизаторов. А его большое человеколюбие принесло ему высочайший титул – «махатма», то есть отец нации.

Профессиональная управленческая подготовка означает усвоение территории и практики менеджмента, то есть управленческое образование. Этот фактор связан с решением третьей задачи руководителя – обеспечить эффективность работы коллектива.

Высокий профессионализм руководителей позволяет добиться успешной деятельности организации. Современная теория и практика менеджмента позволяют дать заинтересованному человеку отличную подготовку в сфере управленческой деятельности. Для этого надо получить хорошее образование в вузе с высокой репутацией. А затем, на протяжении всей жизни, пополнять управленческие знания самообразованием.

Например, в западной традиции и управленческой литературе задача и требование профессионализма обозначаются так – «сделать деньги».

Креативность в работе руководителя вытекает из характера управленческой деятельности. Выше отмечалось, что в труде руководителя практически не встречается стандартных ситуаций, всегда будут определенные отличия. И поэтому даже классические управленческие знания руководителю приходится применять в конкретной оригинальной обстановке.

Креативность руководителю необходима и в семейной и личной жизни. Высокая занятость на работе и увлеченность ею создают определенные трудности в семейных и дружеских отношениях.

В этом жизнь руководителя отличается от жизни других людей. И ему надо проявить немалую креативность, чтобы решить четвертую задачу современного руководителя – сделать интересной свою личную и семейную жизнь.

Психологическая направленность руководителя – это внутренние приоритеты в его профессиональной деятельности.

От направленности руководителя во многом зависит эффективность его работы. Можно выделить, в качестве основных, четыре вида психологической направленности: на задачи организации, на персонал, на мнение начальства, на себя.

Направленность руководителя *на задачи организации* означает приоритет производственной деятельности.

Руководители такой направленности значительное внимание уделяют достижению профессиональных целей. Они тщательно планируют работу, составляют графики ее выполнения, нормируют труд. Для подчиненных такие руководители составляют подробные инструкции, регулярно проводят производственные совещания, осуществляют обучение и контроль.

Так, часто руководители производственной направленности являются «трудоголиками». Ради дела они не считаются со своим личным временем и усилиями. Обычно они того же требуют и от подчиненных. А это далеко не всегда встречает понимание. Трудоголизм воспринимается сегодня как профессиональное заболевание.

Направленность руководителя *на персонал* означает приоритет внимания к подчиненным.

Такие руководители справедливо убеждены в том, что главной ценностью любой организации являются люди. Поэтому они направляют свои усилия на условия труда, социальный статус и психологический комфорт своих сотрудников, установление отношений взаимного доверия.

Например, руководители человеческой направленности открыты для общения, дружелюбны, ориентированы на благополучие работников. Они много общаются с подчиненными, активно используют «обратную связь», то есть информацию, идущую снизу вверх. Обычно такие руководители пользуются расположением со стороны подчиненных.

Направленность руководителя *на мнение начальства* означает приоритет внимания к указаниям сверху.

Обычно такая направленность связана с неуверенностью руководителя на своем посту, непониманием своих задач и незнанием путей их решения. Однако при этом присутствует сильное желание удержаться на руководящей должности любыми средствами.

Часто такая «подхалимская» направленность связана с активным желанием сделать карьеру путем всяческого угождения начальству.

Направленность руководителя *на себя* – это приоритет личных интересов.

Такой руководитель превыше всего ставит не работу, а свое положение в ней. Личные амбиции и устремления определяют его позицию в любых производственных ситуациях.

Так, в Октябрьской революции 1917 года в России историки выделяют фигуру Льва Троцкого – второго человека в партии большевиков. Его психологическая направленность оценивается так, что он любил не революцию, а себя в революции. Это привело к злоупотреблениям и стремлению к единоличной власти.

Эгоистичные руководители нередко допускают административные злоупотребления. Согласно их психологии, во главе угла стоят собственные интересы, личное обогащение.

Подводя итог рассмотрению приоритетов руководителей, следует отметить, что предпочтительной является направленность на персонал. Успешные руководители отличаются вниманием к людям, что позволяет создавать эффективные высокопроизводительные рабочие коллективы.

Факторы, которые сдерживают развития потенциала руководителя, получили наименование «ограничений». Разработана **концепция ограничений** – теоретическое обоснование помех в совершенствовании профессионализма руководителя.

Можно выделить шесть потенциальных ограничений.

1. Неумение управлять собой. Руководитель работает в условиях нервного напряжения. Владение своим эмоциональным состоянием позволяет сохранять работоспособность, «не расклеиваться» в сложной обстановке, и наоборот. Управление эмоциями означает также уровень общей культуры руководителя.

2. *Размытые личные ценности.* Действия руководителя во-многом зависят от его принципов, целей, направленности. Если его личные приоритеты недостаточно глубоки, он будет испытывать сомнения в своих суждениях, в принятии решений. Окружающие будут воспринимать это как слабость.

3. *Недостаток креативности.* Руководителю приходится постоянно использовать творческий подход, т.к. в управлении не бывает абсолютно идентичных ситуаций. Руководителю постоянно надо выдвигать новые идеи, принимать сложные решения, побуждать подчиненных к творчеству.

4. *Непонимание специфики управленческого труда.* Содержание работы руководителей имеет ряд особенностей. Их надо знать, и учитывать в работе.

Так, эффективность труда руководителя сложно измерить в прямых показателях. Чаще всего это можно сделать лишь опосредованно: о хорошем управлении может свидетельствовать производительная работа коллектива, и положительная атмосфера в нем.

Неотъемлемой частью управленческого труда являются проблемы. Полностью избежать их не удастся, при всем желании. Поэтому надо уметь их решать: от обеспечения рентабельности производства до управления конфликтами.

5. *Неумение влиять на людей.* Умелое воздействие на окружающих является как природным, так и приобретенным качеством. Получить необходимую поддержку и участие и со стороны подчиненных, и от других людей, часто является важным условием успеха руководителя. А для этого надо чувствовать психологию, внутренний мир других людей, и уметь на них воздействовать.

Так, по отношению к подчиненным руководитель может отдавать ясные и понятные распоряжения, объяснять способы выполнения заданий, предъявлять четкие требования. Но можно отдавать туманные приказы, пускаться в уговоры, просьбы, заигрывания, прибегать к угрозам. Это два диаметрально разных руководителя.

6. *Остановленное саморазвитие.* Работа над собой и движение вверх, к высшему мастерству, является жизненной нормой руководителя. Если он достиг определенных успехов, и остановился, «почивает на лаврах», он неперспективен.

Типичные ошибки в управлении допускаются неквалифицированными руководителями. Для лучшего понимания, типичные ошибки руководителей в теории управления иногда формулируется в образной форме. Можно выделить шесть основных управленческих ошибок. Рассмотрим их.

Наказание невиновных. Нередко руководители принимают решения о взысканиях «под горячую руку», не разобравшись в ситуации. В результате наказываются не истинные виновники, а те, чья отрицательная роль определена поверхностно, без должного анализа. Нередко при этом присутствует субъективное отрицательное отношение руководителя к сотруднику.

Поощрение неучастных. Это означает, что в коллективных достижениях не определяется реальный вклад каждого сотрудника, не выделяются ключевые фигуры успеха. В результате, награды получают не те, кто внес наибольший вклад в общий успех, а приближенные к руководителю.

Незрелые решения. Эта ошибка связана с принятием решений на «скорую руку», на основании недостоверной, непроверенной, неполной информации. При этом не учитывается мнение специалистов, не привлекаются эксперты. В результате решение оказывается неудачным, а то и вовсе неверным.

Собственная безгрешность. Часто руководители, особенно авторитарного типа, не признают своих ошибок. Они склонны обвинять в недостатках кого угодно, только не себя. Собственные ошибочные решения они не признают, а в неудачах обвиняют «плохих исполнителей». При этом часть подчиненных соглашается с мнением о том, что руководитель не виноват, а все дело в подчиненных.

Так, в славянском менталитете исторически сложилось мнение о том, что царь хороший, а во всем виноваты бояре. Окружение, мол, обманывает царя, и скрытно обижает народ.

Субъективизм отношений. Некоторые руководители не скрывают свое неодинаковое отношение к подчиненным, делят их на любимчиков и изгоев. Первые пользуются особым расположением,

им прощаются все ошибки и неудачи. Других же нередко обвиняют даже в том, в чем их вины нет.

Людей, особо приближенных к крупному руководителю, по исторически сложившейся французской традиции называют «фаворитами».

«Навешивание ярлыков». Иногда руководители оценивают не проступок, а личные качества человека, который его совершил. Иными словами, переходят на личность. При этом частный отрицательный случай обобщается. А негативная оценка конкретного упущения подается как характеристика личности сотрудника – безответственный, неспособный, бездельник и т.д.

Следует отметить, что люди невольно стараются оправдать данные им характеристики. Если человека похвалили, он стремится соответствовать этому. И наоборот. «Если человека долго называть свиньей, он в конце концов захрюкает», – гласит русская народная пословица.

Если руководитель хочет соответствовать современным требованиям, он должен знать типичные ошибки управления, и не допускать их в работе.

Психологические законы управления – это те закономерности и тенденции, которые обязательно проявляются в руководстве в определенных условиях. Знание законов управления позволяет эффективно осуществлять руководство и добиваться успеха.

Законы управления связаны с деловым взаимодействием начальника и подчиненного, и управленческим общением в профессиональной деятельности. Часто они излагаются в образном виде.

В теории управления популярно изложение законов в юмористической форме. Однако, несмотря на юмор, в них высоко содержание истины. Поэтому такие изложения следует воспринимать всерьез. Многие законы имеют своих авторов, по именам которых они и названы.

Отметим самые известные из управленческих законов в юмористической форме.

Закон Хлейда:

«Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику – он найдет легкий путь».

Закон Ханта:

«У любой великой идеи есть недостаток, равным или превышающий величие этой идеи».

Закон Хенлона:

«Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью».

Закон Хокинса:

«Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной на неправильную же, но уточненную».

Закон Мейера:

«Усложнять – просто, упрощать – сложно».

Итак, требования к современному руководителю вытекают из задач, и коррелирующих с ними факторов успеха умелого управления. К факторам успеха относятся следующие: работа, как удовольствие; современные подходы в работе с людьми, управленческая подготовка, креативность руководителя.

Выделяют четыре основных вида психологической направленности руководителя: на задачи организации, на персонал, на мнение начальства, на себя. Успешный руководитель направлен на заботу о персонале, на задачи организации.

Современный руководитель должен знать законы управления и учитывать их в своей деятельности.

Опытный руководитель обязан ориентироваться в типичных управленческих ошибках, и не допускать их в своей работе.

4.3. Психология руководства и лидерства

Психология управления изучает психологические аспекты руководства социальными группами и отдельными людьми. Руководство осуществляется представителями официальной власти.

В рамках изучения психологии руководства и лидерства рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Сущность официальной власти и неформального лидерства;
2. Виды власти;
3. Классические теории лидерства;

4. Современные теории лидерства;
5. Сочетание руководства и лидерства.

Руководство – это воздействие на людей для достижения профессиональной цели.

Психология руководства – это внутренний механизм психического взаимодействия руководителя и подчиненного.

Психология руководства исследует внутренние процессы, происходящие в психике объекта и субъекта управления в ходе их делового взаимодействия. Наиболее эффективным признается воздействие, основанное на убеждении объекта, его включении в осознанное добровольное подчинение субъекту управления. Психологическое взаимодействие субъекта и объекта управления должно быть гармоничным и конструктивным (созидательным).

Лидерство – это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в межличностных отношениях.

Психология лидерства – это внутренний механизм психического взаимодействия ведущего и ведомого.

Подчинение ведомого избранному им неформальному лидеру осуществляется добровольно. У неформального лидера нет официальной власти. Его влияние на ведомых основано исключительно на личном авторитете. Однако оно, как правило, значительно сильнее влияния официальной власти.

Официальная власть – это административное право устанавливать сотрудникам профессиональные задания, контролировать и оценивать их исполнение.

Виды власти могут быть различными, в зависимости от способа осуществления влияния. Официальная власть имеет следующие виды: принуждения, поощрения, закона, знания, веры.

Власть принуждения основана на жестком административном праве, в сочетании со страхом. В этом случае подчиненные вынуждены исполнять указания, у них нет альтернативы. Неподчинение связано со страхом потерять что-то значимое для себя: премию, материальные и социальные блага, работу. При этом прямое при-

нуждение и лишение чего-то могут и не присутствовать. Достаточно ощущения их реальности.

Власть поощрения связана с ощущением вознаграждения за «правильное» профессиональное поведение. Ожидание вознаграждения оправдывается далеко не всегда, но в мыслях или подсознании подчиненных оно присутствует постоянно. Оно определенным образом воздействует на их психологию, не допуская даже мысли о «неправильном» поведении, неподчинении начальству.

Власть закона базируется на праве и традициях, предписывающих правила поведения как для объекта, так и для субъекта управления. Кроме законодательных актов, регуляторами профессионального поведения выступают подзаконные акты, нормативы, инструкции, методики, постановления и приказы. Причем власти закона в равной мере должны подчиняться как начальники, так и подчиненные.

Образцом юриспруденции считалось древнее римское право. В древнеримском менталитете прочно укрепилось верховенство Закона, его духа (содержания) и буквы (формальной стороны). «Если Закон плох, его надо менять, а до тех пор соблюдать неукоснительно», – считали римляне.

Власть знания опирается на профессионализм руководителя и доверие к нему подчиненных. Сотрудники периодически убеждаются в том, что носитель власти имеет необходимые для управления знания, опыт и личные качества.

Власть веры заключается в подчинении харизматичному руководителю. Подчиненные верят ему и идут за ним. Если руководитель является не только харизматичной личностью, но хорошим специалистом и ответственным человеком, то его управление будет успешным.

Лидерство является специфическим типом управленческих отношений, которые опираются на социальное воздействие и взаимодействие. Лидерство, в отличие от управления, предполагает наличие последователей, а не подчиненных.

Лидерство делят на формальное и неформальное.

Формальное лидерство, связанное с наличием официальной должности – это и есть руководство.

Неформальное лидерство – это влияние за рамками официальной должности. Обычно под термином «лидерство» в психологии управления понимают именно неформальное влияние.

Понятия «руководства» и «лидерства» совсем не тождественны. Между ними существуют серьезные различия (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Сравнение руководителя и лидера

Руководитель	Лидер
Обучает	Вдохновляет
Полагается на систему	Полагается на людей
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Контролирует	Доверяет
Профессионал	Энтузиаст

Психология влияния лидера на ведомых реализуется в четырех основных *моделях*.

1. *«Один из нас»*. Ведомые воспринимают лидера как «своего парня», который, может быть, всего лишь немного более волевой, трудолюбивый, везучий.

2. *«Лучший из нас»*. Лидерские качества ведущего связываются с явными преимуществами: в профессии, в личных (психологических) качествах, в природных данных.

3. *«Воплощение добродетелей»*. Эта модель основана на восприятии лидера как человека особенного, уникального, а иногда и «не от мира сего». Ему даже не пытаются подражать, его просто обожают.

4. *«Оправдание всех ожиданий»*. Такое влияние обычно связывают с серьезными трудностями (личными или коллективными), преодоление которых сумел организовать лидер.

Влияние лидера на ведомых может осуществляться тремя основными способами. Им соответствуют три **классических теории лидерства**: личностная, поведенческая и ситуационная.

Личностная теория связывает право на лидерство с индивидуальными свойствами и качествами ведущего. Он обладает такими чертами, которые позволяют ему влиять на ведомых, вести их за собой, без особых усилий. Это выглядит как его природное право.

Поведенческая теория основана на признании того, что активность и поведение ведущего дают ему право на власть над ведомыми. Лидер по своей инициативе действует в интересах группы и от ее имени. Группа признает и поддерживает его инициативу.

Ситуационная теория ориентируется на сложившиеся конкретные обстоятельства. Лидерская власть должна быть отдана человеку, который в данной ситуации наиболее полно может защитить интересы группы. При этом личные качества и характер поведения могут быть востребованы в различных комбинациях.

Развитие управленческого воздействия привело к созданию **современных теорий лидерства**. Основные из них: харизматическая, атрибутивная и преобразующая.

Харизматическая теория во главу угла ставит харизму лидера. Природная способность активно влиять на людей дает ведущему право на лидерство. Ведомые верят ему не задумываясь, и идут за ним безоглядно. На этом построен и современный харизматический стиль управления.

Атрибутивная теория построена на создании конкретных символических ценностей – атрибутов. Власть отдается человеку, который сохраняет, защищает и толкует атрибуты – своего рода хранителю ценностей коллектива.

Преобразующая теория основана на инновациях. Лидером становится человек, который генерирует и реализует обновления. Коллектив осознает необходимость преобразований (реформ), поэтому за инициатором инноваций признается право на власть.

В теориях лидерства, как и в других аспектах управления, современные теории выросли, развились из классических. Это произошло в ходе активной практики, и ее теоретического осмысления.

Сочетание руководства и лидерства – это одновременное использование официальной и неформальной власти.

Сочетание может быть достигнуто двумя *способами*: завоеванием личного авторитета руководителем, и его сотрудничеством с неформальным лидером.

Завоевание руководителем личного авторитета осуществляется демонстрацией своих лучших профессиональных и человеческих качеств, и их использование в каждодневной работе и общении. Руководитель стремится не ограничиваться данной ему официальной властью, а быть авторитетом для своих подчиненных. Тем самым он получает и лидерскую (неформальную) власть.

Наиболее полно сочетает официальную и неформальную власть харизматичный руководитель. Акционеры современных международных корпораций всячески стремятся заполучить в качестве генерального управляющего неформального лидера.

Сотрудничество руководителя с неформальным лидером позволяет объединить их усилия, направить их влияние на благо коллектива. Конструктивное сотрудничество, а еще лучше – дружба, между официальной и неформальной властью способствует сплочению коллектива, формированию положительного психологического климата.

Сотрудничество с неформальным лидером не является противовесом завоеванию руководителем личного авторитета. Эти процессы должны дополнять друг друга.

Серьезной ошибкой является попытка официального руководителя соперничать с неформальным лидером коллектива. Усилия при этом будут направляться не на дело, а на удовлетворение личных амбиций. Это вскоре станет понятно всему коллективу. В результате авторитет и власть руководителя будут подорваны.

Итак, психология руководства заключается во внутреннем взаимодействии руководителя с подчиненным. Психология лидерства связана с психическим контактом ведущего и ведомого.

Основными видами официальной власти являются: принуждение, поощрение, закон, знание, вера. Лидерская власть базируется на трех классических и трех современных теориях: личностная, поведенческая и ситуационная; харизматическая, атрибутивная и преобразующая.

4.4. Психология этики и социальной

ответственности руководителя

В работе руководителя, кроме сугубо производственных вопросов, важную роль играют этика и социальная ответственность. Не являясь прямыми экономическими категориями, они, тем не менее, прямо влияют на профессиональный успех.

В рамках изучения психологии этики и социальной ответственности руководителя рассматриваются три *вопроса*:

1. Сущность этики как социально-психологического явления;
2. Психология этики руководителя;
3. Психология социальной ответственности руководителя.

Деятельность современной компании измеряется не только финансовыми показателями. Не меньшую значимость имеют этические и социально-значимые проблемы.

В ходе профессиональной деятельности сотрудники вступают в производственные и деловые отношения с партнерами и друг другом. От уровня отношений зависит психологическое состояние работников и производительность их труда. А это прямо влияет на эффективность деятельности предприятия в целом. Между этичностью и успешностью предприятия существует прямая связь.

Так, бывший исполнительный директор компании *Jonson & Jonson*, а ныне теоретик менеджмента Джордж Бурке исследовал деятельность компаний, известных своими высокими этическими стандартами. Он установил, что во второй половине XX века темпы прироста рыночной стоимости «этичных» компаний составили 11,3 %, что вдвое выше средних показателей.

Этичность, как и социальная ответственность, требуют значительных расходов. Однако расходы эти более чем оправданы. Честность и доверие, составляющие основу этики, очень важны для осуществления успешного бизнеса.

Этика – (греч.) привычка, характер, нрав.

Этика управления – это характер отношений руководителя к подчиненным, партнерам и потребителям.

Психология этики руководителя – это осознание и следование высоким моральным стандартам в деловых отношениях.

Так, Ричард Дафт цитирует эксперта по этическим вопросам: «Руководство обязано создавать и поддерживать такие условия, в которых люди ведут себя, как люди» [7, с. 165].

Психология этики руководителя состоит из трех основных *элементов*: принятие этически сложных решений; этический выбор; управление этикой компании.

Этические сложные решения – это дилемма в рамках закона, но в противовесе между экономической выгодой и моральными нормами.

Имеется четыре психологических *подхода* к принятию этически сложных решений: утилитарный, индивидуальный, морально-правовой, по справедливости.

Утилитарный подход – это стремление к достижению выгоды для максимального числа людей. Такой подход часто определяют как оптимальный.

Например, экономия предприятия на очистных сооружениях может принести некоторые финансовые дивиденды персоналу. Однако страдать будет гораздо большее число людей – все жители близлежащего района.

Индивидуальный подход – это стремление принести выгоду персоналу предприятия, но с учетом воздействия на окружающую среду и общественное мнение. Если указанного учета нет, то это уже эгоистический подход, который является отрицательным.

Морально-правовой подход – это стремление к максимальному учету прав заинтересованных людей. Основными видами прав являются:

- на частную жизнь и безопасность;
- на получение информации и свободу слова;
- на уважение человеческого достоинства;
- на уважение религиозных взглядов.

Подход по справедливости – это стремление к выгоде на принципах равенства и честности. Основными типами справедливости являются:

- распределенная, то есть объективное отношение ко всем;
- процедурная, то есть следование определенным правилам;

компенсационная, то есть возмещение понесенных затрат.

Примером подхода по справедливости является введение в бригаде коэффициента трудового участия. КТУ увеличивается за квалификацию, напряженность труда, личные достижения. Работники с высоким КТУ, получают, соответственно, большую зарплату.

Этический выбор – это принятие решения при существенном влиянии моральных норм.

Моральные нормы нередко выступают неявной категорией. То есть бывает сложно определить, что же будет моральным, а что аморальным. Для облегчения ориентации рекомендуется использовать моральный кодекс и заявленные принципы компании.

Моральный кодекс компании – это официальное изложение этических и социальных ценностей. Он призван донести до персонала и заинтересованных лиц (потребителей, партнеров, конкурентов) принципы политики компании в разных направлениях.

Так, корпорация *McDonnell Douglas* имеет свой моральный кодекс и девиз «Всегда выбирай прямой путь». При поступлении на работу каждый сотрудник получает карточку, на которой дается сокращенный вариант морального кодекса корпорации, а также правил принятия этически верных решений. Корпорация предъявляет своим сотрудникам достаточно жесткие стандарты: «Честность и этика существуют исключительно внутри человека, или отсутствуют вообще. Либо индивид ведет себя честно и этично, либо нет».

Заявленные принципы – это официальное описание общих ценностей, обязанностей, качества продукции, отношения к персоналу и потребителям. Наиболее значимые из них определяют корпоративное кредо компании.

Так, в течение второй половины 1990-х гг. американская компания *Hewlett-Packard*, в соответствии заявленными принципами, постепенно исключила из производственного процесса все вещества, негативно воздействующие на озоновый слой Земли.

Этический выбор осуществляется под воздействием двух основных **факторов**: личность руководителя и политика компании.

Личность руководителя определяет решение «по совести» в случаях присутствия этического элемента. Личный пример руководителя имеет большое влияние на сотрудников. Декларирование этических принципов важно и необходимо в официальных документах.

Однако они так и останутся декларациями, если не подкреплены личным примером руководителя.

Так, американская ассоциация *Круглый стол бизнеса* объединяет 250 высших руководителей различных корпораций. Ассоциация опубликовала отчет об этической политике и практике своих членов. В отчете указано, что по силе воздействия на персонал ничто не может сравниться с этическими решениями и действиями топ-менеджеров.

Политика компании – это официальное описание порядка действия и его практическая реализация в ситуациях с элементами этики и морали. Такими ситуациями могут быть:

действия на рынке – продвижение товаров, ценовая политика, конкурентные стратегии;

соблюдение законов трудового права, антимонопольных, налоговых, авторских, патентных и др.;

равенство возможностей сотрудников в карьерном и профессиональном росте;

подарки, сувениры и вознаграждения сотрудников со стороны клиентов;

конфликты интересов и др.

Политика компании ориентирует персонал на конкретные образцы поведения. Она является для сотрудников своеобразной подсказкой о том, как вести себя или поступать в определенной ситуации.

Управление этикой компании – это действия руководителя по формированию и соблюдению морального кодекса и этических принципов. Управление обычно осуществляется через этические структуры.

Этические структуры компании – это подразделения или должности менеджеров, созданные для реализации этической политики. Наиболее распространенными структурами являются: комитет по этике, менеджер по этике, телефон доверия и др.

Комитет по этике – это группа менеджеров и неформальных лидеров во главе с одним из топ-менеджеров, на которых возложена обязанность контроля за соблюдением работниками заявленных этических принципов компании. Кроме контроля, комитет осуществляет консультации и выносит решения по спорным этическим вопросам.

Комитет может вносить предложения по корректировке морального кодекса и заявленных принципов компании.

Например, комитет по этике корпорации *Motorola* выносит решения по фактам нарушений этических норм. Комитет имеет право интерпретировать и корректировать моральный кодекс и заявленные принципы корпорации.

Менеджер по этике осуществляет контроль за соблюдением сотрудниками этических норм. Он выступает «третьей стороной» при возникновении спорных этических ситуаций. В его обязанности входит профилактика конфликтов в отношениях между сотрудниками.

Телефон доверия – это бесплатная телефонная служба, по которой работники могут сообщить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, несправедливостях и обидах.

Информацию этического характера можно донести до руководства компании и через специальные *почтовые ящики* и *книги жалоб* и предложений.

Таким образом, управление соблюдением этических норм составляет содержание этики руководства.

Социальная ответственность – это обязанность компании, и ее руководителей, осуществлять деятельность, которая увеличивает состояние общества, доходы компании и ее персонала.

Психология социальной ответственности руководителя – это осознание и действия в направлении общественного блага. Такое поведение руководителя называется социально ответственным.

Понятие социальной ответственности сложно и многогранно. Кроме того, в нем обязательно присутствует субъективный психологический аспект. Люди по-разному воспринимают дефиниции общественного блага, добра и зла.

Так, крупные американские корпорации *Eastern Airlines*, *Manville*, *A.N.Robins*, *Texasco* в разное время объявляли себя банкротами. С юридической точки зрения их действия были совершенно законными. А фактически это было сделано, чтобы избежать исполнения финансовых обязательств перед поставщиками, партнерами и профсоюзами, и тем самым решить свои проблемы за счет других.

В рамках психологии социальной ответственности руководителя рассматриваются следующие *подвопросы*:

- заинтересованные группы;
- отношения к социальным проблемам;
- пирамида социальной ответственности.

Заинтересованные группы – это сообщества людей, чьи интересы и потребности связаны с деятельностью компании, и ее социально ответственной политикой.

Определить реальное социально ответственное поведение часто весьма сложно. За любыми действиями руководства компании обычно стоят чьи-то интересы. А они нередко противоречивы. Поэтому часто действия компании одной группе людей будут на пользу, другой – во вред. Заинтересованность разных групп может быть весьма различной, и даже диаметрально противоположной. Отметим основные заинтересованные группы.

Акционеры и инвесторы – заинтересованы в высокой прибыли компании и своих дивидендах.

Персонал – заинтересован в высокой зарплате, социальных услугах, интересной работе.

Партнеры – это поставщики, дилеры, смежники. Они заинтересованы в долгосрочном устойчивом взаимовыгодном сотрудничестве.

Потребители – заинтересованы в качественной и дешевой продукции и услугах.

Государство – заинтересовано в поступлении налогов и обеспечении занятости (наличии рабочих мест).

«Зеленые» – это защитники экологической среды. Они заинтересованы в бережном отношении к природе, наличию и эффективности очистных сооружений, неприменении в производстве вредных материалов.

Так, в США в 1970 г. «зелеными» впервые был проведен День Земли. В то время многие руководители относились к ним, как к экстремистам. Но постепенно ситуация радикально изменилась. Сегодня экономическими проблемами озабочены все: от малых предприятий до международных корпораций.

Корпорация *McDonald's* по экологической программе довела закупки товаров из вторичной переработки до 1 млрд. долларов в год.

А вот корпорация *Procter & Gamble*, в отличие от многих других, продолжала испытания новых товаров на животных. Поэтому группа покупателей заявила о бойкоте выпускаемой корпорацией продукции.

Отношение к социальным проблемам у руководителей может быть разным. Различают четыре *вида* отношений: активность, приспособление, защита, сопротивление.

Активность – это инициативное участие в решении социальных проблем. Руководитель не только искренне заинтересован в социальной помощи, но создает и реализует специальные программы.

Приспособление – это минимальное участие, осуществляемое под давлением вышестоящих организаций или общественности.

Защита – это выполнение в социальных программах лишь того, что прямо требует закон. Невыполнение данных положений может привести к административной ответственности руководителя, поэтому принимаемые социальные меры являются своеобразной защитой руководителя.

Сопротивление – это отказ от участия в социальных программах под надуманными предлогами.

Так, к разряду сопротивления относятся плохая работа очистных сооружений, тайный сброс отходов, экономия на технике безопасности и т.д.

Социальную ответственность иногда представляют в виде пирамиды. Пирамида социальной ответственности – это рейтинг критериев и виды ответственности за нарушения (рисунок 4.1).



Рисунок 4.1 – Пирамида социальной ответственности

Пирамида состоит из четырех ступеней: экономической, юридической, этической и принятой на себя ответственности. Эти критерии имеют свою социальную иерархию.

Экономическая ответственность связана с производственно-финансовым положением компании. Любое предприятие осуществляет производство товаров или услуг с целью получения прибыли. Однако считать, что экономический успех – единственная обязанность компании перед обществом, неправильно. Прибыль является целью компании, но при соблюдении моральных норм.

Например, американская компания *Solomon Brothers* получила в деловом мире отрицательную известность в связи с ее попытками спекулировать на рынке казначейских билетов. Жадность руководителей компании, их стремление к прибыли «любой ценой», проявилось в незаконных решениях, и закончилось штрафом на сумму 280 млн. долларов.

Несоблюдение экономической ответственности может привести к ухудшению деятельности компании (падению прибыльности и рентабельности), штрафам и даже банкротству.

Юридическая ответственность связана с необходимостью, для субъектов хозяйствования, следовать экономическому и трудовому законодательству страны расположения. Кроме законов, существуют декреты и указы президента, постановления правительства, подзаконные акты министерств и ведомств в сфере труда и экономики. Все это создает правовое поле для деятельности предприятий.

Компании, сознательно или несознательно нарушающие закон, могут подвергнуться административному и даже судебному преследованию. К нарушениям экономических законов относятся: различные виды мошенничества (подделки в отчетности, выставление счетов за невыполненные работы; сознательное невыполнение договорных обязательств и т.д.); уклонение от уплаты налогов; нарушения антимонопольного законодательства; поставки дефективного товара и другое.

Этическая ответственность означает общественно-полезные действия руководства, не предусмотренные законодательством, и не связанные с прямыми экономическими интересами компании. Чтобы поведение руководителя считалось этичным, он должен действовать

по принципам честности и справедливости, отстаивать интересы персонала и потребителей, партнеров и поставщиков.

Например, американская компьютерная компания *Web Industries* принимает на работу бывших заключенных. Руководство компании стремится дать людям шанс вернуться к нормальной жизни в обществе.

Действия руководителя, направленные на получение компанией выгод за счет общества, являются неэтичными. Это может привести к падению репутации компании и ее руководства.

Принятая на себя ответственность – это инициативные действия руководителя по созданию и реализации социальных программ. Тем самым руководство компании по своему выбору вносит свой добровольный вклад в развитие общества, в решение социальных проблем.

Принятая на себя ответственность не диктуется экономическими интересами или законами. Она существенно превышает этическую (общепринятую) ответственность. Это действия благотворительного, филантропического характера, которых никто не требует, и которые увеличивают затратную часть компании.

Так, американская компания *Pittsburgh Brewing* в период массовых увольнений организовала питание чужих для себя людей – бывших работников сталелитейных заводов.

Принятая на себя ответственность по праву занимает первое (высшее) место в рейтинге. Это высший уровень социальной ответственности руководителя, так как она создается и реализуется по собственной инициативе. Однако она активно влияет на повышение имиджа и репутации.

Итак, этика управления рассматривается как характер отношения руководителя к подчиненным, взаимодействия с ними в ходе профессиональной деятельности. Психология этики управления состоит из трех основных элементов: принятия этически сложных решений, этического выбора и управления этикой.

Психология социальной ответственности заключается в сознании и действиях руководителя в направлении общественного блага. Содержание социальной ответственности охватывает три элемента:

заинтересованные группы; отношения к общественным проблемам; пирамиду социальной ответственности.

Социальная ответственность представляет собой пирамиду, которая состоит из четырех ступеней: экономической, юридической, этической и принятой на себя ответственности. Эти критерии имеют свою социальную иерархию.

Высшим уровнем общественно значимого поведения руководителя и социальной политики компании является принятая на себя ответственность.

4.5. Самомаркетинг руководителя

Руководитель может выступать в двух профессионально-социальных ролях: как наемный работник и как управляющий собственным бизнесом. В качестве наемного работника он подлежит назначению, увольнению, переводу и т.д., в соответствии с действующим законодательством. И в этом смысле руководитель (менеджер) является участником рынка труда.

В процессе изучения самомаркетинга руководителя рассматривается три *вопроса*:

1. Психология самомаркетинга руководителя;
2. Формы самомаркетинга;
3. Резюме руководителя.

Самомаркетинг руководителя состоит в предложении себя работодателям на рынке труда.

Психология самомаркетинга руководителя заключается в двух аспектах: самооценке и подаче себя на рынке труда.

Самооценка руководителя складывается из того, насколько он оценивает себя как профессионала и человека, как воспринимает свой потенциал успешного управляющего (директора). Высокая самооценка будет реальной, если за руководителем стоит успешный управленческий опыт, если возглавляемые им организации были эффективными, а сам он признавался коллективом как авторитетный лидер.

Самооценка руководителя должна быть адекватной, но при этом немного завышенной. Высокая «планка» повышает имидж и престиж руководителя в глазах работодателей, коллег, подчиненных. Но она и самого руководителя заставляет «тянуться вверх», соответствовать осознаваемому и заявляемому уровню.

Правда, следует отметить, что слишком завышенная самооценка руководителя, его хвастовство есть «признак плохого тона». Неадекватные притязания любого руководителя не могут быть продолжительными, они скоро вскроются, и станут очевидны для всех. Это нанесет сильный удар по имиджу руководителя.

Например, знакомая старшеклассница написала о себе в школьном сочинении: «Вторым моим качеством, после красоты, является скромность».

Подача себя на рынке труда означает способность выгодно себя показать, «представить товар лицом». Надо убедить потенциальных работодателей в своем профессионализме:

наличии лидерских качеств (харизмы);

умении работать с людьми;

способности решать сложные производственные задачи;

наличии опыта успешного управления.

Руководитель как субъект рынка труда должен осознавать, что успех в деятельности предприятия в определяющей степени зависит от профессионализма руководителя. Именно он определяет уровень прибыльности предприятия.

Акционеры (хозяева) заинтересованы в доходах, поэтому готовы отдать руководителю в качестве его зарплаты солидный процент от той прибыли, которую он сумеет обеспечить. Поэтому руководитель должен достаточно четко осознавать как возможную прибыль предприятия под своим управлением, так и уровень своих притязаний на оплату. Эти вещи должны быть взаимосвязаны.

Формы самомаркетинга могут быть очень разными. *Основными* формами предложения себя на рынке труда являются:

объявления в средствах массовой информации (СМИ);

размещение подробных сведений (с фотографиями) в Интернете;

рекомендации потенциальным работодателям через знакомых;

личные встречи и беседы с руководителями предприятий;

участие в конкурсах на замещение вакантных должностей.

Объявления в СМИ дается обычно в специальных рубриках, где предлагают свои услуги менеджеры. Хотя последнее время популярность этой формы самомаркетинга стремительно снижается.

Размещение в Интернете, как форма самомаркетинга, за последние годы существенно активизировалась. В отличие от СМИ, где объявление всегда лаконично, в Интернете можно дать о себе развернутые сведения, и в выгодном свете. Можно разместить фотографии, которые значительно усилят впечатления от текста.

Рекомендации через друзей и знакомых, как показывает практика, являются сегодня наиболее успешной формой поиска работы. Специальности менеджер (руководитель) это касается в большей степени, чем других.

Конечно, чтобы эта форма сработала, друзей надо вооружить данными о своем профессионализме. Даже личные друзья не всегда владеют информацией профессионального плана, поэтому специальные сведения не будут лишними. Друзьям надо не стесняться напоминать о своей просьбе, интересоваться возможными вакансиями.

Личные встречи и беседы как форма самомаркетинга могут осуществляться как с потенциальными работодателями, так и с посредниками. Следует постоянно интересоваться возникающими вакансиями, и при их наличии обращаться в эти организации с предложением услуги.

Для занятия руководящей должности важно не просто предлагать себя, а приходить с какими-то программами, проектами, инвестициями, бизнес планами. Это существенно увеличит шансы на получение руководящей должности.

Психолого-кадровый анекдот. Встречаются два одноклассника, которые не виделись 20 лет, со школьных времен. Один выглядит совсем скромно, другой одет с иголки, подъехал на шикарном авто. Неудачливый отмечает успех одноклассника:

- Вижу, у тебя все хорошо. А где ты работаешь?
- В фирме, может ты и слышал, «Газпром» называется.
- О, здорово! А может, ты и меня туда устроишь?
- Конечно, заходи.
- А что надо иметь с собой?

– Обычное дело: диплом Гарварда или Кембриджа, рекомендацию кого-нибудь из олигархов или правительства, ну, и свою сеть потенциальных клиентов, конечно.

– Да-а, красиво ты меня «отфутболил».

Участие в конкурсах на занятие вакантной должности руководителя выходит в современном деловом мире на первый план. Это наиболее реальный шанс получить интересную работу. Однако для этого необходимо одно «маленькое» условие – выиграть конкурс.

Участие в конкурсе начинается с представления в конкурсную комиссию своего резюме – развернутых сведений о себе. О форме и содержании резюме будет сказано чуть ниже.

До собеседования в комиссии важно сделать две вещи: попытаться получить определенные сведения о фирме и заявленной вакантной должности; продумать предложения, которые могли бы заинтересовать фирму.

Сведения о фирме и должности могут помочь претенденту сориентироваться, правильно расставить акценты в самопрезентации. Встречное предложение для фирмы, если оно покажется интересным, сразу может решить исход дела в пользу автора.

Резюме является документом, который представляет претендента потенциальному работодателю. Резюме составляет сам претендент. От грамотности и *качества резюме* зависит многое. Оно должно содержать как фактические данные о претенденте, так и сведения о его профессиональных свойствах и личных качествах. Личные качества необходимо указывать, так как они могут сильно повлиять на успешность профессиональной деятельности.

Форма и содержание резюме обычно выбирается самим претендентом, и поэтому могут быть разными. Предлагаем форму резюме, состоящую из десяти пунктов.

1. *Биографические данные.* Они включают дату и место рождения, гражданство, национальность, семейное положение.

Для молодых претендентов не лишним будет дать минимальные сведения о родителях, так как многие фирмы обращают внимание на то, из какой семьи происходит претендент.

2. *Образование.* Здесь следует указать, когда и какие учебные заведения окончил, по какой специальности, какую получил квали-

фикацию. Для молодых менеджеров можно указать свои успехи в учебе: средний балл, поощрения и призы за учебную и научную деятельность.

Следует указать законченные курсы и полученные на них свидетельства. Можно отметить участие в важных профессиональных семинарах и тренингах.

3. *Опыт работы.* Надо перечислить все (или выборочно) места работы, сроки и занимаемые должности.

Но этого мало, это есть в трудовой книжке. В дополнение надо указать еще сведения, которые могут представлять профессиональный интерес:

численность возглавляемых коллективов и их краткую характеристику;

исполняемые функции и круг обязанностей;

специфику той или иной работы и др.

4. *Профессиональные достижения.* Надо указать участие в важных проектах и конкретно свою роль в них. Если было участие в профессиональных конкурсах, выставках и смотрах, надо это отметить, а тем более в случаях получения дипломов, званий лауреатов и т.д.

Важно указать, каких производственных успехов добились возглавляемые автором коллективы.

5. *Профессиональные черты.* Надо указать свои знания и умения в профессии. Они могут быть следующими:

знания современных достижений мировой теории и практики менеджмента и маркетинга;

умение решать практические управленческие задачи, разрабатывать программы, выстраивать алгоритмы деятельности и добиваться результата;

организованность, точность и пунктуальность;

ответственность и надежность;

способность пойти на разумный риск, но без авантюризма;

коммуникабельность, способность к быстрому установлению доверительных отношений;

владение техникой и психологией переговоров, наличие опыта заключения договоров.

6. *Личные качества.* Отметить свои внутренние качества, которые могут способствовать успеху в профессии. Ими могут быть следующие качества:

харизматичность, умение убеждать и вести за собой;

внутренняя культура и интеллигентность;

отзывчивость, доброжелательность, дружелюбие в общении с окружающими;

эмоциональная сдержанность, стрессоустойчивость, неконфликтность.

7. *Дополнительные сведения.* Здесь можно сообщить о владении иностранными языками, компьютером, управлении автомобилем.

Можно отметить наличие личного автомобиля и возможности его использования в служебных целях.

Можно указать о готовности ездить в командировки по мере необходимости и т.д.

8. *Рекомендательные письма.* Надо указать, какие письма имеются, от кого (за чьей подписью). Письма (либо их копии) следует приложить к резюме.

9. *Притязания.* Следует указать, на какие должности претендует автор, можно назвать варианты.

Уместно назвать желаемую оплату. Это может быть базовая зарплата плюс комиссионные (премиальные) за конкретные результаты в работе. На зарплату следует претендовать большую, но реальную. Согласие на малую зарплату будет воспринято как сомнение в своей квалификации, как низкая самооценка.

10. *Контактные телефоны* или интернет-адрес.

Умение руководителя достойно представить себя на рынке труда, произвести на потенциальных работодателей приятное впечатление, позволит ему всегда иметь интересную и высокооплачиваемую работу.

Для успешного представления себя на рынке труда следует позаботиться о том, чтобы иметь конкурентные преимущества, которые можно было бы указать в резюме. Преимуществами могут быть:

хорошее образование (престижный вуз, диплом с отличием, магистерская степень); опыт успешной руководящей работы; школа управления (работа в команде яркого топ-менеджера); награды и дипломы конкурсов; особые качества и др.

Итак, психология самомаркетинга руководителя складывается из двух основных направлений: самооценки и подачи себя потенциальным работодателям.

Основные формы самомаркетинга таковы: объявления в СМИ, размещение в Интернете; рекомендации через друзей и знакомых; личные встречи и беседы; участие в конкурсах.

Для успешного участия в конкурсе на вакантную должность необходимо:

разработать качественное резюме, выгодно представляющее претендента на руководящий пост;

заранее получить определенные сведения о фирме и имеющейся вакансии;

подготовить интересные предложения для фирмы.

4.6. Саморазвитие руководителя

Управленческая профессия является очень сложной. Достичь в ней высот можно лишь постоянным упорным трудом, опираясь на достаточно высокие способности. Какие природные способности и приобретенные качества необходимы руководителю, подробно показано выше, в разделах 4.1 и 4.2.

В ходе изучения саморазвития руководителя рассматриваются три **вопроса**:

1. Психология саморазвития;
2. Программа саморазвития руководителя;
3. Индивидуальный план работы над собой.

Психология саморазвития – это осознание необходимости и осуществление целенаправленной работы над собой по совершенствованию профессиональных и личностных качеств.

Управленческий труд по сути своей является нестандартным, динамичным, творческим. Поэтому руководителю нельзя останавливаться на достигнутом. Следует постоянно работать над собой.

Это требование усиливается тем, что управленческая деятельность приходится на работу с людьми. Изменяются сами сотрудники. Развиваются объединяющие их коллективы и организации – то есть все, связанное с людьми, находится в непрерывном движении. Эта «динамическая воронка» втягивает в свой круговорот и самого руководителя.

В творчески-динамических условиях управленческой деятельности руководитель в качестве одной из своих личных и профессиональных целей должен ставить саморазвитие.

Для осуществления саморазвития могут использоваться два уровня практического подхода: общий – «Программа саморазвития руководителя» и конкретный – «Индивидуальный план работы над собой».

Программа саморазвития руководителя может включать разделы:

1. Установление своих сильных и слабых сторон.
2. Преодоление стереотипов сознания.
3. Преодоление внешних барьеров.
4. Приобретение профессиональных знаний и умений.
5. Развитие личностных качеств, необходимых руководителю.

Установление своих сильных и слабых сторон является непростой, но необходимой задачей в реализации программы самосовершенствования руководителя. Изучение своих индивидуальных особенностей, достоинств и недостатков может стать той базой, на которой будет построено все саморазвитие.

Для установления своих *сильных и слабых сторон* используются три аналитических метода: самооценка, внешняя оценка и тестирование.

Самооценка заключается в том, чтобы «примерить» на себя те требования, которые предъявляются к современному менеджеру. Они изложены в разделе 4.2 данной главы.

Самооценка состоит из составления перечня необходимых управленческих качеств, и установления степени их наличия у себя. Главная сложность данного осмысления заключается в его субъективности. Однако при определенных усилиях субъективизм можно

свести к минимуму. Ведь оценка осуществляется исключительно для себя, для других она закрыта.

Внешние оценки помогают руководителю увидеть себя как бы «со стороны», то есть глазами других людей. Внешнее мнение можно получить, обратившись к нескольким людям из своего окружения. Это не должны быть близкие друзья или противники, так как они субъективны, хотя и с разных сторон. Такими экспертами должны быть хорошие знакомые, люди умные и авторитетные. Их можно попросить назвать ваши положительные стороны. Можно попросить их оценить степень развитости в вас конкретных качеств.

Тестирование тоже может дать определенную информацию о свойствах и качествах личности руководителя. Современная литература по психологии управления располагает рядом тестов, которые могут быть успешно применены в ходе самоизучения. Хотя, следует отметить, что результаты тестов не следует принимать буквально.

Наиболее объективным методом, из указанных трех, является внешняя оценка. Однако и ее не следует воспринимать как «истину в последней инстанции». Внешние эксперты тоже люди, они могут ошибаться и быть субъективными. Но в соединении внешних оценок с самооценкой и тестированным может быть получена достаточно объективная картина собственных сильных и слабых сторон.

Преодоление стереотипов сознания означает психологическую самокоррекцию в том, что мешает строить конструктивные отношения с людьми, успешно выполнять свои профессиональные обязанности, жить интересно и содержательно.

Стереотипы сознания психология делит на общие (характерные для многих людей) и индивидуальные. Рассмотрим пять наиболее распространенных общих стереотипов и пути их преодоления.

Стереотипы самоуверенности: «Все, что я ни делаю, правильно».

Самоуверенный человек не склонен признать свои ошибки и проступки. Психологически он все оправдывает высшими соображениями внешними обстоятельствами, «кознями» недоброжелателей. Однако окружающие часто думают по-другому. Поступки самоуверенного руководителя обычно воспринимаются неправильными, неумными и недобрыми.

Самоуверенному руководителю следует более критично относиться к себе. Способом повышения объективности самооценки является мнение окружающих. Конечно, другие тоже могут ошибаться. Однако критический анализ своего и чужого мнения позволяет занять более объективную позицию.

Стереотипы требовательности: «Каждый человек должен быть примерным и успешным».

Требовательный руководитель пытается добиться идеального поведения у всех своих подчиненных. Он стремится «улучшить» каждого, постоянно всех «воспитывает». При этом он буквально навязывает свое понимание примерности и успешности. Сотрудников, не соответствующих такому стандарту, он воспринимает как бесполезных.

Данный стереотип часто является источником кризиса семейных отношений. Молодые люди, на стадии влюбленности, принимают друг друга со всеми достоинствами и недостатками. Став мужем и женой, спустя некоторое время, они начинают «улучшать», «совершенствовать» друг друга. В результате возникают ссоры и семейные разлады.

Требовательному руководителю необходимо учиться терпимости. Следует признавать за своими подчиненными право на ошибку, и давать им шанс на исправление. Не надо навязывать окружающим свое мнение о стандартах «хорошего работника». Рамки мнений и действий не должны быть жесткими. Всегда надо оставлять какие-то возможности для маневра.

Стереотипы жесткости: «У каждой ошибки есть автор, и он должен быть наказан».

Жесткий руководитель не прощает подчиненным малейших ошибок. За любые упущения следуют строгие наказания.

Один из сталинских наркомов хвастался своей жесткостью, заявляя ее в образной форме: «У каждой так называемой «накладки» есть имя, фамилия и отчество».

Но народная мудрость гласит иное: «Человеку свойственно ошибаться» и «Не ошибается тот, кто ничего не делает».

Жесткому руководителю надо внутренне признать за людьми право на ошибку. Ему следует понять, что жесткость наказания далеко не всегда помогает исправлению. Часто бывает даже наоборот.

Поэтому наказание должно быть соразмерно проступку. А мелкие упущения подчиненных нередко полезно даже «не заметить». Это впоследствии может оказаться лучшей профилактикой.

Стереотип неуверенности: «обстоятельства против меня».

Неуверенный руководитель обращает основное свое внимание на неблагоприятные факторы, не замечая других. Поэтому ему все время кажется, что внешние обстоятельства и окружающие люди действуют против него.

Варианты мыслей по данному стереотипу выглядят так: «Вечно у меня все не так», «Другим все дается легко, но только не мне», «Я невезучий человек».

Неуверенному руководителю следует осознать, что обычно источники неприятностей находятся внутри самого человека. Поэтому надо менять свою психологию на позитивную и уверенную. А внешние обстоятельства своей деятельности надо создавать, а не «плыть по течению».

Стереотипы заблуждения: «Каждая проблема имеет единственно правильное решение».

Заблуждающийся руководитель часто тратит неоправданно большие усилия на поиск единственно правильного, как ему кажется, решения. Это отнимает много сил и снижает успешность управленческой деятельности.

Эффективность любой работы определяется отношением результатов к затратам. Если затраты усилий высокие, то результаты должны быть очень большими, чтобы работа была оценена как эффективная.

Заблуждающемуся руководителю следует осознать, что подавляющее большинство проблем имеет не одно единственное решение. Каждый возможный вариант выхода из ситуации обычно располагает своими достоинствами и недостатками. Их и надо определить и взвесить, выбирая альтернативу.

Анализ общих стереотипов и путей их преодоления позволяет руководителю лучше понять и стереотипы индивидуальные. Они чаще всего связаны с привычками человека, личным жизненным опытом, внутренними «комплексами». Для их преодоления, как правило, надо проявить волю, и часто немалую.

Например, в США с внутренними проблемами обычно обращаются к психологу. Согласно американскому менталитету, не принято рассказывать о своих трудностях даже близким людям. От этого можно прослыть неудачником, а это для американца унизительно. Поэтому подавляющее большинство средних американцев пользуются сеансами психокоррекции.

Преодоление внешних барьеров связано с людьми и обстоятельствами, мешающими успешной профессиональной деятельности руководителя и его личной жизни.

«Люди-барьеры» в жизни руководителя – это те, кто имеет возможность часто и реально оказывать негативное влияние на его профессиональную деятельность и личную жизнь. Они психологически воспринимаются как помехи в делах и жизни.

Для преодоления отрицательного влияния «людей-барьеров» психология предлагает три способа: объяснение, изменение отношения, дистанцирование.

Объяснение с проблемным человеком возможно тогда, когда руководитель не считает его совсем уж плохим и упрямым. Возможно, он стал «барьером» по недоразумению. Поэтому обстоятельный разговор с ним может «разрядить» ситуацию. В крайнем случае, если проблему не удастся урегулировать полностью, можно договориться об отношениях взаимного помешательства.

Изменение отношения означает пересмотр руководителем своего восприятия «человека-барьера». Следует убедить себя в следующем: меньше обращать на него внимания; понизить его субъективную значимость в своей работе и жизни.

Дистанцирование означает сознательное максимальное сокращение контактов руководителя с людьми, которые являются для него «барьерами». Следует использовать все возможности для уклонения от личных встреч с ними. Встречаться следует только в рамках служебных отношений, официально-нейтрально, при действительной необходимости.

В любом случае, по отношению к проблеме «людей-барьеров» руководителю следует занимать активную позицию. Сами собой подобные трудности, как правило, не исчезают.

Так, пассивную позицию по проблеме людей-барьеров с сарказмом высмеивает народная китайская мудрость: «Если вам очень плохо,

сядьте на берегу большой реки и ждите, пока течение не пронесет мимо вас трупы ваших врагов».

«*Обстоятельства-барьеры*» преодолеваются руководителями, как правило, значительно легче, чем «люди-барьеры». Отрицательные обстоятельства почти всегда можно изменить, или хотя бы уменьшить их негативное влияние. В крайнем случае, их можно обойти.

Приобретение профессиональных знаний и умений происходит в том случае, если руководитель постоянно следит за новинками литературы по теории управления, изучает передовой опыт руководства. Активно способствует пополнению профессиональных знаний руководителя его участие в различных семинарах, тренингах, конференциях, курсах повышения квалификации и т.д.

Управленческие умения приобретаются руководителем в ходе активной практической деятельности. Именно практика позволяет накопить положительный опыт управления.

Так, Наполеона однажды попросили оценить три главных слагаемых успеха: гениальность, упорство, лидерство. Император в ответ назвал свой вариант: «Практика, практика и практика!»

Развитие личностных качеств, необходимых успешному руководителю, осуществляется целевым обучением, волевыми усилиями и специальными упражнениями.

В разделе 4.2 назван набор личностных качеств, которые составляют основу квалификации успешного руководителя: предприимчивость, целеустремленность, надежность, коммуникабельность.

Индивидуальный план работы над собой является практической конкретизацией программы саморазвития руководителя. Программа дает общие стратегические подходы и рекомендации. План же состоит из конкретных мер и действий. Можно считать, что программа является *стратегией*, а план – *тактикой* саморазвития.

При планировании необходимо выполнить требования: целенаправленность, конкретность, действенность, последовательность.

Целенаправленность плана работы над собой означает четкую постановку достижения конкретных рубежей. Руководителю следует поставить перед собой *вопрос*: «Чего мне не хватает для успеха –

личных качеств, знаний и умений, деловых связей, времени, трудолюбия, ресурсов?» В план надо включить пункты, позволяющие преодолеть установленный недостаток.

Руководителю следует продумать, в каких областях он может добиться существенного *продвижения* в близкой перспективе. В плане следует уделить внимание именно этим направлениям «прорыва».

Конкретность плана состоит в содержании включаемых в него мер. Они должны быть предельно четкими и ясными, не допускающими никаких двойных толкований. Чтобы ничего не упустить, руководителю целесообразно последовательно конкретизировать все *пункты и подпункты* из программы саморазвития. Фактически программа саморазвития руководителя служит ему своеобразной канвой при составлении плана индивидуальной работы.

Действенность плана заключается в ценности ожидаемых результатов. Если планируемые меры приносят реальный сдвиг в намеченном вопросе, они должны быть включены в план. При этом важно учитывать соотношение ожидаемых *результата и затрат*. Не следует планировать то, что сложно сделать, а отдача при этом будет невысокой. Мероприятия плана должны быть максимально полезными при условии доступности их выполнения.

Последовательность плана заключается в его связи с предыдущим. План целесообразно разрабатывать сроком на год. При его составлении надо проанализировать успехи и недостатки в выполнении индивидуального плана *прошлого года*. Следует учесть приобретенный опыт. Кроме того, надо еще раз вернуться к *программе* саморазвития. Может быть, на новом уровне осознания появится свежий взгляд на некоторые пункты программы.

Итак, психология саморазвития заключается в осознании необходимости не останавливаться на достигнутом, постоянно работать над собой в профессиональном и личностном смыслах.

Реализация саморазвития руководителя базируется на специальной программе и индивидуальном плане работы над собой.

Программа саморазвития руководителя состоит из пяти разделов: установление своих сильных и слабых сторон; преодоление стереотипов сознания; преодоление внешних барьеров; приобретения профессиональных знаний и умений; развитие необходимых качеств.

Индивидуальный план работы над собой должен быть: целенаправленным, конкретным, действенным, последовательным.

Выводы по главе 4

1. Психологический портрет руководителя состоит из трех частей: природных свойств, приобретенных качеств и профессионального опыта. Каждая из них содержит свой набор элементов и показателей. Психологический портрет не идентичен характеристике: он гораздо шире и подробнее; он фиксирует внимание на внутренних свойствах и качествах человека, которые наиболее важны для профессии руководителя. Психологический портрет рельефно и точно показывает личность руководителя.

2. Требования к современному руководителю вытекают из его задач и факторов успеха. Среди них: работа, как удовольствие; современные подходы в работе с людьми, управленческие знания, креативность.

3. Выделяют 4 вида психологической направленности руководителя: на задачи организации, на персонал, на мнение начальства, на себя. Лучшее сочетание – забота о персонале и задачи организации.

4. Этика управления – это характер отношения руководителя к подчиненным, взаимодействия с ними в ходе профессиональной деятельности. Психология этики управления складывается из трех элементов: принятия этически сложных решений, этического выбора и управления этикой.

5. Психология социальной ответственности заключается в сознании и действиях руководителя в направлении общественного блага. Содержание социальной ответственности охватывает три элемента: заинтересованные группы; отношения к общественным проблемам; пирамиду ответственности.

Пирамида социальной ответственности состоит из четырех ступеней: экономической, юридической, этической, принятой на себя ответственности.

6. Психология саморазвития складывается из осознания необходимости не останавливаться на достигнутом, постоянно работать над собой в профессиональном и личностном смыслах.

Контрольные вопросы

1. Из каких частей состоит психологический портрет руководителя?
2. Назовите факторы успеха руководителя.
3. Каковы типичные ошибки неквалифицированного руководителя?
4. Охарактеризуйте классические теории лидерства.
5. Назовите современные теории лидерства.
6. В чем заключается этика руководителя?
7. В чем состоит социальная ответственность руководителя?
8. Какова структура резюме руководителя?
9. В каких документах излагается стратегия и тактика саморазвития?
10. Назовите основные разделы Плана индивидуальной работы над собой.

Литература

1. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. – М., 1995.
2. Володько, В.Ф. Воспитание / В.Ф. Володько. – Минск: Право и экономика, 2007. – 230 с.
3. Володько, В.Ф. Педагогическая психология: по школе Л. Выготского / В.Ф. Володько. – Минск: БНТУ, 2009. – 100 с.
4. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М., 1994.
5. Друкер, П. Эффективный управляющий / П. Друкер. – М., 1994.
6. Майерс, Д. Психология: пер. с англ. / Д. Майерс. – 3-е изд. – Минск: Попурри, 2008. – 848 с.
7. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник / А.В. Морозов. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
8. Общая психология: учебное пособие / Л.А. Ванштейн, В.А. Поликарпов, И.А. Фурманов, Е.А. Трухан. – Минск: Тесей, 2005. – 368 с.
9. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мошанцев, В.М. Николаенко. – Новосибирск-М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
10. Психология менеджмента: учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб., 2000. – 572 с.
11. Столяренко, А.М. Психология и педагогика: учебное пособие / А.М. Столяренко. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 527 с.

Глава 5

ПСИХОЛОГИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

- 5.1. Социально-психологическая сущность стиля руководства**
- 5.2. Психология классических стилей руководства**
- 5.3. Психология современных стилей руководства**
- 5.4. Психология специальных стилей руководства**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Авторитаризм	«Барометр управления»
Бюрократия	Гибкий стиль
Демократия	Дипломатический стиль
Интерактивность	Командный стиль
Консерватизм	«Решетка управления»
Либерализм	Ситуационная теория
Плавность	Стиль управления
Регламентация	Структурирование труда
Харизма	Транзакционный стиль

5.1. Социально-психологическая сущность стиля руководства

В профессиональном взаимодействии руководителя с подчиненными важнейшее значение имеет характер отношения и способ общения. Это явление в психологии управления определяется как стиль.

В рамках изучения социально-психологической сущности стиля управления рассматриваются два *вопроса*:

1. Понятие и психология стиля руководства;
2. Теории стиля руководства.

Стиль руководства – это способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными.

Психология стиля руководства – это отношение начальника к подчиненным.

Отношение к подчиненным может выражать очень широкую гамму: от уважения и внимания, до пренебрежения и надменности. Комплекс оттенков отношения и создает определенный стиль.

От стиля руководства в определяющей степени зависит психологический комфорт и качество профессиональной жизни сотрудников. Комфорт во многом задает руководитель характером своего отношения к подчиненным, уровнем взаимодействия. А это определяет качество профессиональной жизни.

Напомним психологическую поговорку: «Счастлив человек, который утром с удовольствием идет на работу, а вечером с удовольствием возвращается домой».

Чтобы на работу идти с удовольствием, надо, в первую очередь, иметь современного начальника – компетентного, образованного, культурного. Атмосфера на работе формируется стилем руководства.

Психология управления и теория менеджмента на протяжении всей своей истории значительное внимание уделяли поиску наиболее эффективных стилей руководства. Основное внимание было посвящено дилемме: забота о производстве либо о персоне должна быть у руководителя на первом месте.

Активные исследования по проблеме стиля руководства были проведены в 1970-80-х годах в США. В университете штата Огайо предметом исследования стали два показателя поведения руководителей: внимание к подчиненным и структурирование труда (производственные вопросы). В исследованиях в Мичиганском университете анализу подверглось сопоставление способов поведения успешных и неудачных менеджеров.

Внимание к подчиненным означало направление усилий со стороны руководителей на психологический комфорт своих сотрудников, их условий труда, социальный статус, установление отношений взаимного доверия. Руководители такого типа дружелюбны, открыты для общения, культивируют работу в командах, ориентированы на интересы персонала.

Структурирование труда понималось как ориентация на производство и достижение профессиональной цели. Нацеленные на производственные вопросы руководители тщательно планируют работу, составляют для подчиненных подробные инструкции, разрабатывают графики выполнения работ.

Успешные руководители отличаются «созданием эффективных высокопроизводительных рабочих коллективов». Они заботятся о социальных проблемах, личных интересах работников, оказывают поддержку подчиненным.

Неудачные руководители все свое внимание уделяют производственным заданиям. Их приоритетами являются деловые совещания, повышение производительности труда, снижение затрат и т.д.

Таким образом, основные усилия исследователей сосредоточились вокруг выбора: главное внимание руководителям следует уделять персоналу или производству. На базе этого были созданы ряд теорий стиля руководства (моделей управления).

Теория стиля руководства связывает приоритеты руководителя с эффективностью работы подчиненных. Рассмотрим четыре наиболее известных теории: «решетка управления», ситуационная теория, квалификационная теория и «барометр управления».

«Решетка управления» представляет собой двухмерную модель руководства. Она рассматривает соотношение заботы о персонале

либо заботы о производстве. Авторами этой теории являются профессор Техасского университета Роберт Блейк и Джейн Моутон.

Двухмерность решетки управления заключается в построении ее на двух осях: забота о персонале и производстве. Каждая из осей решетки представляет собой 9-балльную шкалу, где единица означает низкий, а девять – самый высокий уровень заботы (рисунок 5.1).

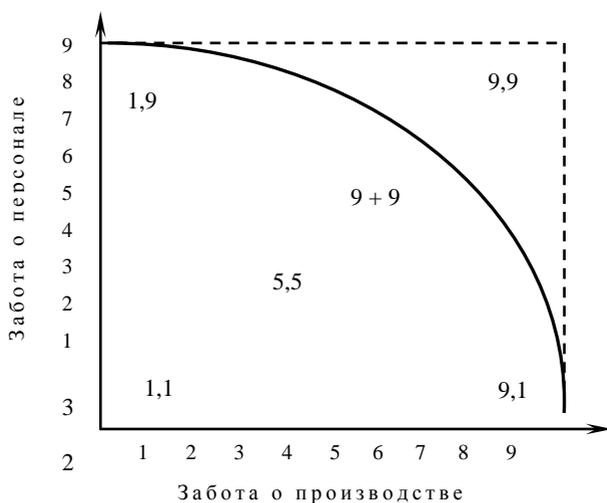


Рисунок 5.1 – Решетка менеджмента

На решетке Блейк и Моутон выделяют пять зон (1,1; 1,9; 9,9; 9,1; 5,5) и дугу (9+9), которые означают различные стили руководства. Авторы выделяют в положительную сторону зоны 5,5 и 9,9. Первую они называют «золотой серединой», а вторую – «работу командой». В них наиболее удачно сочетается забота о персонале и о производстве. Дугу 9+9 авторы называют «патернализм». Под ним понимается стиль управления, при котором руководитель играет роль «строгого, но справедливого отца семейства».

Ситуационная теория основана на взаимосвязи между стилем руководства, степенью благоприятности ситуации и выполнением коллективом производственных задач. Автор теории – Ф. Фидлер.

Автор установил и составил схему следующей зависимости между стилем руководства и ситуацией в коллективе. Руководители, ориентированные на производственные задачи, достигают наибольшей эффективности либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной среде. Иными словами, если ситуация является очень хорошей, либо очень плохой, то руководству следует основное внимание уделять производству.

Те же руководители, которые ориентированы на персонал, на установление хороших отношений в коллективе, достигают лучших результатов в промежуточных, с точки зрения благоприятности, обстоятельствах. При этом следует учесть, что так называемые промежуточные ситуации являются наиболее частыми. А вот сильное отклонение в ту или иную сторону, как раз встречается редко.

Квалификационная теория связывает стиль управления с профессионально-психологическими качествами подчиненных. Авторами теории являются П. Херси и К. Бланшар. По их мнению, готовность работников к выполнению производственных заданий может быть очень различной.

Авторы считают, что к сотрудникам с высокой квалификацией и трудолюбием следует принять мягкий стиль руководства – либеральный. По отношению же к работникам неквалифицированным и ленивым стиль руководства должен быть жестким – авторитарным. Описание названных стилей будет дано ниже, в следующем разделе.

«Барометр управления» связывает выбор стиля руководства с отношением работников к труду. Эту теорию предложил в 1991 г. российский исследователь А. Чернявский.

Автор предлагает выбирать как стиль руководства, так и объем социальных льгот в зависимости от того, насколько подчиненные ценят заботу о них, и стремятся ответить на это добросовестным трудом и высокой производительностью. Если же работники хорошее к ним отношение и социальные блага воспринимают как должное, а к работе относятся без заинтересованности, то стиль руководства надо ужесточить, а социальные блага сокращать.

Итак, психология стиля руководства связана с отношением начальника к подчиненным и взаимодействием с ними. Основное

внимание руководителей может быть направлено либо на заботу о производстве, либо на заботу о персонале.

Приоритеты руководителя устанавливают теории стиля руководства. Основными теориями являются четыре: «решетка менеджмента», ситуационная и квалификационная теории, «барометр управления».

5.2. Психология классических стилей руководства

Классические стили руководства возникли на заре создания научного управления, то есть почти ста лет назад. Вначале их было три, постепенно их число выросло до пяти.

В рамках изучения психологии классических стилей рассматриваются два *вопроса*:

1. Пять классических стилей руководства: демократический, либеральный, авторитарный, диктаторский и гибкий;
2. Психологические аспекты классических стилей.

Классические стили руководства можно графически расположить на векторе профессиональной свободы личности. Данную схему можно назвать шкалой способов общения, или стилей руководства (рисунок 5.2).

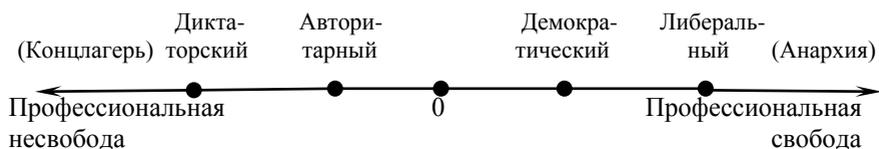


Рисунок 5.1 – Шкала стилей руководства

Демократический стиль руководства предполагает включение сотрудников в принятие важных решений и распределение ими ответственности. По сути, это коллективное управление.

Demokratia – (греч.) власть народа.

Психология демократического стиля – направленность руководителя на коллективное управление.

В городах-государствах Древней Греции в IX веке до н.э. была установлена власть народного собрания – демократия. Хотя сами греки видели ее недостатки: «временщики» во власти; невозможность добиться компетентности избирателей, и потому выборы происходят на эмоциях.

В Спарте талантливый государственный деятель Ликург создал свой знаменитый свод законов, которые просуществовали без изменений на протяжении пяти веков. Все это время Спарта была сильной и непобедимой. Законы утверждали модель демократического государства: выборные Совет старейшин (парламент) и Совет мужчин (правительство). Для военного времени избирались два царя – руководители войска. В мирное время у царей не было реальной власти, кроме подготовки войска к войне. Во время войны их главной привилегией было – первыми идти в бой с врагом.

Демократический стиль в современной теории управления считается лучшим. Согласно специальным исследованиям, в условиях развитых общества и экономики, он эффективнее других стилей.

Ничего удачнее в стилях руководства теорией управления пока не придумано.

В Древнем Риме в V веке до н.э. был создан политический строй, называемый республикой. Это была римская форма демократии. Она включала выборность и ежегодную сменяемость высших должностных лиц – консулов и народных трибунов. Она устанавливала разделение власти на законодательную (сенат), исполнительную (консулы) и судебную.

Консулов избрали на короткий срок (1 год) и сразу двух человек, чтобы у них не было возможности и соблазна узурпировать власть и продлить свои полномочия. Консулы исполняли свои обязанности поочередно, сменяясь через сутки. Действующие консулы не имели права участвовать в выборах на консульство следующего года. Более того, они по истечению срока полномочий на 2-3 года удалялись из Рима – направлялись на управление какой-либо провинцией. Это делалось для того, чтобы бывшие консулы своим политическим авторитетом не «давили» на демократические процессы.

Народные трибуны контролировали государственную власть от имени народа. Их избиралось на год сразу 10 человек. Они имели «право вето», то есть могли отменить любое решение высших должностных лиц, включая консулов, если оно, по их мнению, не соответствовало интересам римского народа (плебса).

Либеральный стиль руководства предполагает предоставление подчиненным широкой профессиональной свободы. По сути это индивидуально-свободное управление. *Liberalis* – (лат.) свободный.

Психология либерального стиля – направленность руководителя на индивидуальную профессиональную свободу подчиненных.

В общих ситуациях управления лучшим являются демократический стиль. Но в некоторых конкретных случаях более эффектив-

ными могут оказаться другие стили. В частности, либеральный стиль предпочтительнее в двух ситуациях: творческий либо высококвалифицированный коллектив.

Творческий коллектив не нуждается в детальном руководстве. Труд в нем максимально индивидуализирован, его качество полностью зависит от таланта исполнителя, а не от опеки менеджера. Руководителю в таком коллективе достаточно исполнять лишь самые общие организационные функции.

Так, в творческом Союзе композиторов основную профессиональную деятельность – создание новых музыкальных произведений – каждый композитор выполняет индивидуально, в соответствии со своим талантом и вдохновением.

Высококвалифицированный коллектив также не нуждается в мелочной опеке и контроле. Работники высокой квалификации, как уже отмечалось, имеют особую профессиональную психологию. Они гордятся своей квалификацией, и всегда делают свою работу качественно. Если же их попытаться взять под плотный контроль, это оскорбит их профессиональные чувства и личное достоинство. И они, в знак протеста, станут работать хуже.

Поэтому руководителю, по отношению к высококвалифицированным работникам, надо быть либералом. Тем более, что такие сотрудники, как правило, лучше руководителя знают свою работу.

Авторитарный стиль заключается в единоличном принятии решений руководителем, а от подчиненных требуется лишь их точное исполнение. По сути это единоличная власть руководителя. *Avtoritis* – (лат.) власть, влияние.

Психология авторитарного стиля – убежденность руководителя в том, что он лучше всех знает выполняемую коллективом работу.

Авторитарный стиль связан с властью должности и личностью руководителя. Субъективное мнение руководителя о своей высокой квалификации (иначе, мол, его бы не назначили начальником) приводит к тому, что он всегда оставляет за собой последнее слово и право инициативы.

Совершенно очевидно, что у авторитарного стиля много недостатков. Сковывание инициативы подчиненных, большой урон в

случае ошибки руководителя, сложный психологический климат и т.д. Тем не менее, есть три ситуации, в которых авторитарный стиль эффективнее других: военизированный, низкоквалифицированный и проблемный коллективы.

Военизированный коллектив – это организации армейские, милиции, КГБ, пограничников, МЧС, таможни, прокуратуры. В самом характере их деятельности заключено беспрекословное подчинение и неукоснительное исполнение приказов. Командир здесь, согласно устава, является авторитарным руководителем.

Неквалифицированный коллектив не способен к самостоятельному действию и коллективному управлению. Здесь в качестве руководителя нужен человек, который способен распределить задания, объяснить каждому способ исполнения, проконтролировать результаты.

Советоваться с подчиненными нецелесообразно, так как они не имеют необходимой квалификации.

Профессиональная психология неквалифицированного работника отличается отсутствием интереса к работе, низкой ответственностью за порученное дело. Поэтому их надо постоянно обучать, разъяснять, контролировать. При ослабленном контроле они наверняка сделают свою работу плохо. Поэтому им нужен авторитарный руководитель.

Проблемный коллектив возникает на неэффективном, низкорентабельном либо социально-конфликтном предприятии. В этом случае у работников возникает острая неудовлетворенность работой, а менеджеры не могут справиться ни с производством, ни с персоналом. В этом случае поправить ситуацию способен только авторитарный руководитель, способный быстро принимать решения, и жестко приводить их в жизнь.

Так, классик менеджмента француз Анри Файоль в 1888 г. возглавил Горно-металлургический комбинат «Комамболь», приняв его в тяжелом финансовом состоянии. За два года она сумел вывести комбинат из «прорыва», и затем успешно руководил им еще 35 лет.

Диктаторский стиль предполагает полное подчинение руководителю не только в профессиональных, но и личных делах.

Diktatorism – (лат.) неограниченная власть. Диктаторский стиль уместен, когда предприятие находится на грани банкротства.

Психология диктаторского стиля – это стремление руководителя к управлению не только делами, но и помыслами подчиненных.

Приведенная выше модель управления Римской республикой хорошо работала в мирное время. В случае же реальной военной угрозы Риму, требовалось единовластие. В таких случаях римский Сенат назначал диктатора, в руки которого передавалась вся военная и гражданская власть. В задачу диктатора входило – разбить врага. Срок диктатуры был ограничен: 1–6 месяцев. Если за это время диктатор не справлялся с задачей, на его место назначался другой. Успешный же диктатор, по истечению срока полномочий, удостоивался триумфа – общегосударственного празднования. Ему присваивался пышный титул, например, «Спаситель Отечества» или «Отец Отечества». Ему предоставлялось пожизненное сенаторство. Однако бывший диктатор впредь не имел права участвовать в выборах на высшие должности государства. Так римляне стремились обезопасить свою демократию.

Диктаторский стиль необходим такой профессии, как *кризисный директор*, возглавляющий предприятие на грани банкротства. Он делает последнюю попытку спасти предприятие. В случае успеха, после вывода предприятия из кризиса, директор не меняет свой стиль. Он уходит, уступая место демократичному руководителю.

Гибкий стиль руководства учитывает ситуативность и индивидуальность. Стиль варьируется в зависимости от экономического и социально-психологического состояния коллектива, а также от профессионализма и человеческих качеств конкретных работников. Гибкий стиль представляет собой комбинацию из трех классических стилей – демократического, либерального и авторитарного – по следующей формуле:

$$ГС = Д 60\% + Л 20\% + А 20\%.$$

Психология гибкого стиля – это реакция руководителя на ситуацию и индивидуальный подход к подчиненным.

Гибкость стиля проявляется в двух *аспектах*: в ситуативности и индивидуальности.

Ситуационная гибкость стиля означает, что чем лучше идут дела в организации, тем больше позиция руководителя смещается в

сторону демократического и либерального стилей. И наоборот, если дела пошли плохо, руководитель использует авторитарный стиль.

Индивидуальная гибкость стиля связана с квалификацией и ответственностью подчиненных. К основной массе (60%) руководитель относится демократично, к наиболее квалифицированным (20%) – либерально, а к самым неквалифицированным (20%) – авторитарно.

Итак, в управлении сложились и используются пять классических стилей руководства: демократический, либеральный, авторитарный, диктаторский и гибкий.

Психологические аспекты каждого из классических стилей заключаются в направленности руководителя на тот или иной характер отношения к подчиненным и взаимодействия с ними.

5.3. Психология современных стилей руководства

К концу XX века в теории и психологии управления сложилось несколько стилей, которые с полным основанием можно назвать современными. Таких стилей можно выделить пять.

В рамках изучения психологии классических стилей рассматриваются два **вопроса**:

1. Пять современных стилей руководства: харизматический, транзакционный, сервисный, интерактивный и командный;
2. Психологические аспекты современных стилей.

Все современные стили являются очень эффективными, если используются умело, и к месту.

Харизматический стиль руководства основан на безоглядной вере ведомых в харизматичного лидера и его правоту.

Харизмой называют особую одаренность, исключительность личности, природную способность увлекать других и вести их за собой. *Charisma* – (англ.) «божественный дар».

Психология харизматического стиля – это внутренняя склонность и способность руководителя к лидерству.

Главной особенностью харизматичного стиля является то, что все зависит от личности лидера, его воли и убежденности в своей правоте, которая передается подчиненным. Харизматичный лидер внушает доверие, и ведет за собой. Подчиненные даже не пытаются

понять поведение лидера. Все строится на эмоционально-подсознательном влиянии, нерассудочной вере в руководителя.

Осознаваемыми источниками влияния харизматичного руководителя являются специфичные, разделяемые подчиненными видение будущего, система корпоративных ценностей, единство цели коллектива. Харизматичные руководители способны внушить персоналу веру в достижение высоких результатов, убедить подчиненных в совпадении коллективных и личных интересов. Они умеют увлечь работников на реализацию общей идеи.

Как правило, харизматичные лидеры обладают интеллектом и ответственностью за свой дар. Их управление обычно бывает очень эффективным. Поэтому не случайно акционеры современных корпораций стремятся заполучить в генеральные управляющие именно харизматичного лидера.

Однако не существует прямой связи между харизмой и социальной ответственностью личности. Очень редко, но бывает так, что харизматичный лидер не ощущает ответственности за ведомых. Ему нравится сам процесс воздействия и влияния на людей, а о последствиях он не задумывается. В этом случае роль харизматичного лидера может быть социально отрицательной.

Транзакционный стиль заключается в вовлечении персонала в массовые производственно значимые мероприятия (акции). Акции проводятся последовательно, сменяя одна другую. Каждая акция решает важную для коллектива проблему.

Психология транзакционного стиля – это разъяснение персоналу значимости каждой акции, и побуждение желания к участию в них.

Персоналу разъясняется характер поставленных перед акцией задач, создаются необходимые структуры и механизмы реализации, обеспечивается адекватное стимулирование. Отличительными чертами транзакционного стиля руководства является ясность задач и трудовой энтузиазм персонала. Лозунг этого стиля – «дорога ясна и победа видна».

В транзакционном стиле важное значение имеет четко разработанное структурирование труда: алгоритм проведения акции, планы, графики. Но еще более важное значение имеют люди: их увлеченность акцией, готовность к решению поставленных задач, сплочение в коллектив.

Однако акции не должны превращаться в кампанейщину – не завершив одну, хвататься за другую. Акции должны быть действительно значимыми для предприятия, и реальными в смысле возможности их реализации. В противном случае транзакционный стиль не сможет спланировать персонал, и будет неэффективным.

Сервисный стиль связан с усилиями руководителя на создание хороших условий для труда и отдыха подчиненных. Лозунг сервисного (обслуживающего) стиля выглядит так: «Надо поставить сотруднику четкую задачу и создать хорошие условия для ее решения».

Психология сервисного стиля – руководитель должен заботиться о подчиненных, а в ответ они будут хорошо работать.

Смысл сервисного руководства заключается в повышении мотивации персонала к качественному труду и достижению целей. Руководители сервисного стиля действуют на двух уровнях: общих задач предприятия и личностных потребностей подчиненных.

В связи с тем, что успешность учебно-познавательного процесса в вузе во многом зависит от мотивации студентов, здесь может быть эффективным сервисный стиль. Если студентам и педагогам создать хорошие условия для учебы и работы, учебно-воспитательный процесс может быть весьма эффективным.

Для сервисного стиля очень важна «обратная отдача» подчиненных. Если работники сервиса руководителя воспринимают как должное, а сами в ответ не особенно стараются, то этот стиль будет неэффективным. На обслуживание, со стороны руководителя, подчиненные не будут отвечать взаимностью.

Интерактивный стиль состоит в эмоциональном вовлечении руководителем подчиненных в свои профессиональные интересы. При этом совместно обсуждаются не только производственные вопросы, но и личные дела.

Психология интерактивного стиля – это личная эмоциональная увлеченность руководителя своей работой, и умение увлечь тем же подчиненных.

Вовлечение работников в круг профессиональных интересов затрагивает широкий спектр эмоций, вплоть до личных переживаний. Руководители интерактивного стиля заботятся о качестве профессиональной жизни, психологическом комфорте сотрудников, актив-

ном и увлеченном участии каждого в общих делах, комфортном общении в коллективе.

Интерактивный стиль руководства является особенно успешным в небольших творческих коллективах: редакциях газет и журналов, радио- и телестудиях, домах и магазинах мод, салонах красоты, консалтинговых фирмах. Поскольку данный стиль руководства базируется на эмоциональном сопереживании, его часто называют «женским управлением».

К недостаткам интерактивного стиля теория управления относит его определенную ограниченность. Он может успешно применяться лишь там, где уместна именно повышенная эмоциональность в работе.

Командный стиль – это руководство силами команды (группы) менеджеров. Управленческая команда представляет собой единый организм, где каждый играет свою роль, и все дополняют друг друга. Их совместный результат является не простой суммой отдельных усилий. Это своеобразная мозаика, в которую каждый вносит свою неповторимую ленту.

Психология командного стиля – это настроенность лидера на создание и использование группы единомышленников для совместного управления.

Формирование и выращивание управленческой команды является заботой лидера. Отлично, если сам он харизматичный профессионал. Он сумеет собрать вокруг себя яркие личности и сплотить их в единую команду. Неуверенный в себе руководитель боится приближать и возвышать сильных менеджеров, видя в них опасных конкурентов.

Так, в 1801 году на российский трон взошел Александр I. Он был настроен осуществить в России реформы, но не обладал для этого необходимой волей и знаниями. Двигателем реформ стал выпускник духовной семинарии Сперанский, приближенный ко двору. Однако, узнав о его непочтительных высказываниях в свой адрес, император охладил к своему любимцу, и отправил его в ссылку.

За полтора-два десятилетия командный стиль руководства вышел на первое место по своей эффективности. И это естественно. Успешно руководить крупными корпорациями, с большим количеством людей и широкой сферой деятельности, одному человеку не

под силу. С этим может справиться только умелая и сплоченная управленческая команда.

Сегодня в сфере управления общепризнано следующее: каждый крупный руководитель (топ-менеджер, «золотой воротничок») имеет свою команду. Одиночек в элите управления как экономикой, так и политикой, не существует. Они не выдерживают конкуренции с управленческими командами, и «сходят с дистанции» на средних ступенях «управленческой лестницы».

Итак, имеется пять современных стилей руководства: харизматический, транзакционный, сервисный, интерактивный и командный. Психологическими аспектами каждого из стилей является внутренняя позиция руководителя по выстраиванию отношений с подчиненными.

Самым ярким достижением современной теории и практики управления является командное руководство во главе с харизматичным лидером.

Представляет интерес и интерактивный стиль, связанный с эмоциональным воздействием на подчиненных.

5.4. Психология специальных стилей руководства

Теория управления за свою столетнюю историю обогатилась большой группой стилей руководства, которые можно объединить под общим названием «специальных». Всем им присуща одна особенность: они являются вариациями одного из классических стилей.

В рамках изучения психологии специальных стилей руководства рассматриваются следующие три **вопроса**:

1. Стили, возникшие на базе демократического и либерального;
2. Стили, произошедшие от авторитарного и диктаторского;
3. Варианты гибкого стиля, и их психология.

То, что специальные стили фактически являются разновидностью классических, вполне закономерно. Классика в том и состоит, что придумать что-то принципиально новое очень сложно. Поэтому развитие, чаще всего, идет по пути усовершенствования и модернизации. Так произошло и со стилями руководства.

Демократический стиль развился в три специальных:

контактный, дипломатический, инновационный.

Контактный стиль связан с общительностью руководителя, опорой на общественное мнение, поиском консенсуса в проблемах.

Психология контактного стиля – это убежденность и позиция открытости руководителя, его стремление гармонично объединить интересы производства и персонала.

Отличительными чертами руководителя контактного стиля являются коммуникабельность, доверительность, открытость, недопущение конфликтов.

Дипломатический стиль связан со способностью договариваться, находить точки соприкосновения, решать сложные вопросы «в порядке исключения».

Психология демократического стиля – это способность руководителя видеть незаметные нюансы, проникать в психологию подчиненного и находить доводы для склонения его на свою сторону.

Руководители данного стиля отличаются качествами, необходимыми в профессии дипломата: стремление к пониманию и уважению партнера; настойчивое продвижение своих интересов, не ущемляя чужих; умение находить консенсус в сложных ситуациях.

Инновационный стиль означает приверженность руководителя к обновлениям, изменениям, трансформациям.

Психология инновационного стиля – это внутренняя настроенность руководителя на постоянные усовершенствования, недопущение «почивания на лаврах».

Руководители такого типа придерживаются лозунга: «движение есть жизнь». Поэтому постоянный поиск know-how является очень прогрессивным, помогает предприятию выстоять в конкретной борьбе и обеспечить стратегическое развитие. Важно только, чтобы у руководителя не возникало революционных желаний: сначала все поломаем, а что и как будем строить, представляем весьма туманно.

Например, японцы к обновлениям подходят с национальной мудростью «строим новое рядом со старым, ничего не разрушая. Нежизненное старое со временем отомрет само».

Либеральный стиль породил одну свою разновидность – свободный.

Свободный стиль означает невмешательство руководителя в профессиональную деятельность подчиненных.

Психология свободного стиля – это позиция отстраненности руководителя, передача работы на усмотрение специалистов.

Руководитель свободного стиля может быть вполне успешным, если у него квалифицированные и ответственные подчиненные, а система профессиональных взаимодействий хорошо отлажена. В этом случае лозунг руководителя – «Не мешай людям работать» – вполне уместен.

Авторитарный стиль руководства породил наибольшее число разновидностей: регламентирующий, плановый, бюрократический, консервативный, административный, авральный.

Регламентирующий стиль руководства основан на точном соблюдении инструкций и нормативов.

Психология регламентирующего стиля – это убеждение руководителя в том, что в инструкциях и нормативах отражен лучший опыт в профессии.

Руководитель регламентирующего стиля считает, что в уставах и инструкциях все расписано и предусмотрено. И нет необходимости «изобретать колесо». Для успеха надо лишь строго следовать регламенту.

Плановый стиль базируется на строгом следовании планам.

Психология планового стиля – это убеждение руководителя, что хороший план и его точное исполнение являются залогом успеха.

Руководители планового стиля не жалеют усилий и времени на составление продуманных и детальных планов. И затем не принимают никаких изменений и экспромтов. Они считают, что с изменением плана в одной части, неизбежно нарушается его целостность.

Оппонированием руководителям планового типа выглядит высказыванием американского классика менеджмента Мэри Фоллетт: «Не цепляйтесь за ваши планы, ведь они могут устареть».

Бюрократический стиль основан на силе бумаг (документов).

Психология бюрократического стиля – это убеждение руководителя в том, что «слов к делу не пришьешь», а ответственность всегда устанавливается по документам.

Руководители бюрократического типа все свои действия стремятся подкрепить бумагами. На любое мало-мальски значимое действие они просят у начальства письменного указания.

Следует признать, что за бюрократической позицией скрывается определенная мудрость. С точки зрения ответственности, документ действительно чаще всего имеет решающее значение.

Консервативный стиль руководства направлен на соблюдение традиций, раз и навсегда заведенного порядка.

Психология консервативного стиля – это убежденность руководителя в том, что если дела идут нормально, то это надо ценить, и не нарушать никакими изменениями.

Лозунгом консервативного руководителя является: «От добра добра не ищут». Он считает, что успех достигается стабильностью, то есть когда происходит «все как всегда». Любое отклонение – это плохо.

Консерватизм является важным элементом английского менталитета. Англичане относятся к изменениям с большой осторожностью. А фирма чем старше, тем она считается солидней.

Административный стиль руководства означает всевластие управленческого аппарата (администрации).

Психология административного стиля – стремление застраховаться коллективной ответственностью.

Руководитель административного стиля может, не читая, подписать любой документ, если на нем будут все визы и согласования.

В случае ошибки, все претензии предъявляются к завизировавшему специалисту. Подобная практика приводит к тому, что получить визы становится очень сложно. Работники аппарата не хотят рисковать. Потому придумывают всяческие предлоги для отказа.

Так, в сатирическом кинофильме «Забытая мелодия для флейты» герой – отставной чиновник – сетует: «Я же никогда ни по какому поводу не дал разрешения, ни один документ не подписал. За что же меня уволили?»

Авральный стиль руководства заключается в повышенной активности в выполнении очередных указаний и проведении кампаний.

Психология аврального стиля – это стремление руководителя не инициировать работу, а выполнять ее только в случае настоятельной необходимости.

Руководитель такого стиля развивает бурную деятельность только в условиях аврала. После этого наступает затишье до следующего аврала. Предпринять какие-то действия, чтобы не потребовалось нового аврала, такой руководитель даже не пытается.

Так, во времена СССР, в рамках плановой экономики, обычным был такой режим работы предприятия: первая неделя месяца – затишье, вторая и третья – «ни шатко, ни валко», последняя неделя – аврал с целью выполнить месячный план. И так продолжалось годами.

Диктаторский стиль руководства стал основанием для тоталитарного режима.

Тоталитарный режим управления означает всеохватный контроль. *Total* – (франц.) полный, целиком.

Психология тотального режима – атмосфера всеобщей подозрительности, доносов, шпионства друг за другом.

Разница между диктаторским стилем и тоталитарным режимом состоит в следующем. В первом случае все решает один человек – диктатор. Во втором случае такого отдельного человека нет. Всеохватный контроль осуществляет государственная система.

Гибкий стиль образовал два варианта руководства: смешанный и творческий стили.

Смешанный стиль руководства означает использование разных стилей, в зависимости от ситуации.

Психология смешанного стиля – это ставка на ситуационный менеджмент, когда поведение руководителя зависит от обстоятельств.

Руководитель смешанного стиля убежден, что в управлении не бывает одинаковых ситуаций. Каждый раз надо уметь выделить главное звено, и воздействовать на него адекватным образом.

Аналитический стиль связан со взвешенностью и компетентностью руководителя.

Психология аналитического стиля – это позиция внимательности и корректности руководителя в отношениях с подчиненными.

Руководители аналитического стиля изучают своих подчиненных, знают их сильные и слабые стороны, проявляют внимание к важным событиям в их жизни. Это помогает выстраивать им индивидуальные отношения с каждым работником, умело использовать разнообразные приемы стимулирования-мотивации.

Творческий стиль означает оригинальность поведения руководителя, нестандартность принимаемых решений.

Психология творческого стиля – это креативность внутреннего мира руководителя, необычность его мышления и поведения.

Руководители творческого (креативного) стиля отличаются непредсказуемым, иногда даже эксцентричным поведением, выстраиванием особых отношений с подчиненными. Они могут позволить себе поступки, непонятные окружающим. Однако они способны на оригинальные и эффективные решения.

Итак, специальными стилями руководства являются: контактный, дипломатический, инновационный, свободный, регламентирующий, плановый, бюрократический, консервативный, административный, авральный, тоталитарный, смешанный, аналитический, творческий.

Психология специальных стилей руководства заключается в приверженности руководителя какой-либо идее, на основании которой он выстраивает свои отношения с подчиненными. По этой же идее он ориентирует свою профессиональную деятельность.

Выводы по главе 5

1. Психология стиля руководства базируется на отношении начальника к подчиненным. Основная забота руководителя может быть направлена либо на производство, либо на персонал.

2. Имеются 4 теории стиля руководства: «решетка менеджмента», ситуационная и квалификационная теории, «барометр управления».

3. Существует пять классических стилей руководства: демократический, либеральный, авторитарный, диктаторский и гибкий. Психологические аспекты классических стилей связаны с внутренней направленностью руководителя на выстраивание своих отношений с подчиненными.

4. Имеется пять современных стилей руководства: харизматический, транзакционный, сервисный, интерактивный и командный.

Наиболее эффективной теория управления признает командное руководство, возглавляемое харизматичным лидером.

5. Существует много специальных стилей руководства. Все они являются разновидностями одного из классических стилей.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается психология стиля руководства?
2. Покажите разницу в подходах различных теорий стиля руководства.
3. Назовите классические стили руководства и охарактеризуйте их психологические аспекты.
4. Назовите современные стили руководства и покажите их сильные и слабые стороны.
5. Каков наиболее эффективный современный стиль руководства крупными организациями?
6. На базе чего возникли специальные стили руководства?

Литература

1. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Ванштейн. – Минск: БГУ, 2007. – 207 с.
2. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск: АiВ, 2008. – 307 с.
3. Володько, В.Ф. Психология управления: курс лекций / В.Ф. Володько. – Минск.: АУ, 2003. – 97 с.
4. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
5. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабанченко. – М.: МГУ, 2003. – 265 с.
6. Психология менеджмента: учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: СПбУ, 2000. – 572 с.
7. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко. – Новосибирск – М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.

Глава 6

ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- 6.1. Факторы влияния на принятие решений**
- 6.2. Алгоритм принятия решений**
- 6.3. Поведение руководителя при принятии решений**
- 6.4. Вероятность правильного решения**
- 6.5. Современные приемы принятия решений**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Алгоритм	Индикаторы выбора
Альтернатива	Качество информации
Вероятность	Креативное решение
Диагностика	Модели поведения
Компромисс	Модель Карнеги
Консалтинг	Мозговой штурм
Консенсус	Мультипликативная защита
Саморешение	Обратная связь
Озарение	Оптимальный вариант
Оппонент	Прогнозная оценка

6.1. Факторы влияния на принятие решений

Принятие управленческих решений, как отмечалось во второй главе, относится к связующим функциям управления.

При изучении факторов принятия решений рассматриваются три *вопроса*:

1. Условия принятия решений;
2. Степени неопределенности;
3. Психологические и иные факторы влияния.

Принятие решения есть выбор из нескольких вариантов.

Руководитель, на основании полученной и проанализированной информации, принимает соответствующее управленческое решение. В профессиональной деятельности руководителя принятие решений является центральной функцией.

Разработка эффективных решений – основная предпосылка обеспечения конкурентоспособности, правильной технологической, финансовой и кадровой политики руководства организации.

В психологии управления принятие решения рассматривается как способ разрешения *проблемы*. Проблема буквально означает преграду, трудность, задачу. Весь ход управления может быть представлен как процесс перехода от постановки проблем к их решению, а затем постановке новых проблем. Понимание специфических черт проблемы дает ключ к ее решению. Поэтому процесс принятия решений включает такие психические компоненты, как цели, оценки, мотивы, установки.

На процесс принятия решений существенное влияние оказывают объективные и субъективные *условия*. К *объективным* относятся:

- наличие всей необходимой информации для принятия решения;
- степень неопределенности в возможном развитии ситуации;
- наличие достаточного количества времени, позволяющего произвести полный анализ и выбор.

К *субъективным* условиям принятия решений относятся:

- направленность и мотивы субъекта, принимающего решение;
- волевой акт по преодолению неопределенности в выборе решения;
- принятие на себя ответственности за последствия решения.

Важно отметить, что условия принятия решения во многом зависят от **степени неопределенности**. Под неопределенностью понимается сложность прогнозирования развития ситуации и обстоятельств влияния, высокая динамика основных факторов проблемы.

Психология управления различает три *вида* неопределенности:

– высокая численность объектов, включенных в проблемную ситуацию;

– недостаток информации об объектах и взаимосвязях между элементами;

– недоступность либо слишком высокая плата за повышение определенности ситуации.

В зависимости от ситуации неопределенности, принимаемые решения могут иметь совершенно разный характер. Поэтому по степени неопределенности различают три *разновидности решений*: детерминированные, вероятностные, предельные.

Детерминированные решения являются обусловленными, то есть полностью зависящими от поставленной задачи.

Вероятностные решения предусматривают возможные варианты при решении задачи.

Предельные решения являются жестко привязанными, не допускающими никаких отклонений и вольных толкований.

В условиях неопределенности современная теория управления предлагает методику *гибких оперативных решений*. Такая методика позволяет адекватно корректировать ситуацию по мере необходимости.

Сущность принимаемых управленческих решений в определяющей степени зависит от **факторов влияния**: психологических, экономических и иных.

Основными *психологическими факторами влияния* являются: личность руководителя, качество исходной информации, обстоятельство принятия решения, возможные последствия.

Личность руководителя является основным психологическим фактором влияния на принятие управленческих решений. От позиции, знаний, опыта, способностей, мотивации принимающего решение субъекта (руководителя) в полной мере зависит направленность и

содержание этого решения. В сходных ситуациях разные руководители могут принять диаметрально противоположные решения.

В Древнем Риме решение Сената об освобождении от командования войсками являлось законом. Полководцы ему беспрекословно подчинялись. Но Юлий Цезарь в I веке до н.э. поступил по-другому. Возвращаясь из войны в провинции, Цезарь с войсками остановился на берегу речки Рубикон, которая являлась границей Италии. Здесь он узнал о решении Сената об отстранении его от командования. Цезарь переехал через речку, и сказал: «Рубикон пройден. Жребий брошен». И во главе легиона двинулся на Рим. А фраза Цезаря стала крылатой. Она означает трудный, но решительный выбор.

Качество исходной информации, которая служит основанием для принятия решения, имеет определяющее значение. Если решение принимается на базе *недостовой* или *неполной* информации, оно наверняка будет неудачным. Психологи особо подчеркивают значимость полноты информации.

В одном старом американском фильме о ковбоях два друга – белый и индеец – наблюдают, как несколько всадников преследуют одного. На эмоциональное предложение белого спасти преследуемого, индеец отвечает: «Мы видим только часть события, и не знаем, зло гонится за добром, или добро пытается осуществить справедливость».

Обстоятельства принятия решения имеют очень важное значение. От уровня определенности, степени риска, условий, времени на обдумывание во многом зависит то, каким будет решение.

В шахматах существует особый вид соревнований – блиц-турниры («быстрые шахматы»). На обдумывание хода в них отводятся буквально секунды. И многие гроссмейстеры не способны к такой игре.

Возможные последствия связаны с прямым затрагиванием чьих-либо интересов, или «побочным эффектом». Выигрыш в одном может быть связан с ущербом другому, и общий результат окажется сомнительным.

В VI веке до н.э., знаменитый своим богатством Крез – царь Лидии, перед началом войны с Персией, опасался роковых последствий. Он спросил у знаменитого оракула в Дельфах, победит ли в войне. «Ты сокрушишь великое царство», – ответила предсказательница. Обрадованный Крез начал войну, и... потерпел сокрушительное поражение. Он попытался устыдить пифию за неправильное предска-

вание. Но она ответила, что ее предсказание верно. Крез действительно сокрушил великое царство, но не персидское, а свое.

Итак, на принятие решений влияют объективные и субъективные условия, степень неопределенности, психологические факторы.

6.2. Алгоритм принятия решений

Процесс принятия решений представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив конкретных мер. Эти меры должны сократить разрыв между имеющимся и желаемым. Процесс принятия решений обязательно включает ряд таких *элементов* как осознание проблемы, поиск альтернатив, собственно решение (выбор альтернативы).

В рамках алгоритма принятия решений изучаются два **вопроса**:

1. Процедура принятия решений;
2. Последовательность действий при принятии решений.

В процедуре принятия управленческого решения происходит прием, переработка и анализ информации. В ходе ее реализуются отражательные (восприятие обстоятельств) и регуляторные (изменение обстоятельств) свойства психики. В общем виде процедура принятия решения состоит из последовательных действий для достижения цели на основе преобразования исходной информации.

Процедура выработки и принятия управленческих решений в объективном плане может быть представлена в качестве операционной и формализованной.

Операционность процедуры состоит из информационно-аналитической подготовки и собственно принятия решения. По сути, это процесс информационных преобразований с использованием определенных методов и приемов.

Например, для транспортного диспетчера подготовка к принятию решения складывается из информационного обеспечения внешнего знания (определение необходимого объема сведений) и внутреннего действия (построение и реализация моделей деятельности).

Формализованность процедуры принятия решений состоит из определения входных данных, описания процессов, получения выходных сведений. Для формализации процедуры может использоваться логический или математический аппарат.

Для принятия решений в рамках *творческого* управления предпочтительнее не формализация, а креативность и интуиция.

Иными словами, процесс подготовки и принятия управленческого решения является творческо-логическим действием.

Каждый руководитель принимает решения индивидуально. Тем не менее, существует определенный **алгоритм принятия решения**. Его можно представить в виде шести *последовательных действий*.

1. **Диагностика проблемы.** Фактически с нее начинается подготовка решения. Диагностика включает постановку (осознание) проблемы и анализ ее причинно-следственных связей. Завершением диагностики проблемы является краткая и точная формулировка проблемы в виде вопроса или альтернативы.

Так, фирма хочет выйти со своей продукцией на рынок другой страны. Итогом диагностики проблемы может быть вопрос: «можно ли создать успешную программу продвижения на такой-то национальный рынок нашей продукции?».

2. **Выбор критериев.** Это установление показателей (индикаторов), которые позволят оценить сначала состояние, а затем степень решенности проблемы.

В продолжение указанного выше примера критерия будут насыщенность нового рынка сходными продуктами и конкурентоспособность собственной продукции.

3. **Определение альтернатив.** Как правило, любая проблема имеет несколько вариантов решения. Все эти варианты следует установить, проанализировать и оценить.

В нашем примере альтернативой могут быть варианты достижения конкурентного преимущества: 1) снижение цены; 2) установление гибкой системы скидок; 3) повышение качества выпускаемой продукции; 4) внедрение в продукцию элемента новизны; 5) создание комплекса сервисных услуг; 6) адресная реклама и другие.

4. **Выбор оптимального варианта.** Выбор осуществляется на основании установленных ранее критериев (см. пункт 2 алгоритма). Доминирующим критерием (показателем) может быть: ожидаемый результат, уровень затрат, необходимый ресурс времени и другие. Кроме главного (доминирующего), могут приниматься во внимание и второстепенные критерии. Выбор, чаще всего, осуществляется на основании не одного, а целого набора (комплекса) критериев.

В рассматриваемом случае, с учетом оптимальных дополнительных расходов делается выбор, например в пользу комплекса из двух вариантов достижения конкурентного преимущества – 2 и 6, то есть гибкая система скидок плюс адресная реклама.

5. **Реализация выбранного варианта.** Это доведение деталей принятого решения до сведения исполнителей и заинтересованных лиц, выработка и осуществление необходимых практических мер, распределение заданий и ресурсов. Иными словами, это организация работы.

В нашем примере создается «Программа выхода на такой-то рынок с таким-то продуктом». В программе излагаются конкретные меры, указываются сроки и исполнители. Программа запускается в действие.

С целью обеспечения реализации принятых решений должна быть создана система *ответственности*, однозначно определяющая исполнителей по каждому элементу решения. При отсутствии четкого распределения возможно появление безответственности.

6. **Обратная связь.** Это получение и анализ сведений о достигнутых результатах (информация снизу), а также оценка правильности принятого решения.

Осуществляется постоянный мониторинг реализации «Программы выхода». При необходимости, вносятся адекватные коррективы в программу. По истечении первого этапа реализации программы делается ее подробная аналитическая оценка, отмечаются сильные и слабые стороны. Это должно быть учтено в дальнейшей работе фирмы.

Обратная связь включает также создание системы *контроля за исполнением* принимаемых решений. Целью контроля является

обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, недопущение отклонений от заданной программы.

Итак, принятие управленческого решения есть выбор из нескольких вариантов.

Процедура выработки и принятия управленческих решений может быть представлена в качестве операционной, формализованной и творческой.

Алгоритм принятия управленческих решений состоит из: диагностики проблемы; выбора критериев; определения альтернатив; выбора оптимального варианта и его реализации; обратной связи. Использование алгоритма при принятии решений позволяет формализовать данную процедуру, придать ей операционную логичность, защитить от неоправданной субъективности.

6.3. Поведение руководителя при принятии решений

В процессе принятия управленческих решений первостепенное значение имеет поведение руководителя. От этого в определяющей степени будет зависеть, в какую сторону направляется будущее решение, и какими способами оно готовится.

При изучении поведения руководителя в процедуре принятия решений рассматриваются два *вопроса*:

1. Роли руководителя;
2. Модели поведения руководителя.

Руководители, как субъекты управления, по-разному ведут себя при осуществлении процедуры принятия решений. Психология управления выделяет три основных **роли руководителя** в процессе принятия управленческих решений. Образно эти роли названы так: «предприниматель», «распределитель», «исправитель».

Предприниматель ищет пути, способы и ресурсы для достижения цели организации и получения прибыли. На это направлены принимаемые им решения.

Распределитель при принятии решений стремится правильно распределить работу между исполнителями, оптимально распорядиться имеющимися ресурсами. Руководитель в такой роли поиском дополнительных и скрытых ресурсов обычно не занимается, довольствуясь тем, что имеется.

Исправитель направляет управленческие решения на преодоление возникших проблем, направление допущенных ранее ошибок, согласование позиций, снятие противоречий, урегулирование конфликтов.

В идеальном варианте руководитель должен выступать во всех трех ролях, используя их по мере необходимости. Конечно, ведущей является роль предпринимателя, которая обеспечивает движение к цели и ее достижение. Однако и роли распределителя избегать нельзя. Она позволит наиболее рационально использовать имеющиеся ресурсы. При возникновении затруднений или ошибок, руководителю, безусловно, следует выступить в роли исправителя.

Психология исследует **модели поведения руководителя** в процессе принятия решений. Модель как понятие означает действующий механизм с описанием его элементов, принципов, движущих сил и приводных ремней.

В модели поведения руководителя при принятии решений в части принципов и действующих сил особое внимание уделяется степени привлечения подчиненных к участию в выработке проекта решения. В зависимости от этого различают три *модели* поведения руководителя: саморешение, консультационное и демократичное поведение.

Саморешение предполагает, что руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию, собственный опыт и позицию. При этом учитываются требования высшего руководства, и общая политика компании.

Консультационное поведение означает, что руководитель получает от подчиненных и иных специалистов информацию по проблеме. Подчиненные выступают при этом в роли источника сведений, причем они могут быть и не посвя-

щены в суть решаемой проблемы. В любом случае, оценка полученной информации и принятие решений остаются за руководителем.

Демократичное поведение предполагает, что руководитель советуется с подчиненными на протяжении всего процесса выработки и принятия решения. Сотрудникам сообщается о возникшей проблеме, совместно выдвигаются и обсуждаются версии и альтернативы. Решение принимается всем коллективом на основании консенсуса, либо волей большинства.

Родиной демократии считается Древняя Греция. В античные времена, то есть свыше 2,5 тысяч лет назад, важные решения в греческих городах-государствах (Афины, Спарта и др.) принимались на общих собраниях свободных граждан-горожан.

Итак, имеется три основных роли руководителя в процессе принятия решений: «предприниматель», «распределитель», «исправитель». Различают также три основных модели поведения при этом руководителя: саморешение, консультационное и демократичное поведение.

Выбор роли и модели поведения при принятии решений зависит, прежде всего, от личности руководителя, его психологии и профессионализма.

6.4. Вероятность правильного решения

Руководителя, как отмечалось выше, в профессиональном плане многие авторы называют «человеком, принимающим решения». И это вполне справедливо.

При изучении вероятности правильного решения рассматриваются два **вопроса**:

1. Прогнозная оценка правильности решения;
2. Признаки правильного решения.

В связи с этим возникают закономерные вопросы: Насколько верны принимаемые решения? Какова вероятность принятия правильного решения?

Исчерпывающий ответ на первый вопрос дает время. По завершению реализации принятого решения, а часто

даже и ранее, становится совершенно очевидным, удачным ли оказалось принятое решение. Иными словами, оценку решению выставляют его результаты.

Но судить о правильности решения по результатам на практике оказывается явно недостаточным. Если обнаружена ошибка, то часто переделать многое нельзя.

По этому поводу образное выражение гласит: «Поезд уже ушел».

Поэтому в психологии управления особое значение придается **прогнозной оценке** правильности принятого решения. В этом случае, при обнаружении недочетов в выработываемом решении, еще не поздно внести необходимые коррективы.

Итак, руководителю крайне необходима предварительная оценка **вероятности правильного решения**. Оценка решения по его последствиям, как отмечено, обычно не вызывает затруднений. А вот осуществить оценку правильности решения до его реализации бывает несравненно труднее. Однако психология управления предлагает использовать вполне определенные **признаки правильного решения**. Основными из них являются следующие: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, конкретность (таблица 5.1).

Обоснованность решения достигается тогда, когда оно принято на *основании*: качественной информации, глубокого анализа альтернатив, четкого осознания индикаторов выбора.

Таблица 5.1 – Вероятность правильного решения

Признаки правильного решения	Элементы
Обоснованность	Качественная информация Анализ альтернатив Осознание индикаторов выбора
Своевременность	Плановое и срочное

	Промежуточное и «незрелое» Запоздалое
Непротиворечивость	Согласованность Двойное толкование
Конкретность	Регламентированность Сочетание жесткости с гибкостью Указание сроков и исполнителей

Качественной информация считается в том случае, если она обладает достоверностью и полнотой. Все содержащиеся в ней факты и цифры должны быть точными, полученными из надежных источников. Полнота информации не допускает никакой избирательности.

Принимающему решение должно быть известно не только то, что прямо относится к проблеме, но и косвенные сведения. А важны они или нет – решать самому руководителю, а не тому, кто предварительно готовит информацию.

Чтобы обеспечить качество информации, обычно представляемые руководителю сведения состоят из двух частей: аналитическая записка (доклад) и приложения. Основные сведения содержатся в первой части, детали – в приложениях.

Анализ альтернатив предполагает учет всех возможных вариантов развития событий, включая те, которые на первый взгляд кажутся совсем неудачными. Возможно, при более тщательном их рассмотрении окажется, что они вполне реальны, и даже необычны, или креативны.

Индикаторы выбора альтернативы прямо зависят от главной цели предстоящего решения. Кроме того, они должны учитывать дополнительные условия, если таковые имеются иными словами, индикаторы представляют собой баланс, или рейтинг показателей, на основании которых будет принято решение.

Так, при выборе человеком места работы ведущим индикатором (критерием) может быть: высокая зарплата, социальный статус должности, творческий характер работы, профессиональная самостоя-

тельность, условия труда, удобная географическая расположенность предприятия, серьезный «социальный пакет» и другие.

Своевременность решения связана со временем его подготовки, принятия и реализации. В зависимости от этого, различают следующие основные виды управленческих решений: плановое, срочное, промежуточное, «незрелое», запоздалое.

Плановое решение готовится заранее. Установленные для подготовки сроки позволяют привлечь компетентных специалистов, собрать всю необходимую информацию, основательно ее проанализировать. Как правило, такие решения бывают наиболее удачными.

Срочное решение принимается в условиях недостатка времени – *цейтноте*. Это не позволяет провести достаточно глубокий предварительный анализ, поэтому вероятность ошибки весьма высока.

Так, в VI веке до н.э. семь персидских вельмож составили заговор с целью свержения узурпатора-убийцы Гауматы. При обсуждении срока свержения, Дарий I – будущий царь, опасаясь, что при затягивании времени кто-то может донести, воскликнул: «Промедление смерти подобно!». Это выражение стало крылатым. Оно означает крайнюю необходимость срочного решения и немедленного действия.

При необходимости принятия срочных решений, уменьшить риск от потенциальных ошибок помогают *промежуточные решения*, если они в данной ситуации возможны. Промежуточные решения позволяют вносить необходимые коррективы перед каждым новым этапом.

«Незрелое» решение появляется тогда, когда недооценена его сложность, важность, не проведена необходимая подготовительная работа, даже если время позволяло. Такие решения иногда еще называют «сырыми», «скоропалительными». Ими страдают руководители, не склонные к анализу.

Запоздалое решение является самым худшим вариантом. Неконтролируемое событие чаще всего развивается по самому худшему из сценариев. Поэтому совершенно

недопустимо запаздывать с принятием решения. Несвоевременное решение обычно уже никому не нужно.

«Дорога ложка к обеду», – гласит старая русская поговорка.

Непротиворечивость решения означает согласованность его с внутренними и внешними обстоятельствами, недопустимость двойного толкования.

Согласованность решения особенно важна в системных объектах. При управлении системой воздействуют на ее отдельный элемент. Однако по причине взаимосвязи всех элементов системы, воздействие отражается на каждом из них, причем по-разному. Все это руководителю надо учитывать.

Согласованность играет очень важную роль в государственном управлении. Так, проект любого постановления Совмина Беларуси проходит обязательное предварительное согласование во всех министерствах, имеющих отношение к данной проблеме. При этом каждое министерство и ведомство письменно излагает все свои предложения и замечания по проекту постановления, если таковые имеются. До принятия постановления все эти предложения и замечания обязательно рассматриваются.

Двойное толкование возникает тогда, когда в решении по рассматриваемым вопросам не обозначена четкая, однозначная позиция по существу, по срокам, по исполнителям. Если решение непонятно в каких-то частях, либо допускает противоречивые варианты, оно изначально неудачно. Такое решение может быть понято исполнителем совсем не так, как замыслил принимавший его руководитель.

Известный у психологов пример неоднозначного решения содержится в судебном постановлении: «Казнить нельзя помиловать». Отсутствие в данном предложении запятой делает возможным два диаметрально противоположных толкования решения.

Конкретность решения заключается в том, что оно является детально регламентированным, сочетает жесткость с гибкостью, указывает точные сроки и исполнителей.

Регламентированность решения означает, что оно содержит план и последовательность реализации, а также указывает ответственных исполнителей. Решение учитывает границы компетенции исполнителей. План реализации принятого решения отвечает на вопросы, что надо делать, и когда. Последовательность реализации – это алгоритм действий, позволяющий провести решение в жизнь.

Сочетание жесткости с гибкостью означает твердость целей (существа) решения, а вариативность (гибкость) допускает выбор исполнителями путей (способов) наиболее успешного их достижения.

Итак, прогнозная оценка правильности принятого решения позволяет своевременно внести коррективы при обнаружении недочетов в представленном проекте решения.

Оценку вероятности правильного решения можно произвести по определенным признакам:

- обоснованность (качество информации, анализ вариантов, показатели);
- своевременность (плановое, срочное, промежуточное, запоздалое);
- непротиворечивость (согласованность, отсутствие двойного толкования);
- конкретность (регламент, сочетание жесткости с гибкостью).

Ориентируясь на указанные признаки, можно с высокой достоверностью предварительно оценить правильность принимаемого решения.

6.5. Современные приемы принятия решений

На протяжении всей истории своего существования психология управления искала наиболее эффективные приемы принятия управленческих решений. Сегодня специалисты отмечают, что теория и практика управления создали ряд **современных приемов принятия решений**.

Некоторые из них получили в литературе образные названия.

Основными современными приемами принятия управленческих решений являются следующие:

- 1) «мозговой штурм»;
- 2) приглашенный оппонент;
- 3) «мультипликативная защита»;
- 4) модель Карнеги;
- 5) консалтинг.

Мозговой штурм – это совместные усилия широко-го круга специалистов по выработке сложного решения. Для выработки проекта решения приглашаются сотрудники, стоящие на разных позициях. При этом, как правило, обсуждается и оценивается несколько возможных альтернатив.

Иногда указанный прием называют *банком идей*.

Так, мировой финансово-экономический кризис 2008–2009 годов заставил политических лидеров ведущих стран совместно искать пути выхода. «Большая двадцатка» стран неоднократно собирались на уровне глав правительств, министров финансов и экономики. В результате, совместно разработанные меры по преодолению мирового кризиса оказались достаточно действенными.

Приглашенный оппонент – это специалист со стороны, которого пригласили специально для критической оценки подготовленного проекта решения. Если он найдет убедительные недостатки, значит, проект решения требует доработки.

В порядке защиты диссертаций в соответствии с положением Высшей аттестационной комиссии (ВАК) Беларуси предусмотрены официальные оппоненты (2 для кандидатской и 3 – для докторской). В их задачу входит дать аналитическую оценку достоинств и недостатков диссертации. При этом сами они в Совет по защите не входят, и в тайном голосовании о присвоении диссертанту ученой степени не участвуют.

Блестящий американский теоретик менеджмента Ричард Дафт [5] образно называет приглашенного со стороны оппонента для критики проекта решения *адвокатом дьявола*. В задачу такого оппонента входит поиск

недостатков и слабых мест в предлагаемом проекте решения.

Мультипликативная защита – это дискуссия группы разработчиков проекта решения со специально приглашенными оппонентами. Задача разработчиков состоит в защите своего варианта проекта решения, а задача оппонентов – указать на недостатки, если они имеются.

Так, 41-й президент США Рональд Рейган при необходимости подготовки сложных государственных решений часто практиковал создание двух параллельных команд разработчиков. Подготовленные ими два варианта проекта решения обсуждались на совместной дискуссии команд. Итогом обычно становилось появление третьего варианта решения, который содержал наиболее удачные части обоих проектов.

Модель Карнеги – это совместный поиск сложного решения группой специалистов, с участием представителей смежных областей. Это позволяет взглянуть на проблему под новым углом зрения. Участие разных специалистов позволяет рассмотреть проблему широко, а не узко специально.

Например, при подготовке открытия новой специализации «международный менеджмент» на специальности «менеджмент» в БНТУ в 2004 г. и разработке учебного плана (перечень и объем учебных дисциплин на весь срок обучения), выпускающая кафедра менеджмента использовала не только своих преподавателей. К разработке были привлечены группа будущих работодателей (директоров предприятий) выпускники кафедры предыдущих лет, студенты-старшекурсники, специалисты смежных кафедр других вузов.

Консалтинг – это привлечение дополнительной информации при подготовке решений, использование услуг внешних консультантов. Ими могут быть узкие, но глубокие специалисты в интересующей заказчика области.

Сложный процесс, связанный с поиском путей принятия решений в динамичных социально-экономических условиях, требует оперирования большим объемом информации. Помочь в этом могут *консалтинговые фирмы*. Они способны взять на себя вопросы сбора

и анализа информации, подготовку сложных проектов решений, разработку и сопровождение крупных бизнес-проектов, проведение обучающих семинаров и многое другое.

Выводы по главе 6

1. На процесс принятия управленческих решений оказывают влияние объективные и субъективные условия. Содержание принимаемых управленческих решений в определяющей степени зависит от факторов влияния: психологических, экономических и иных.

Основными психологическими факторами влияния являются: личность руководителя, качество исходной информации, обстоятельства принятия решения, возможные последствия.

2. Процесс подготовки и принятия управленческого решения является творческо-логическим действием. Каждый руководитель осуществляет его индивидуально. Тем не менее, существует вполне определенный алгоритм принятия решений.

Алгоритм можно представить в виде шести последовательных действий: диагностика проблемы; выбор критериев; определение альтернатив; выбор оптимального варианта; реализация выбранного варианта; обратная связь.

3. Руководители, как субъекты управления, по-разному ведут себя при осуществлении процедуры принятия решений. Психология управления выделяет три основных роли руководителя в процессе принятия управленческих решений: «предприниматель», «распределитель», «исправитель».

В процессе принятия решений руководители реализуют разные модели поведения. При этом особое внимание уделяется степени привлечения подчиненных к участию в выработке проекта решения. В зависимости от этого различают три основных модели поведения руководителя: саморешение, консультационное и демократичное решения.

4. В психологии управления особое значение придается прогнозной оценке правильности принятого решения. В этом случае, при обнаружении недочетов в выработаемом решении, еще не поздно внести необходимые

коррективы. Осуществить предварительную оценку правильности решения бывает весьма сложно. Однако существуют вполне определенные признаки правильного решения: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, конкретность.

5. Теория и практика управления создали ряд современных приемов принятия решений. Основными из них являются: «мозговой шторм», приглашенный оппонент, «мультипликативная защита», модель Карнеги, консалтинг.

Контрольные вопросы

1. Какие условия влияют на процесс принятия решений?
2. Что такое «степень неопределенности» при принятии решений?
3. Назовите факторы влияния на принятие решений?
4. Укажите основные пункты алгоритма принятия решений.
5. Каковы возможные роли руководителя при принятии решений?
6. Назовите модели поведения руководителя при принятии решения.
7. Каковы признаки правильного решения?
8. Назовите и объясните современные приемы принятия решений.
9. Каков, на ваш взгляд, наиболее эффективный современный прием принятия решений?

Литература

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев, В.М. Николаенко. – Новосибирск: М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
2. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Ванштейн. – Минск: БГУ, 2007. – 207 с.
3. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: АiВ, 2010. – 307 с.
4. Володько, В.Ф. Психология управления: курс лекций / В.Ф. Володько. – Минск: АУ, 2003. – 97 с.
5. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
6. Карпов, А.В. Психология принятия управленческих решений / Т.С. Карпов; под ред. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристь, 1998.
7. Психология менеджмента: учебник / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: СПбУ, 2000. – 572 с.
8. Цыгичко, В.Н. Руководителю – о принятии решений / В.Н. Цыгичко. – М., 1996.
9. Юкаева, В.С. Управленческие решения / В.С. Юкаева. – М., 1999.

Глава 7

ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

- 7.1. Психология организации и социальной группы**
- 7.2. Внутренняя среда организации**
- 7.3. Корпоративная культура организации**
- 7.4. Психологический климат в коллективе**
- 7.5. Неформальные группы в организации**
- 7.6. Внешняя среда организации**
- 7.7. Психология командной работы**
- 7.8. Новейшие тенденции в развитии организации**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Глобализация	Антимонопольное законодательство
Инновации	Командная структура
Коллектив	Культурный разрыв
Логистика	Профессиональная группа
Маркетинг	Сетевая структура
Матрица	Стандарты поведения
Монополия	Структура организации
Организация	Тотальное управление
Саморазвитие	Элементы среды
Технология	Оффшорная зона

7.1. Психология организации и социальной группы

Люди объединяются в организации (предприятия) для достижения целей, которые нельзя реализовать в одиночку. Подавляющее большинство объектов человеческой культуры создано организациями, и лишь немногие – индивидуалами. Организации (коллективы) и их части (социальные группы) являются основными объектами управления, полем деятельности для руководителя.

В ходе изучения психологии организации и социальной группы рассматриваются следующие *вопросы*:

1. Сущность организации и социальной группы;
2. Основные характеристики организации и социальной группы;
3. Типология организации;
4. Социально-психологический анализ группы;
5. Система управления организацией.

Организация – это совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения профессиональной цели.

Коллектив – это сообщество объединенных общей целью людей, достигших в процессе совместной деятельности определенного уровня развития. *Collektivus* – (лат.) собирательный.

На основании данных определений можно сделать вывод о том, что любая организация (предприятие) состоит из двух частей: социальной и материальной. Социальная часть – это коллектив (персонал). Материальная часть – это здания, оборудование, инструменты, материалы.

Психология организации – это преобладающие в коллективе ценности, традиции, отношения, нормы поведения.

Понятие «коллектив» обычно включает большое сообщество людей. Внутри же коллектива существуют сообщества поменьше – социальные группы.

Социальная группа – это некоторое количество людей, объединенных по определенному признаку или с конкретной целью.

Психология социальной группы связана с групповыми ценностями и нормами поведения. Она в определяющей степени зависит от личностного авторитета, позиции и воли руководителя.

В рамках организации существует два *типа* социальных групп: профессиональные и неформальные группы.

Профессиональная группа – это некоторое количество людей, находящихся в личных контактах в рамках производственной деятельности. В условиях предприятия профессиональные группы могут называться бригадами, участниками, сменами, отделами. Иными словами, профессиональная группа является самостоятельным субъектом деятельности.

Неформальная группа – это некоторое количество людей, находящихся в личных контактах по собственным желаниям. Такие группы неизбежно возникают в любом коллективе на основе личных симпатий и влечений.

Характеристики организации и социальной группы позволяют создать о них вполне определенное представление. Основными **характеристиками организации** являются: миссия и цель, материальная база, персонал, позиция в отрасли и на сегменте рынка, внутренняя и внешняя среда.

Миссия – это философская (мировоззренческая) идея организации. Обычно миссией организации выступает повышение материального благосостояния или культурного уровня людей.

Так, миссией фармакологической компании может быть улучшение здоровья и повышение продолжительности жизни людей.

Цель – достижение результатов основной деятельности организации, и на основе этого получение прибыли.

Так, целью фармакологической компании может быть выпуск высококачественных, эффективных и недорогих медицинских препаратов.

Материальная база – это совокупность всех принадлежащих организации физических объектов: здания, сооружения, земельные участки, оборудование, мебель, инструменты, материалы и др.

Персонал – это сообщество людей, работающих в данной организации (коллектив). Персонал, в свою очередь, может быть охарактеризован численностью, образованием, квалификацией, возрастным или половым составом.

Позиции в отрасли и на сегменте рынка определяется той ролью, которую играет организация среди родственников ей по целям предприятий.

Например, БНТУ официально отнесен к ведущим вузам Беларуси, и к ведущим техническим вузам СНГ. Кроме того, он является самым крупным и старейшим (1920) вузом страны.

Внутренняя и внешняя среда – это те материальные, экономические, психологические, правовые и политические условия, в которых осуществляется деятельность организации. Эти вопросы будут подробно рассмотрены ниже в данной главе.

Характеристиками социальной группы являются: композиция, структура, процессы, статус.

Композиция (состав) группы – это совокупный показатель членов группы, важных с точки зрения понимания ее как целого. Это может быть численность, профессия, национальность, возраст, пол участников группы.

Структура группы складывается из функций, которые выполняют ее участники, а также из межличностных отношений в ней. Можно выделить три структуры: предпочтений (социометрия); власти (управления); коммуникаций (общения).

Процессы в группе связаны с ее динамикой. К основным групповым процессам относятся: развитие, сплочение, коммуникации, выработка норм и традиций, установление способов принятия решений.

Психология управления особую роль отводит коммуникациям в группе. Человек как личность во многом формируется в группе. Он является непосредственным, опосредованным выразителем внутригрупповых отношений.

Были проведены специальные исследования по сравнению силы влияния на личность малой социальной группы и большого коллектива. Воздействие группы оказалось в несколько раз сильнее. Это объясняется более высокой интенсивностью межличностных отношений. В коллективе личность избирательно относится к общественному воздействию, принимая одно и отвергая другое.

Статус как характеристика группы имеет два уровня: общегрупповой и личный. Общегрупповой статус означает положение (позицию) социальной группы среди других групп в коллективе. Личный статус участника группы показывает его место в группе, и восприятие его другими членами группы.

Типология организаций производится по различным критериям. Обычно показателем выбирается цель деятельности. Типы организаций могут быть такими: производственные, сферы услуг, социальные, общественные, коммерческие, некоммерческие, благотворительные, спортивные, церковные.

Производственные организации выпускают определенную продукцию (товары). К ним относится подавляющее большинство промышленных предприятий.

Организации *сферы услуг* предоставляют услуги населению по бытовому и иному обслуживанию. К ним относятся различные мастерские, химчистки, прачечные, дома быта, гостиницы, рестораны.

Социальные организации состоят из образовательных и медицинских учреждений, органов культуры и государственного управления. Это школы, вузы, больницы, театры, райисполкомы и т.д.

Общественные организации являются добровольными объединениями граждан по каким-либо интересам. Круг таких интересов может быть самым разнообразным: творчество, художественная любительская деятельность, увлечения, коллекционирование, общественные вопросы, совместный отдых, спортивные игры и т.д.

Коммерческие организации работают в сфере торговли и услуг. Это магазины, торговые центры, фирмы оптовой продажи, аукционы и др.

Некоммерческие организации создаются не для получения прибыли, а с иными общественно важными целями. В частности, это могут быть образовательные услуги. Вся прибыль, полученная такой организацией, не распределяется между учредителями, а направляется на развитие и улучшение все той же основной деятельности.

Благотворительные организации занимаются помощью инвалидам, сиротам, старикам, больным, бедным. Как правило, такие организации являются некоммерческими.

Спортивные организации объединяют профессионалов и любителей спорта. Это спортивные школы и клубы, федерации, общества и др.

Церковными организациями являются различные органы управления церковными объединениями, и действующими под их юрисдикцией учреждения.

Существуют и другие типы организации, кроме названных основных. Многие организации сложно отнести к какому-либо типу, так как они находятся на стыке двух сфер деятельности.

Так, университет физической культуры является социальной организацией образовательного типа. В то же время его с полным основанием можно отнести к спортивным организациям.

Организации могут быть очень разными не только по виду деятельности, но и по форме собственности, отраслевой принадлежности, отношению к власти и другим признакам. Каждая из них имеет свой коллектив, психологическая обстановка в котором имеет решающее значение для эффективности ее деятельности.

Социально-психологический анализ группы позволяет понять ее как целое. Необходимо проанализировать структуры группы: социометрическую, коммуникативную и властную.

Социометрическая структура – это совокупность соподчиненных позиций участников группы в межличностных отношениях. Иными словами, это комплекс предпочтений и отвержений, симпатий и антипатий между членами группы. Комплекс внутригрупповых предпочтений определяется четырьмя *показателями*: социометрические статусы участников; взаимность предпочтений; устойчивость предпочтений; сфера отвержений.

Социометрические статусы участников – это сумма предпочтений и отвержений, получаемых отдельным членом группы. Статусы имеют различный «вес», в зависимости от доли в них положительных выборов. Совокупность статусов всех участников группы задает статусную иерархию.

В статусной иерархии выделяются:

социометрические «звезды» (наиболее предпочитаемые);

высокостатусные, среднестатусные и низкостатусные (по числу положительных выборов);

изолированные (не имеющие ни положительных, ни отрицательных выборов);

пренебрегаемые (со многими отрицательными и немногими положительными выборами);

отверженные или «изгои» (со всеми отрицательными выборами).

Взаимность предпочтений – это число встречных (взаимных) положительных выборов (мини-объединения). Чем их больше у конкретного участника группы, тем психологически комфортней он себя чувствует.

Так, даже при одном взаимном выборе член группы чувствует себя лучше, чем при нескольких, но безответных. И совсем плохо, если выбранные им отвергают его.

Устойчивость предпочтений – это их продолжительность во времени и невосприимчивость к изменению обстоятельств. Важно не только узнать наличие-отсутствие мини-групп, но и то, по какому принципу они объединились. Это может быть не просто личностный выбор, а объединение вокруг какой-то идеи, либо против кого-то или чего-то.

Сфера отвержений – это набор отрицательных выборов. Если они направлены против одного-двух человек, это означает наличие изгоев в группе. Если же отрицательные выборы более-менее распределены, психологическая ситуация в группе будет нормальной.

Коммуникативная структура – это совокупность межличностных связей и каналов передачи информации. Они рассмотрены выше, в разделе 2.6.

Управленческая структура – это совокупность и иерархия органов управления и должностных лиц.

Каждая организация имеет свою систему управления. Это зависит от величины и структуры организации, сферы ее деятельности, а также от направленности и квалификации ее руководителей. Система управления – это совокупность управленческих структур, способов, приемов и стилей руководства.

Иерархией называются ступени (уровни) подчинения во властных и управленческих структурах. Чем больше ступеней, тем сложнее иерархия.

Так, Фазиль Искандер в повести «Кролики и удавы» красочно описывает иерархию кроликов: «На Королевской Лужайке Король и Королева сидели на возвышенном месте, а над ними слегка колыхалось знамя с изображением Цветной Капусты. Чуть пониже располагались придворные кролики, или, как их называли в кроличьем простонародье, Допущенные к столу, а дальше уже стояли или сидели на лужайке ядовитые кролики».

В зависимости от уровней властной иерархии структуры управления делятся на два основных *типа*: пирамидальные и плоские.

Пирамидальная структура управления имеет четыре и более уровней иерархии (ступеней управленческой пирамиды). Пример пирамидальной структуры из семи уровней представлен на рисунке 7.1.

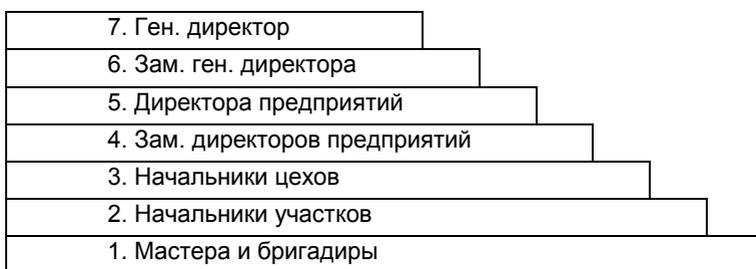


Рисунок 7.1 – Пирамидальная структура управления

Современная теория управления считает, что пирамидальные структуры имеют существенные недостатки. В многолюдной пирамиде легко затеряться малоквалифицированному менеджеру.

Плоская структура управления имеет не более трех уровней иерархии (ступеней управления). Пример плоской структуры из двух управленческих уровней представлен на рисунке 7.2.



Рисунок 7.2 – Плоская структура управления

В представленной структуре на первого операционного менеджера одновременно возлагаются обязанности заместителя директора.

Плоская структура управления считается более прогрессивной. Однако она может быть успешно реализована лишь в том случае, если менеджеры и специалисты обладают высокой квалификацией и значительным опытом работы. В этом случае степень самостоятельности каждого может быть высокой, и это снижает потребность в управленческих функциях.

Система власти – это способы и приемы управления, а также стили руководства.

Весь спектр современных *способов* руководства можно разместить между двумя позициями – реактивным и целевым управлением.

Реактивное управление заключается в ответной реакции руководителя на текущее, уже свершившееся, событие и явление. Вид управленческих воздействий зависит от динамики объекта управления, и выступает как следствие его изменения. Основным ориентиром такого управления является недопущение, или хотя бы минимизация, отрицательных последствий для предприятия.

Целевое управление предполагает активное влияние на процессы на предприятии. Это опережающее управление. Предпринимаемые при нем меры направлены на достижение целей предприятия.

Способы управления коллективом проявляются в деловых взаимоотношениях. По целям воздействия различают следующие организационные способы управления:

- стабилизирующие (создание условий);
- технологические (методы взаимодействия);
- распорядительные (регулирование процессов).

Прием управления – это конкретные меры воздействия субъекта (руководителя) на объект (предприятие, коллектив). Основными приемами управленческого воздействия являются: формализация, централизация и децентрализация.

Формализация управления рассматривается как разработка и закрепление в официальных документах обязанностей и прав ме-

неджером разных уровней. Это излагается в нормативах, правилах, распределениях функций.

Указанная формализация управления позволяет снизить субъективное влияние высших руководителей, устанавливая каждому менеджеру круг его функций, полномочий, ответственности. Это позволяет в работе делать каждому свое дело, не «сталкиваясь», и не перекладывая дела и ответственность друг на друга.

Централизация управления означает сосредоточение функций, особенно распорядительных и распределительных, в руках высшего руководства предприятия. Менеджеры среднего и низшего звена обязаны согласовывать все свои значимые действия и решения.

Децентрализация управления означает, что значительная часть управленческих функций передается из центра (дирекции) на места (в цеха, отделы, участки, бригады). С одной стороны, на местах многие вопросы видны лучше, а с другой – разгрузка дирекции позволяет ей сосредоточиться на более общих вопросах. К ним относятся, в первую очередь, стратегическое развитие предприятия, и регулирование влияния на него внешней среды.

Стили руководства подробно рассмотрены выше, в главе 5. Напомним, что наиболее эффективными стилями руководства являются *командный, харизматический, гибкий*.

Итак, организацией является совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения профессиональной цели. Социальная группа есть некоторое число людей, объединенных по определенному признаку или с некоторой целью.

Основными характеристиками организации являются: миссия и цель, материальная база, персонал, позиция в отрасли и на сегменте рынка, внешняя и внутренняя среда. Типы организаций могут быть такими: производственные, сферы услуг, социальные, общественные, коммерческие, некоммерческие, благотворительные спортивные, церковные.

Основными характеристиками социальной группы являются: структура, композиция, процессы, статус. В группе обычно складываются следующие структуры:

социометрическая (комплекс предпочтений и отвержений участников);

коммуникативная (межличностные связи и информационные каналы);

управленческая (совокупность и иерархия органов управления).

Система власти в организации представляет собой совокупность способов и приемов управления, а также стили руководства. Наиболее эффективными в этой совокупности являются:

целевой (опережающий) способ управления;

децентрализация управления (передача властных полномочий и ответственности из центра на места);

командно-харизматический стиль руководства.

7.2. Внутренняя среда организации

Внутри каждой организации имеется ряд материальных и нематериальных факторов, которые отличают ее от других. Эти факторы создают индивидуальную для каждой организации, неповторимую внутреннюю среду.

В рамках изучения внутренней среды организации рассматриваются три *вопроса*:

1. Социально-экономическая сущность внутренней среды;
2. Основные элементы внутренней среды;
3. Психологические аспекты элементов внутренней среды.

Внутренняя среда организации – это совокупность материальных объектов и социальных факторов, составляющих ее отличие.

Экономическую сущность организации составляет ее материальная база – здания, сооружения, оборудование, технологии, сырьевые ресурсы.

Социальную сущность организации составляют ее корпоративная культура, психологический климат в коллективе, трудовые ресурсы.

Таким образом, к *элементам* внутренней среды можно отнести все явления, характерные для организации. Основными элементами внутренней среды являются: структура организации, оборудование и технологии, материальные и трудовые ресурсы, корпоративная

культура и психологический климат. Рассмотрим подробнее эти элементы.

Структура организации – это деление организации на составные части.

В теории управления рассматриваются два типа структур: классические и современные. **Классических структур** существует три вида: функциональная, дивизиональная и матричная.

Функциональная структура – это деление организации на части по видам деятельности (функциям).

При такой структуре группирование должностей в цеха и отделы осуществляется на основе близости профессий, компетенций и использования ресурсов. Каждый тип функциональной деятельности (производство, инженерный труд, работа с персоналом) имеет отношение к организационным ресурсам.

Сотрудники и средства производства рассматриваются как общий производственный ресурс предприятия, поэтому они группируются в одном отделе или цехе. На рисунке 7.3 представлена примерная функциональная структура организации.

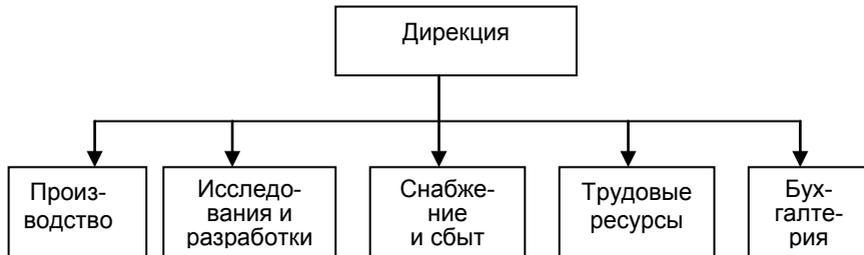


Рисунок 7.3 – Функциональная структура

В условиях функциональной структуры каждый из основных отделов организации является «сквозным», то есть он относится к главной деятельности как к единому целому.

Так, отдел по работе с персоналом занимается всеми сотрудниками предприятия. Отдел снабжения обеспечивает сырьем и инструментами все производство. Отдел маркетинга занимается реализацией всей продукции и услуг.

- Психологическими аспектами функциональной структуры являются:
- соединение работников в *группы* по профессиональному признаку;
 - определение *социального статуса* по уровню квалификации;
 - *стимулирование* профессионального роста;
 - *обмен* профессиональными *приемами* и опытом.

Психологически персонал объединяется вокруг своей профессии.

Таким образом, работники предприятия соединяются в бригады и участки по профессии: фрезеровщики, токари, слесари, литейщики и др. От уровня квалификации зависит статус работника в бригаде. При этом квалификация воспринимается не только как профессиональная, но и личная характеристика сотрудника. Это оказывает высокое стимулирующее воздействие на работников, особенно молодых, в плане стремления к профессиональному росту. Кроме того, в кругу людей одной профессии происходит интенсивный обмен профессиональными секретами, углубляется специализация каждого.

В связи с тем, что самостоятельность подразделений относительно невысока, дирекция компании активно вникает в их дела.

Функциональная структура имеет свои особенности: экономические и социальные достоинства и недостатки. Основные из них представлены в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Особенности функциональной структуры

Достоинства	Недостатки
Эффективное использование ресурсов	Замедленная реакция на изменения среды
Углубление специализации	Слабые взаимосвязи между отделами
Карьерный и профессиональный рост	Проблемы с общим обучением кадров
Внимание со стороны топ-менеджмента	Замедленность решений (согласования)
Высокая степень координации	Проблемы с распределением ответственности

Для того, чтобы использовать функциональную структуру, надо внимательно изучить ее «плюсы» и «минусы». Следует оценить,

насколько они важны для условий конкретного предприятия и коллектива.

Дивизиональная структура – это деление организации на самостоятельные подразделения (дивизионы) по видам выпускаемой продукции. Дивизионы (дочерние фирмы, филиалы, офисы) могут иногда создаваться и по географическому принципу.

При создании дивизиональной структуры основой выступает не столько сходство, сколько разнообразие профессиональной деятельности работников. Главным критерием дивизионализации является продукция, выпускаемая данной частью предприятия. Поэтому такие структуры иногда называют продуктовыми.

В рамках дивизиональной структуры некоторые специалисты (разработки новых продуктов, дизайнеры) имеются во всех дивизионах. Это может создавать некоторое дублирование в управлении группами специалистов, особенно на пересечении товарных линий. Схема дивизиональной структуры представлена на рисунке 7.4.

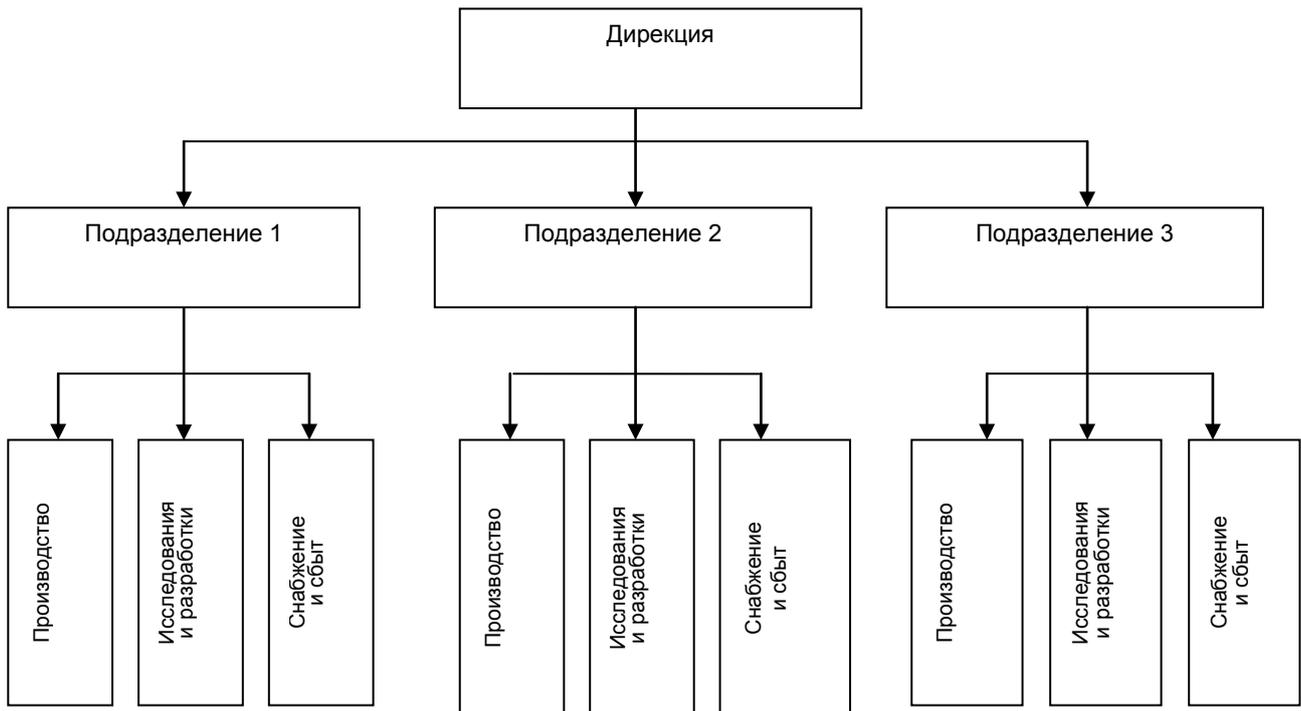


Рисунок 7.4 – Дивизиональная структура

Лучше всего дивизиональная структура подходит крупным компаниям, выпускающим несколько видов продукции. Компания состоит из самостоятельных бизнес-подразделений. Каждое из них решает свои задачи, выпускает свою продукцию, обслуживает разных клиентов. Отношения между бизнес-подразделениями регулируются двухсторонними договорами.

Психологическими аспектами дивизиональной структуры являются:

- чувство профессиональной самостоятельности и самодостаточности;
- активное влияние запросов потребителей;
- гибкость мышления и быстрая адаптация к изменениям;
- осознание каждым сотрудником своей роли в общем деле.

Психологически персонал объединяется вокруг основной производственной деятельности – выпуска товаров или предоставления услуг.

Дивизиональная структура имеет свои особенности: социальные и экономические достоинства и недостатки. Они представлены в таблице 7.2.

Таблица 7.2 – Особенности дивизиональных структур

Достоинства	Недостатки
Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения	Дублирование ресурсов в подразделениях
Акцент на запросы потребителей и качество товара	Невысокие специализация и техническое развитие
Высокая координация внутри подразделений	Слабая координация между подразделениями
Четкое разделение ответственности внутри подразделений	Ограничение контроля со стороны топ-менеджмента
Развитие навыков общего руководства	Конкуренция за корпоративные ресурсы

Следует отметить, что достоинства дивизиональных структур лучше проявляются в крупных организациях. В них же ее недостатки менее значимы.

Матричная структура – это совместное использование функциональных и дивизиональных, перекрывающихся друг друга командных цепочек и товарных линий.

Взаимное перекрытие, двойные линии властных полномочий образуют матрицу. Обычно иерархия властных полномочий направлена так: функциональная – вертикально, дивизиональная – горизонтально. Сотрудники при этом подотчетны сразу двум начальникам (двойное подчинение).

Схема матричной структуры представлена на рисунке 7.5.

Матричный руководитель может осуществлять два варианта управления: производственной функцией (частью процесса изготовления) или товарной линией (полным процессом изготовления). Директор отвечает за всю матрицу в целом. Он руководит как продуктивными процессами, так и функциональными цепочками. Кроме того, он обеспечивает поддержание баланса между двумя сторонами матрицы.



Рисунок 7.5 – Матричная структура

Психологическими аспектами матричной структуры предприятия являются:

трудности *двойного подчинения* и его влияние на психологический климат;

гибкость и адекватность к изменениям среды;

обогащение *содержания работы* и сложные функции;

развитие *профессиональной подготовки* менеджеров и специалистов.

Психологически персонал объединяется вокруг целей предприятия – устойчивости развития адаптивности к рынку.

Матричная структура имеет свои *особенности*: социальные и экономические достоинства и недостатки.

Достоинства и недостатки матричной структуры представлены в таблице 7.3.

Таблица 7.3 – Особенности матричных структур

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адекватность к изменениям среды	Возможность противоречий между сторонами матрицы
Эффективное использование ресурсов	Путаница из-за двойного подчинения
Развитие общей подготовки менеджеров	Превалирование совещаний над делами
Обогащение содержания рабочих заданий	Необходимость регулирования психологического климата
Кооперация между смежными функциями	Вероятность силового давления одной из сторон матрицы

Кроме классических, как отмечалось выше, существуют и **современные структуры**. Основными из них являются два *вида*: сетевые и командные.

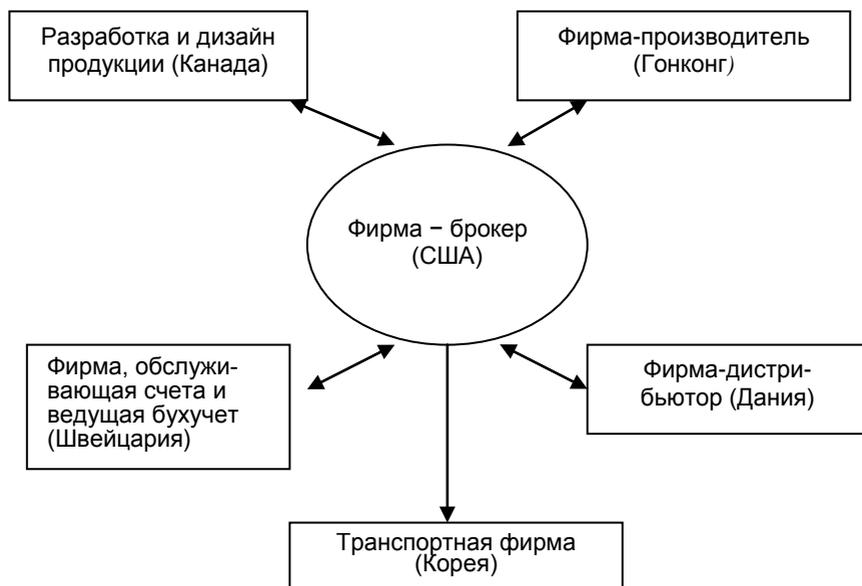
Сетевая структура – это деление компании на юридически самостоятельные подразделения-фирмы по завершённым видам деятельности. Центральное место занимает головная фирма. Подразделения-фирмы могут размещаться территориально на удалении друг от друга, даже в разных странах.

Сетевая структура представляет собой новейший подход к департаментализации (структурному делению). Компания распределяет свои функции (производство, продажа, финансы) между отдельными фирмами.

Фирмы связаны между собой договорными отношениями. Схема компании с сетевой структурой представлена на рисунке 7.6.

Сетевые компании можно назвать революционным явлением в построении организаций (предприятий). Их даже сложно назвать организациями в традиционном понимании.

Например, существует международная сетевая корпорация по хоккейной экипировке. Разработки продукции ведутся специализированной фирмой в Швеции. Технологические линии изготавливаются другой фирмой, в США. Производство налажено предприятием в Южной Корее. Дистрибьюцию выполняет японская торговая фирма, которая к тому же размещена в Канаде. В центре этой глобальной сети стоит головная фирма-брокер, находящаяся в США.



Психологическими аспектами сетевой структуры предприятия являются:

- высокая степень профессиональной удовлетворенности сотрудников;
- повышение самостоятельности ведущих профильных специалистов;
- снижение роли менеджеров всех уровней, опора на самоорганизацию;
- ощущение персоналом конкурентоспособности на мировом уровне;
- превалирование понимания экономической ответственности при незначительной роли других форм контроля.

Психологически персонал объединяется вокруг осознания своей принадлежности к мировому рынку.

Сетевая структура имеет свои *особенности*: социальные и экономические достоинства и недостатки.

Особенности сетевой структуры представлены в таблице 7.4.

Таблица 7.4 – Особенности сетевых структур

Достоинства	Недостатки
Конкурентоспособность на мировом уровне	Возможность ухода отдельных фирм
Высокий уровень специализации труда	Низкая лояльность сотрудников
Сокращение потребности в менеджерах	Отсутствие возможности непосредственного контроля

Командная структура – это деление организации на целевые производственные и управленческие группы (команды).

Командная организация труда стала новым важным фактором мировой экономики. Учитывая значимость этого явления, оно будет ниже рассмотрено в отдельном разделе 7.6. Командный стиль управления подробно проанализирован выше, в разделе 5.2.

Оборудование и технологии тесно взаимосвязаны и строго соответствуют друг другу. Передовые технологии используются на современном оборудовании.

Современное оборудование отличается высоким уровнем электронно-компьютерного управления.

Сегодня в мире существуют целые заводы-автоматы. Роль человека в них заключается лишь в наладке.

Технологии – это совокупность способов преобразования исходного материала в продукцию.

В современном производстве используются много видов технологий. Основными из них являются четыре: производственные, интенсивные, высокие и промежуточные. Они различаются по степени глубины и сложности обработки исходного материала.

Производственные технологии – это способы изготовления путем механической обработки. При этом внутренняя структура исходного материала не затрагивается, меняется лишь его форма. Такие технологии часто называют низкими.

Например, к производственным технологиям относят все виды обработки металлов: резание, литье, ковка, штамповка, сварка.

Интенсивные технологии – это способы преобразования исходного материала в новое качество. Как и при низких технологиях, внутренняя структура исходного материала при этом не меняется. Тем не менее, в процессе работы он приобретает новое качество.

Так, киноплёнка как исходный материал в процессе съёмки фильма может превратиться в художественное произведение.

Высокие технологии – это способы производства с преобразованием внутренней структуры исходного материала. Изменения происходят на уровне микрочастиц, вплоть до молекул. К высоким относят также нано-технологии.

Например, в одном фантастическом рассказе Роберта Шекли описываются нано-технологии будущего. На новую планету пребывает земной техник для подготовки к ее освоению. Из специальных капсул он за две недели «выращивает» целый поселок – с жилыми домами, лабораториями, культурным центром, спортивным комплексом со всем необходимым для жизни, работы и отдыха будущих колонистов.

Несомненно, высокие технологии обладают огромным преимуществом перед производственными технологиями. Однако уровень развития мировой науки и техники еще не позволяет перейти к высоким технологиям в массовом масштабе. Этот переход прямо зависит от уровня экономического развития страны, ее научного потенциала, образования и квалификации людей (трудовых ресурсов).

Странам «третьего мира» (экономически слабо развитым), и с переходной экономикой, очень сложно осваивать высокие технологии, даже если их передадут им развитие страны. Сложности связаны с отсутствием высококвалифицированных специалистов и образованных рабочих, а также адекватных смежников.

Для стран «третьего мира» Фриц Шумахер в 1963 г. предложил идею «промежуточных технологий», то есть постепенного включения элементов высоких технологий в производственные.

Промежуточные технологии – это способы производства по низким технологиям с включением в них элементов интенсивных и высоких технологий. Такие способы производства позволяют «третьим странам» постепенно накапливать опыт и наращивать долю высоких технологий в своей промышленности.

Материальные и трудовые ресурсы как элемент внутренней среды организации включают в себя сырье, материалы и работников, необходимых для изготовления продукции.

От качества, цены, доступности *материальных ресурсов* в соединении с технологией зависит, в конечном итоге, качество и стоимость выпускаемой предприятием продукции, стабильность его работы. Многие современные организации стремятся расположить свое производство территориально поближе к источникам ресурсов, как материальных, так и энергетических.

Особую роль в современном производстве играют *трудовые ресурсы*, или персонал. Это связано с тем, что в себестоимости готовой продукции в странах с развитой экономикой доля трудозатрат составляет 70–80 %. Поэтому удешевление труда выступает важнейшим экономическим фактором в вопросах снижения цены и повышения конкурентоспособности товаров.

Поиск дешевой рабочей силы привел к тому, что многие ведущие мировые производители открывают свое производство в странах Юго-Восточной Азии. Здесь стоимость труда в 10–20 раз ниже, чем в Западной Европе или северной Америке. Поэтому, даже с учетом транспортных и иных расходов, себестоимость продукции оказывается в 2–3 раза ниже.

Корпоративная культура и психологический климат как элементы внутренней среды организации имеют исключительно большое значение в современной экономике и социальной жизни.

Они требуют отдельного подробного рассмотрения. Это и будет сделано в последующих разделах 7.3 и 7.4.

Психологические аспекты внутренней среды организации состоят не только из корпоративной культуры и психологического климата. Важное значение имеет забота организации о персонале, и встречное явление – патриотизм персонала к своему предприятию, гордость за него и за свою принадлежность к нему.

Итак, внутренней средой организации является совокупность материальных объектов и социальных факторов, их особенности.

Основными элементами внутренней среды являются: структура организации, оборудование и технологии, материальные и трудовые ресурсы, корпоративная культура и психологический климат.

Современными структурами являются сетевая и командная. Наиболее передовыми и эффективными стали высокие технологии.

7.3. Корпоративная культура организации

Корпоративная культура, как отмечалось в предыдущем разделе, является важным элементом внутренней среды организации. Корпоративная культура выступает значимым фактором как социальной, так и экономической жизни предприятия, от которого во многом зависит успешность его деятельности.

В ходе изучения корпоративной культуры рассматриваются следующие *вопросы*:

1. Психологическая сущность корпоративной культуры;
2. Три уровня корпоративной культуры;
3. Элементы корпоративной культуры и их психологические аспекты;
4. Адаптация корпоративных культур;
5. «Культурный разрыв» и его психологическое основание.

Корпоративная культура – это совокупность базовых ценностей и убеждений, негласных соглашений и норм, которые господствуют в организации и сплачивают коллектив.

Психологическая сущность корпоративной культуры заключается в общественном мнении коллектива, соединении работниками личных интересов с целями организации.

Высокую социально-экономическую значимость внутренней (корпоративной) культуры организации понимали классики научного менеджмента (А. Файоль, Л. Джилбрет, М. Фоллетт и др.) в начале зарождения теории управления, то есть сто лет назад.

Так, основатель европейского менеджмента Анри Файоль среди основных 14 принципов своего «административного управления» отмечал «корпоративный дух». Под этим он понимал «гармонию персонала и его сплочение».

Корпоративная культура, не являясь прямым экономическим фактором, тем не менее, активно влияет на производственную деятельность организации. Это неоднократно подтверждалось специальными исследованиями в разных странах.

Например, американцы Дж. Колинз и Дж. Поррас провели сравнение 18 успешных мировых компаний и 18 крупных фирм-аутсайдеров. В итоге было установлено главное различие – у компаний-лидеров оказалась высокой корпоративная культура. В них каждый работник гордился своей фирмой, четко осознавал заинтересованность в делах компании.

Корпоративная культура является своего рода системой общих ценностей и традиций коллектива. Осознание и принятие ценностей, включение в традиции позволяет новым работникам компании правильно ориентироваться в смысле и целях своей профессиональной деятельности, лучше понимать свою роль и место в общем деле.

Психология управления различает **три уровня корпоративной культуры**, причем каждый последующий является все менее очевидным.

Первый уровень – это **видимые объекты** и артефакты (элементы) культуры: расположение и оформление офисов, стиль одежды и правила поведения сотрудников, внешние элементы.

Расположение и *оформление офисов* должно быть удобным и уютным, создавать рабочую атмосферу. Современный офисный дизайн позволяет добиться гармонии между обстановкой и содержанием деятельности.

Серьезные компании требуют от своих сотрудников соблюдения *делового стиля в одежде*. Особенно это касается тех, кто работает с клиентами и партнерами. Еще более высокие требования предъявляются в части *деловой этики и стиля поведения*.

Одним из главных требований к сотрудникам является внимательное отношение к клиентам. Если посторонний человек обратился к любому сотруднику компании, он должен не «отмахиваться» от него, а вникнуть и отвести к тому специалисту, который решит его вопрос. В Беларуси это требование выразилось введением в государственных учреждениях принципа «одного окна».

Внешние элементы корпоративной культуры, в силу их специфики, будут рассмотрены несколько ниже, в этом же разделе.

Второй уровень корпоративной культуры – это официально зафиксированные общие **ценности и принципы**, целенаправленно внедряемые в коллективе. Они проявляются в миссии, моральном кодексе, уставе и других документах организации. Об этом подробно рассказано в разделах 4.4 и 7.1.

Третий уровень корпоративной культуры – это **традиции и неписаные правила поведения** в коллективе. Они отражают ценности и принципы, которые настолько укоренились, что работники перестали их замечать. Однако традиции на подсознательном уровне руководят мотивацией и поведением сотрудников.

Фактически третий уровень означает внутреннее (психологическое) отношение сотрудников к своей работе и предприятию.

В психолого-управленческой литературе встречаются две позиции отношения человека к труду: интереса и неприятия. Эти позиции диаметрально противоположны.

Позиция интереса исходит из того, что люди хотят иметь интересную работу и трудиться творчески, с отдачей. Через работу люди ищут собственную самореализацию и социальное признание. В компаниях с «позицией интереса» работники имеют высокую степень свободы. Их ответственность опирается на личную мотивацию, а не на контроль начальников.

Позиция неприятия исходит из того, что люди не хотят трудиться, что они имеют врожденную неприязнь к труду. Заниматься работой их заставляет необходимость зарабатывать деньги на жизнь. В фирмах с такой позицией менеджеры строго контролируют действия работников, ограничивают степень их профессиональной свободы.

Позиция (интереса или неприятия) чаще всего формируется под влиянием основных акционеров либо руководства компании.

В корпоративной культуре наиболее значимыми считаются второй и третий уровни. Однако не следует преуменьшать и первый уровень, то есть осязаемые атрибуты (внешние элементы).

Внешними элементами корпоративной культуры являются: девизы, символы, предания, герои, церемонии. *Психологические аспекты* их заключаются в воздействии на внутренний мир работников через яркие, краткие и понятные образы.

Девиз (лозунг, слоган) – это образная фраза, в которой кратко и ярко выражена основная ценность организации.

Девиз в доходчивой и броской форме выражает основную идею корпоративной культуры компании. Идея должна быть выражена понятно и образно, в таком случае она «западает» в сознание людей. При этом она должна выражать реальную ценность фирмы.

Например, персонал торговой компании *Секвинс Интернешнл* на 80% состоит из приезжих из Латинской Америки. Многие из них не имеют американского гражданства, а лишь вид на жительство. Они чувствуют себя на работе не очень уверенно, зато сильно стараются. Девиз компании призван правильно их сориентировать: «Не угождай боссу – улажай покупателей».

Символ – это объект, имеющий особый смысл для компании.

Символом может быть изображение торговой марки или логотипа компании. Символ как элемент корпоративной культуры доносит до персонала определенную важную ценность компании. Причем это делается в визуальной и понятной форме, поэтому легко воспринимается и запоминается.

Так, на машиностроительном предприятии *Андвер* сложилась тяжелая экономическая ситуация. Это было связано с боязнью конструкторов и технологов выдвигать новые идеи, т.к. перед этим имели место ошибки с серьезными последствиями. В результате резко снизилась инновационная деятельность компании, упала конкурентоспособность. Новый генеральный управляющий решил преодолеть психологическую боязнь ошибок, нацелить конструкторов на поиск новых идей. Он нашел бракованную дорогую деталь, поручил прикрепить ее на красивую подставку и назвал «За самую крупную ошибку года». Приз символизировал право каждого на поиск, и при этом возможный просчет.

Предание – это рассказ о былом ярком событии, которое стало легендарным и известным всему коллективу.

Предание в косвенной форме выражает важную ценность компании. Необычность формы лишь усиливает и полнее доносит значение конкретной базовой ценности.

Например, в торговой компании *Нордстром* существует следующее предание-случай. В один из магазинов компании покупатель обратился с возвратом некачественного товара – автопокрышки. Случайно находившийся в этот момент в магазине генеральный управляющий компании вмешался, поговорил с покупателем, и поручил вернуть деньги за автопокрышку. Вся пикантность ситуации состояла в том, что данная компания никогда не торговала автопокрышками. Покупатель ошибся магазином для возврата. Но генеральный управляющий предпочел понести небольшой расход, но утвердить принцип: «Покупатель всегда прав».

Герой – сотрудник, совершивший яркий профессиональный поступок.

Герой и его поступок являются для персонала примером ответственного отношения к работе, образцом креативного выхода из важной ситуации.

Например, в Фармакологическом центре *Центенниал* возникла тяжелая экономическая ситуация. Причиной стало недоверие врачей и больных к новым лекарствам Центра, т.к. они разрабатывались при повышенной секретности. Новый генеральный управляющий Центра провозгласил политику «открытых дверей». Чтобы ее ярко заявить, он распорядился снять дверь из приемной в свой кабинет, и подвесить ее на тросиках к потолку в вестибюле центрального офиса Центра. Без двери он работал целый год, утверждая открытость компании.

Церемония – яркое традиционное массовое мероприятие.

К подготовке и участию в церемонии привлекается практически весь персонал. Мероприятие призвано сплотить коллектив, показать сотрудников друг другу в непривычном (неофициальном, даже юмористическом) виде, продемонстрировать заботу о персонале и другие корпоративные ценности.

Например, «линейка первокурсника» в БНТУ. Церемония проводится как торжественное посвящение в первокурсники вчерашних абитуриентов. Присутствуют высокие гости – бывшие выпускники. В художественной форме кратко показывается история университета. Выступают ректор, гости, профессора. Первокурсники клянутся упорно постигать тайны науки. Им вручаются символические ключ от университета и студенческий билет.

Корпоративная культура является важнейшим элементом внутренней среды, но она активно взаимодействует с внешней средой.

Если требуется высокое качество обслуживания клиентов, культура должна поддерживать определенный уровень сервиса. Если необходимы новые технологии, то это должно быть отражено и в корпоративных ценностях. Эта гибкость корпоративной культуры называется *адаптацией*.

Адаптация корпоративной культуры – это корректировка ценностей компании адекватно изменениям внешней среды.

В Гарвардском университете были проведены исследования 207 компаний по взаимосвязи их корпоративной культуры с внешней средой. Было установлено, что высокая корпоративная культура еще не гарантирует успех бизнеса. В ней должна быть заложена способность адаптации к изменяющимся условиям.

По способностям приспосабливать ценности компании к условиям бизнеса корпоративные культуры делят на два вида: адаптивные и консервативные.

Адаптивные корпоративные культуры – это те, которые отражают в своих ценностях важные внешние условия бизнеса, и адекватно реагируют на их изменения. Такие культуры внимательны к внутренним процессам в компании, они поддерживают инновационную деятельность в коллективе.

Консервативные корпоративные культуры – это те, которые не пересматривают свои ценности в угоду внешним обстоятельствам. Такие культуры еще называют неадаптивными.

Консервативные адаптивные культуры имеют не только недостатки, но и свои преимущества. Если в их основу заложены общечеловеческие ценности, то нет необходимости их часто менять. Стабильность в этом случае демонстрирует силу компании.

Сравнение культур представлено в таблице 7.5.

Определенное отставание корпоративной культуры и внешней среды неизбежно. Обычно культура отражает то, что было достигнуто компанией ранее, и только часть ее ориентирована на новые достижения. Кроме того, существуют ценности провозглашенные (желаемые) и достигнутые (реальные). Между ними присутствует определенная дистанция, которая получила название культурного разрыва.

Таблица 7.5 – Сравнения корпоративных культур

	Адаптивная культура	Неадаптивная культура
Видимое поведение менеджеров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на потребителей 2. Инициирование необходимых перемен, даже с изменением ценностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на бюрократические методы 2. Медлительность перемен, боязнь риска 3. Неуверенность в принимаемых решениях
Выраженные ценности у менеджеров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация на процессы, способствующие благотворным переменам 2. Ориентация на прогрессивных сотрудников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Упорядоченность ценится выше, чем инициативность сотрудников 2. Ориентация на интересы собственные, и приближенных лиц

Культурный разрыв – это расхождение между заявленными и достигнутыми ценностями организации. Явление разрыва часто возникает при крупных переменах в компаниях, в т. ч. слияниях, поглощениях, продажах. Культурный разрыв выступает одной из важных причин неудачных объединений.

Так, практика показывает, что до 90 % объединений компаний не достигают планируемых показателей как в экономике, так и в корпоративной культуре. Почти половина приобретенных компаний продается в течение последующих пяти лет.

Интеграция производственных структур, технологий, финансов происходит, как правило, относительно безболезненно. Проблемы возникают при попытке объединить неписанные нормы и ценности, то есть элементы корпоративной культуры. А ведь именно их соединение в значительной степени определяет экономический успех новой организации. Особенно остро эта проблема проявляется в межнациональных компаниях (МНК) и международных объединениях.

Однако явление культурного разрыва возникает не только при объединениях или других трансформациях компаний. Проблема может возникнуть и без каких-либо видимых структурных или иных изменений. «Размывание» корпоративной культуры может

происходить медленно и незаметно, под влиянием ухудшения психологического климата в коллективе. В умах и сердцах работников появляется неудовлетворенность, накапливается разочарование компанией. Такой культурный разрыв может привести компанию к серьезным экономическим проблемам.

Итак, психологическая сущность корпоративной культуры заключается в общественном мнении коллектива, соединении работниками личных интересов с целями организации. Корпоративная культура проявляется на трех уровнях: первый – видимые объекты; второй – официально заявленные ценности и принципы; третий – неписанные нормы и правила.

Внешними элементами корпоративной культуры являются: девизы, символы, предания, герои, церемонии. Психологические аспекты внешних элементов заключаются в их воздействии на внутренний мир работников через яркие, краткие и понятные образы.

Способность корпоративной культуры корректировать ценности с изменениями внешней среды называется адаптацией. Существуют адаптивные и консервативные корпоративные культуры.

Расхождение между заявленными и достигнутыми ценностями организации получило название «культурного разрыва». Появление значительного культурного разрыва является угрозой благополучию организации.

7.4. Психологический климат в коллективе

Психологический климат является важным элементом внутренней среды организации. От него во многом зависит успешность ее жизнедеятельности.

В рамках изучения психологического климата будут рассмотрены следующие три *вопроса*:

1. Сущность и характеристики психологического климата в коллективе;
2. Факторы влияния на психологический климат;
3. Регулирование психологического климата.

Психологический климат – это характер и атмосфера отношений между сотрудниками.

В современной теории управления общепризнанным является тесная связь экономических и социальных показателей. Успешные руководители своими приоритетами считают заботу о персонале, корпоративную культуру, психологический климат.

Так, известные американские теоретики менеджмента Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «Современный руководитель не тот, кто делает деньги, а тот, кто делает профессиональную жизнь интересной».

Понятие, близкое к современному психологическому климату, появилось еще во времена научного менеджмента, то есть почти сто лет назад. В то время оно называлось «индустриальная психология». В содержательном плане оно несло следующий смысл: сознание и поведения персонала, направленное на повышение производительности труда.

В современном понимании психологический климат нацелен не столько на производство, сколько на качество профессиональной жизни. Однако от него прямо зависит успех производства.

Психологический климат имеет свои *характеристики*. Основными из них являются две: профессиональная этика и неформальные процессы.

Профессиональная этика – это уважительные отношения между сотрудниками, соблюдение установленных норм и правил поведения.

Этичные отношения вовсе не предполагают снижение требовательности к персоналу. По содержанию требования должны быть адекватны людям и ситуации, но по форме они обязаны быть культурными. Абсолютно недопустимо унижение личности. Даже увольнять работника по профессиональной непригодности следует с уважением его человеческого достоинства.

Неформальные процессы – это общение и контакты сотрудников в соответствии с личными предпочтениями, поиск соответствия личных и коллективных интересов.

Эти контакты не связаны с профессиональной деятельностью, а являются личным выбором работника. В результате, кроме личных и коллективных, возникают групповые интересы. Они тоже не должны идти вразрез с ценностями организации. Кроме того, в рамках неформальных процессов возникают взаимодействия между группами.

Итак, от состояния психологического климата зависит качество профессиональной жизни персонала и эффективность деятельности организации. В свою очередь, на психологический климат оказывают влияние определенные факторы.

Факторы влияния на психологический климат – это явления и обстоятельства, от которых зависит характер и атмосфера отношений в коллективе.

Основных факторов влияния можно выделить четыре: личность руководителя; профессиональные отношения; система стимулирования-мотивации; условия и характер труда.

Личность руководителя, его характер отношений к подчиненным и стиль руководства являются первым фактором влияния на психологический климат. В свою очередь, этот фактор состоит из трех *элементов*: стиля руководства; личного авторитета руководителя; отношений руководителя с неформальными лидерами.

Стиль руководства определяется характером отношений начальника к подчиненным. Стиль и его психология подробно рассмотрены в главе 5.

Личный авторитет руководителя – это восприятие работниками его профессиональных и личных качеств. Если подчиненные считают руководителя профессионалом высокой квалификации и культурным человеком, то он будет иметь личный авторитет в их глазах.

Современный руководитель не должен ограничиваться властью, предоставляемой ему должностью. Он обязан стремиться к завоеванию личного авторитета в глазах подчиненных. Для этого есть два пути. Первый – это эффективное управление, работа по повышению своего профессионального уровня. Второй путь – это проявление своих личных человеческих качеств, стремление к самосовершенствованию.

Сотрудничество с неформальными лидерами – это использование их авторитета в достижении целей организации.

В каждом коллективе имеются уважаемые люди. Их влияние на сотрудников велико. И если руководитель будет умело использовать это влияние, то оно пойдет на благо коллективу. Если же у руководителя возникнет противостояние с неформальными лидерами, то на хороший микроклимат и успешную работу рассчитывать не придется.

Профессиональные отношения – это взаимодействие между сотрудниками «по-горизонтально». Это второй фактор влияния на психологический климат. В свою очередь, он состоит из трех *элементов*: характера профессионального и внерабочего общения; социального статуса и защищенности каждого; отсутствия отрицательных социальных явлений.

Характер профессионального и внерабочего общения – это взаимоотношения между сотрудниками. На работе они определяются профессиональной этикой. А вне работы – желанием сотрудников провести вместе корпоративную вечеринку, праздник, день рождения, отдых.

Так, у японцев коллектив рассматривается как вторая семья. Бригада может на выходные вместе с семьями и детьми выехать на совместный отдых. Это сильно сплачивает работников.

Социальный статус и защищенность – это соответствие положения в коллективе личным притязаниям участника, его ощущением поддержки. Каждый сотрудник претендует в коллективе на какое-то место (социальный статус) как профессионал и как человек. Если коллектив с самооценкой сотрудника согласен, то это благоприятно влияет на микроклимат. В случае расхождения во мнениях («ножницы» мнений), ситуация будет отрицательной.

Защищенностью называют ощущение сотрудником того, что он принят в коллективе, что при необходимости его поддержат и помогут.

Авторство термину «защищенность» приписывают А.С. Макаренко. Он обозначил им уверенность человека в его защите со стороны коллектива при внешней угрозе.

Отрицательные социальные явления – это конфликты, сплетни, зависть, наушничество, жалобы, анонимные обвинения. Их наличие в коллективе свидетельствуют о неудовлетворительном психологическом климате.

Руководитель должен бороться с отрицательными явлениями. Для этого используется сила общественного мнения, авторитет неформальных лидеров, официальная власть.

Система стимулирования-мотивации включает материальное и моральное стимулирование, «социальный пакет».

Материальное стимулирование составляют зарплата, надбавки, премии, бонусы, гибкие системы оплаты, участие в прибылях и собственности. Несомненно, квалифицированный труд должен быть достойно вознагражден.

Моральное стимулирование должно опираться на современные приемы стимулирования-мотивации: дизайн рабочих заданий, гибкие графики работы, наделение полномочиями и властью, отказ от нравочений, угасание поощрений. Умелые меры стимулирования вызывают у работников психологический отклик – мотивацию. Об этом подробно рассказано в главе 2.

Социальный пакет – это комплекс льгот и услуг, которые предприятие предоставляет своим работникам. В социальный пакет могут входить: поддержка в получении образования, медицинская страховка, бесплатные физкультурно-спортивные услуги, оплата проезда к месту работы, льготные кредиты на строительство жилья и крупные покупки и др.

Условия и характер труда являются четвертым фактором влияния на психологический климат. Этот фактор включает три элемента: содержание труда; рабочее место; возможности роста.

Содержание труда должно быть интересным, креативным, давать возможность для самореализации. В этом случае можно говорить о высоком качестве профессиональной жизни.

Рабочее место должно быть функциональным, удобным, уютным, комфортным, оснащено всем необходимым оборудованием.

В современных офисах большое значение уделяется эстетике и дизайну рабочих помещений.

Наиболее четко в современных офисах прослеживается такая тенденция: переход от отдельных кабинетов к общим залам на десять и более сотрудников. Однако в зале мебелью и декоративными полуперегородками выделяются каждому отдельные рабочие места. Получается сочетание коллективного и личного рабочего пространства. Рабочее место руководителя также отделяется лишь стеклянной перегородкой.

Возможность роста означает наличие условий для повышения квалификации или карьерного продвижения. Руководство организации не только должно создавать такие возможности, но и стимулировать стремление сотрудников к повышению квалификации.

Регулирование психологического климата заключается в целенаправленном воздействии руководителя на факторы влияния на климат.

Регулирование психологического климата в коллективе является одной из важнейших забот руководителя. Регулирование осуществляется через целенаправленное воздействие на факторы влияния и их элементы.

Для осуществления регулирования используются специальные формы *планов* в виде таблиц (рисунок 7.7).

ПЛАН РЕГУЛИРОВАНИЯ
психологического климата в коллективе

№ п/п	Факторы и их элементы	Оценка состояния	Меры коррекции
1. 1.1.	Личность руководителя Личный авторитет руководителя	Достаточно высокий авторитет как специалиста и «трудоголика». Низкий авторитет по части человеческих качеств: невнимательность, эмоциональность, несдержанность, грубость.	Меры по повышению внимательности: профессиональные советы и подсказки вместо контроля и критики; интерес к непрофессиональным делам – образованию, быту, семейной ситуации. Меры по недопущению несдержанности и грубости: постоянный самоконтроль; обязательное извинение при «срывах»
2.2.	Делегирование властных полномочий	Высокий уровень делегирования полномочий, т.к. есть ответственные заместители, интерактивное принятие решений, децентрализация. Однако не используется «отказ от нравоучений»	Заклучение устного соглашения с коллективом на «отказ от нравоучений»

Рисунок 7.7 – Форма плана регулирования

В *плане регулирования* имеется три колонки. В первой излагаются факторы влияния на климат и их составные элементы.

Во второй колонке дается качественная оценка состояния по каждому элементу всех четырех факторов (всего получится 12 элементов). Оценка должна отражать реальное состояние каждого элемента

фактора влияния на психологический климат с указанием достоинств и, главное, недостатков.

В третьей колонке излагаются меры коррекции каждого элемента. Меры должны быть такими, чтобы в случае их реализации произошло положительное воздействие на психологический климат в коллективе.

План регулирования целесообразно составлять на полгода. На рисунке 7.7 дается пример заполнения плана по первому элементу первого фактора (1.1), и по второму элементу второго фактора (2.2).

Итак, психологический климат в коллективе отражает характер и атмосферу отношений между сотрудниками. Существует две основные характеристики психологического климата: профессиональная этика и неформальные процессы.

Явления и обстоятельства, от которых зависит психологический климат, называются факторами влияния. Выделяют четыре основных фактора: личность руководителя; профессиональные отношения; система стимулирования-мотивации; условия и характер труда. В каждом факторе можно выделить по три составных элемента.

Регулирование психологического климата руководителем осуществляется через целенаправленное (плановое) воздействие на факторы влияния и их элементы.

7.5. Неформальные группы в организации

Общение с другими людьми составляют важнейшую потребность человека. Значительная часть общения связана с необходимостью. Но наиболее желанные контакты происходят по собственному выбору индивида, и с теми людьми, которые ему интересны и приятны.

При изучении неформальных групп в организации рассматриваются следующие четыре **вопроса**:

1. Понятие и сущность неформальных групп;
2. Возникновение неформальных групп;
3. Характеристики неформальной группы;
4. Использование неформальных групп в управлении коллективом.

Выше, в разделе 7.1 *неформальная группа* определена как некоторое количество людей, находящихся в личном контакте по причине собственных желаний.

В составе неформальной группы человек *реализует* следующие свои *потребности*:

желание *социального общения* с приятными и интересными для себя людьми;

развитие и коррекцию своей личности;

приобретение *помощи* и поддержки в достижении своих жизненных целей;

получение возможности *психологической разгрузки* во взаимодействии с другими.

Неформальные группы представляют собой самопроизвольно сложившуюся систему социальных связей, норм и действий, являющихся продуктом заинтересованного межличностного общения.

Неформальные группы возникают в двух *разновидностях*:

– неофициальные *связи в рамках производственных отношений*, которые возникают и существуют параллельно с официальным взаимодействием;

– межличностные *связи вне производственных отношений*, а по личному выбору, интересу людей друг к другу.

Термин «неформальная группа» стал впервые использовать американский профессор Элтон Мейо в описании своих знаменитых Хоторнских экспериментов. Внутри производственных бригад спонтанно возникали малые социальные группы. В них каждый чувствовал себя не одиночкой, а членом выбранного им сообщества. Общественное мнение неформальной группы оказалось сильным регулятором моральных норм, отношения к труду, а также общего поведения работников.

В каждом коллективе за завесой формальных отношений существует более сложная система социальных взаимодействий. Отдельные работники стихийно объединяются в неформальные группы. Множество этих небольших групп создает свою особую систему социального взаимодействия. В совокупности их рассматривают как *неформальную организацию*, оказывающую значительное влияние на производительность и профессиональную удовлетворенность работников.

Психологическими **особенностями** неформальной группы являются:

- *идентификация* каждого из участников себя с группой;
- заинтересованное *взаимодействие* членов группы;
- распределение ролей по желанию и взаимному согласию.

Одни члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий, третьи заботятся о взаимоотношениях и т.д.

Неформальная власть обращается к человеку как к личности, в то время как формальная – к занимаемой должности. Неформальная власть носит личностный характер, а формальная власть устанавливается официально. Основные различия между указанными видами власти представлены в таблице 7.6.

Таблица 7.6 – Различия неформальных и производственных групп

Показатели	Неформальная группа	Производственная группа
1. Общие взаимоотношения	Неофициальные, личные	Официальные, служебные
2. Основное внимание к:	Человеку, личности	Должности, статусу
3. Источник власти лидера	Исходит от группы	Делегируется сверху
4. Руководство к проведению	Негласные нормы	Правила и обязанности
5. Источник управления	Поддержка и санкции	Вознаграждения, штрафы

В неформальной группе лидер получает власть «из рук» членов группы, а не от руководства. Эта власть не имеет отношения к формальной командной цепочке. Более того, нередко эти два вида власти вступают в конфликт.

Неформальная власть лидера зависит от отношения к нему сотрудников, поэтому она может быть весьма динамичной. Это связано с ее субъективной природой. Но при этом неформальная власть по своей силе влияния значительно превосходит официальную.

Возникновение неформальных групп происходит по воле их участников. Внутри профессиональных коллективов сотрудники взаимодействуют между собой отнюдь не по предписаниям руководства. Люди общаются на собраниях, за чашкой кофе, за обедом, после работы. Из социальных взаимодействий возникает множество дружественных микрогрупп. Часть из них постепенно сплавиваются до уровня неформальных групп.

Для возникновения сети неформальных групп (неформальной организации) особенно благоприятна *трудовая среда*. Одни и те же люди собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, проводят больше времени среди своих коллег, чем в собственной семье. Решаемые ими производственные задачи требуют общения и взаимодействия друг с другом. В коллективе люди во многом зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия становится спонтанное возникновение неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными, в которые они вписаны. И те, и другие организованы подобным образом. В каждой из них имеются своя иерархия, лидеры, цели. В спонтанно возникших организациях также существуют неписанные правила и нормы, которые служат регуляторами поведения. Правила и нормы подкрепляются комплексом поощрений и санкций.

Формальная организация создается по заранее продуманному плану. Неформальная организация является своего рода спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности сотрудников.

Разница в механизмах образования формальных и неформальных организаций показана на рисунке 7.8.

Сотрудники образуют неформальные группы на основе своих контактов, предпочтений, общих интересов. Эти группы возникают из самой жизни данной организации (коллектива). Однако, как только такие группы возникли, они начинают жить собственной жизнью, нередко оторванной от трудового процесса.

Приятельские чувства, ставшие основой возникновения неформальной группы, приводят к появлению все новых видов деятельности. Эти виды обычно не связаны с производственным процессом.

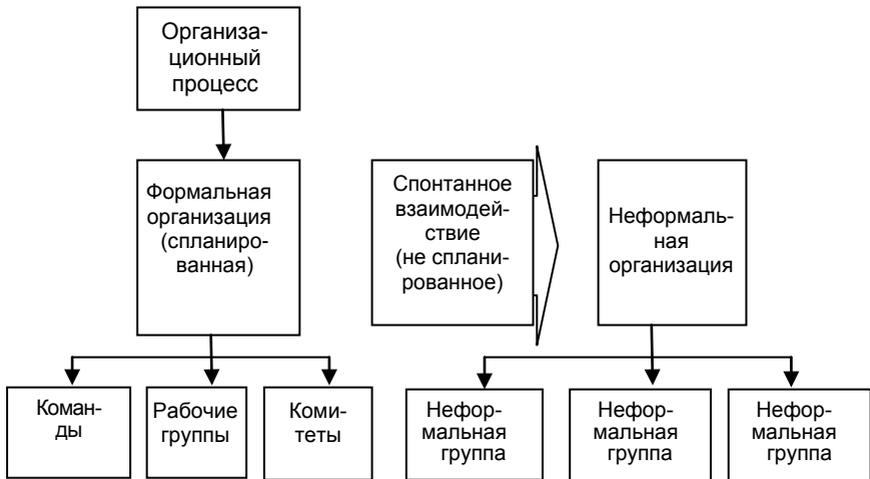


Рисунок 7.8 – Образование формальных и неформальных организаций

Видами совместной деятельности могут быть общие обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с членами других групп, азартные игры и многое другое. Такое расширение взаимодействия приводит к созданию более крепких межличностных уз. Тем самым неформальная группа проходит стадию сплочения.

Причинами вступления людей в неформальную группу являются: чувство принадлежности, взаимопомощь, тесное общение, личные симпатии.

Чувство принадлежности является сильной эмоциональной потребностью человека. Люди хотят идентифицировать себя с теми, кто кажется им интересным и значительным.

Взаимопомощь связывают обычно с личными устремлениями и потребностями сотрудника, реализация которых не достигается в официальной организации. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность обращаться за помощью к своему непосредственному начальнику. Однако на практике такая возможность часто отсутствует.

Взаимозащита необходима человеку перед внешними угрозами. Часто защита нужна для отстаивания своих прав, улучшения условий труда, утверждения профессионального и социального статуса.

Тесное общение помогает удовлетворить потребность человека в социальных контактах, особенно с интересными для него людьми. Кроме того, в общении происходит обмен информацией (личной и профессиональной), сверяются те или иные позиции.

Личные симпатии привлекают людей в неформальную группу, к своим авторитетам. Через участие в группе они получают возможность принадлежать к интересному кругу, больше общаться с теми людьми, к которым испытывают эмоциональное влечение.

Характеристики неформальной группы частично перекликаются с социальной. Однако психология управления рассматривает не характеристики вообще, а лишь те, которые имеют влияние на деятельность коллектива и руководства им. Основными психологическими *характеристиками* неформальной группы являются: социальный контроль, отношение к труду, статус лидеров.

Социальный контроль охватывает сферу влияния на членов группы. Выделяют два элемента социального контроля: сила и направленность.

Сила социального контроля определяет степень воздействия неформальной группы на своих членов. Она может варьироваться от легкого влияния до полного подчинения.

Направленность социального контроля связана с его уровнем соответствия общественным ценностям и нормам. Это может проявляться как в полном соответствии нормам, так и в асоциальной направленности.

Отношение к труду связано с позицией неформальной группы по вопросам профессиональной деятельности. Это отношение может быть выражено в трех вариантах: поддержка, нейтралитет и противодействие.

Поддержка эффективной трудовой деятельности является для руководителя самой желаемой позицией неформальной группы. В таком случае существенно облегчается в коллективе решение вопросов стимулирования и мотивации труда.

Нейтралитет к трудовой деятельности обычно связан с тем, что неформальная группа занята чем-то другим, не связанным с профессией.

Противодействие неформальной трудовой деятельности является серьезной помехой для руководителя. В этом случае он должен предпринимать активные попытки изменить отношение группы к труду. Если это не удастся, возникает необходимость «хирургического» вмешательства, то есть разрушения группы путем перевода ее участников в разные подразделения. Однако такой вариант следует рассматривать как крайнюю меру.

В рамках отношения неформальной группы к труду особую роль играет ее позиция по поводу *инноваций*. Если группа настроена консервативно и сопротивляется любым переменам, в коллективе сложно вести инновационную деятельность. Надо прежде изменить позицию группы.

Статус лидеров неформальной группы во многом влияет на ее позицию и деятельность. Вариантов в статусе лидеров может быть несколько: сильный лидер; неявный лидер; соперничество лидеров; содружество лидеров.

Сильный лидер в неформальной группе полностью держит ее под своим влиянием и контролем. В этом случае групповое мнение и ее деятельность полностью подчинены воле лидера, и определяются его позицией.

Неявный лидер отражает такое положение в неформальной группе, когда она объединена вокруг какой-то идеи, интереса, а не личности. Отношения в такой группе будут демократичными.

Соперничество лидеров возникает тогда, когда в неформальной группе появляются две (а иногда и более) сильные личности, которые вступают между собой в борьбу за влияние. Это может привести к саморазрушению группы.

Народная мудрость по такому поводу гласит: «Два медведя не могут ужиться в одной берлоге».

Содружество лидеров в неформальной группе возможно тогда, когда две (и более) сильные личности дружат между собой. Тогда их общее мнение и будет позицией группы.

С точки зрения руководителя, а также его управленческого воздействия, статус лидера в группе имеет очень важное значение. Через влияние на лидера можно воздействовать не только на неформальную группу, но и на весь коллектив.

Достоинства и недостатки неформальных групп являются их ключевыми характеристиками. Неформальные группы имеют как свои психологические достоинства, так и потенциальные недостатки. Они связаны с тем, совпадают или нет позиции неформальной группы с производственными целями организации, ее корпоративной культурой и профессиональной этикой. Основные психологические достоинства и потенциальные недостатки неформальных групп представлены в таблице 7.7.

Таблица 7.7 – Достоинства и недостатки неформальных групп

Достоинства	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение коммуникаций и сплочение сотрудников 2. Благоприятствие выполнению рабочих заданий 3. Облегчение управленческой нагрузки руководства 4. Способствование повышению качества профессиональной жизни 5. Служение клапаном для выпуска негативных эмоций 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Благоприятствие формированию нежелательных установок и мнений 2. Способствование появлению нежелательных слухов 3. Инициирование конфликтов между индивидами и группами 4. Сопротивление инновациям и переменам 5. Негативное воздействие на поведение и самооценку отдельных работников

Достоинства неформальных групп проявляются наиболее ярко в сплочении и взаимопонимании, когда все участники имеют положительные установки друг к другу. Под сплоченностью обычно понимают степень, с которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь со стороны группы.

Потенциальные недостатки неформальных групп также могут быть весьма существенными. Например, пока в одной части коллектива распространяется полезная информация, от неформальной группы могут «расползаться» непроверенные слухи или негативные мнения. «Настроение» неформальных групп весьма переменчиво, так же, как и их отношение к членам коллектива, не входящим в группу.

И еще одно. Неформальные группы часто сопротивляются переменам (инновациям), так как их устраивает сложившаяся обстановка.

Использование неформальных групп в управлении коллективом составляет важную часть работы квалифицированного руководителя. Если с неформальными группами ведется умелая работа, это может оказать существенную помощь в поддержании положительного психологического климата, создании высокого качества профессиональной жизни, общем производственном успехе коллектива.

Работа руководителя с неформальными группами заключается в следующем: учет наличия групп; сотрудничество с группами; нейтрализация отрицательных групп.

Учет наличия неформальных групп начинается с признания того, что это объективный элемент социального общения, и возникновение групп неизбежно. Учет наличия *включает*: знание групп; изучение мнения лидеров; прогнозирование реакции групп.

Знание группы охватывает ее состав, направленность, статус лидеров. От этого зависит общее отношение руководителя коллектива к данной неформальной группе.

Изучение мнения лидеров позволяет ориентироваться на общую позицию неформальных групп. Как правило, именно позиция и настрой лидеров определяет групповое мнение практически по любому вопросу жизни коллектива.

Прогнозирование реакции неформальной группы на важные события в жизни коллектива и действия руководителя помогает принимать правильные решения. Это вовсе не значит, что руководитель должен стараться «угождать» группе. Это означает, что, прогнозируя отрицательную реакцию, руководитель должен более тщательно готовить возможные непопулярные решения, убеждать коллективное мнение в правильности своей позиции, использовать серьезные аргументы.

Так, во Франции в 2011 г. проведена пенсионная реформа: увеличен пенсионный возраст с 60 до 62 лет, изменен механизм формирования пенсионных фондов. Профсоюзы оказывали жесткое сопротивление реформе. Но правительство «держало удар». Гражданам терпеливо разъяснили, что в противном случае рухнет бюджет страны. Рост средней продолжительности жизни французов, как важное социальное достижение, создал, с другой стороны, отрицательное влияние на бюджет. Пенсионные фонды не могли обеспечить возросшие объемы выплат.

Сотрудничество с группой и ее лидером для руководителя является наиболее оптимальной формой взаимодействия с ней. Сотрудничество включает следующие элементы: подготовка решений; влияние на общественное мнение; формирование команд.

Подготовка решений по сложным вопросам жизни коллектива может быть более успешной, если к этому привлекались неформальные группы. В этом случае используется профессионализм и интеллектуальный потенциал членов группы. Кроме того, заранее закладывается поддержка коллективом будущего решения.

Влияние на общественное мнение коллектива через неформальную группу может быть очень действенным. Сама группа является наиболее сплоченной частью коллектива. Остальная его часть более разрозненна, и не может выступать «единым фронтом». Поэтому общественное мнение всего коллектива обычно следует за позицией сплоченной группы.

Формирование команд для выполнения профессиональных работ на базе неформальных групп является естественным и правильным. В трудовых командах важную роль играет сплоченность и взаимопонимание. А все это в неформальных группах имеется.

Нейтрализация отрицательной группы является вынужденной мерой. Это происходит тогда, когда неформальная группа мешает работе коллектива и управлению им. Нейтрализация включает следующие элементы: изменение позиции группы; ограничение влияния группы; разрушение группы.

Изменение позиции неформальной группы предпринимается руководителем коллектива с тем, чтобы разъяснить группе и ее лидерам их отрицательную роль в производстве. Следует добиться от них если не поддержки трудовой деятельности, то хотя бы нейтралитета. Для этого можно использовать весь арсенал мер: от уговоров и поощрений, до угроз и санкций.

Ограничение влияния неформальной группы заключается в том, чтобы «развести» ее участников по разным отделам (бригадам). Снижение интенсивности их межличностного общения уменьшит единство группового мнения. А это, в свою очередь снизит их влияние на других членов коллектива. Группа сильна своей сплоченностью, а в «разрозненном» виде она существенно слабеет.

Разрушение неформальной группы используется как крайняя мера. Это и есть «хирургическое» вмешательство в жизнь неформальной группы. Члены группы переводятся по разным отделам так, чтобы исключить их контакты в рабочее время. Лидера отрицательной группы вообще желательно уволить под каким-либо предлогом.

Следует помнить, что использование неформальных групп для улучшения управления коллективом наиболее эффективно в том случае, когда неформальные лидеры поддерживают руководителя, взаимодействуют и сотрудничают с ним. Поэтому успешный руководитель, как правило, хорошо знает неформальных лидеров возглавляемого им коллектива, поддерживает с ними хорошие отношения и опирается на их авторитет.

Итак, неформальная группа является объединением людей по личным предпочтениям. В группе человек реализует свои потребности в социальном общении, саморазвитии, помощи и поддержке, психологической разгрузке.

Психологическими особенностями неформальной группы являются идентификация и взаимодействие участников, распределение между ними ролей по своему желанию.

Возникновение неформальных групп происходит стихийно, в результате постепенного сплочения микрогрупп, образовавшихся из приятельских чувств и личных симпатий в ходе социального общения. Наиболее благоприятной сферой возникновения неформальных групп является трудовая среда.

Причинами вступления человека в неформальную группу обычно выступают: стремление ощутить принадлежность, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение, личные симпатии.

Основными психологическими характеристиками неформальных групп являются: социальный контроль, отношение к труду, статус лидеров. Неформальные группы имеют как психологические достоинства, так и потенциальные недостатки.

Работа руководителя с неформальными группами и их использование в управлении коллективом заключается в следующем: учет наличия групп; сотрудничество с группами и их лидерами; нейтрализация отрицательных групп.

7.6. Внешняя среда организации

Работа организации во многом зависит как от внутренних, так и внешних обстоятельств, которые образуют внешнюю среду.

В рамках изучения внешней среды организации изучаются следующие четыре *вопроса*:

1. Сущность и виды внешней среды;
2. Элементы внешней среды прямого действия и их психологические аспекты;
3. Элементы внешней среды косвенного действия и их психологические аспекты;
4. Элементы международной среды и их психологические аспекты.

Внешняя среда – это совокупность экономических и социальных явлений, находящихся вне организации, но влияющих на ее деятельность. Внешняя среда бывает трех *видов*: прямого и косвенного действия; международная среда.

Внешняя среда прямого действия заключается в наружных явлениях непосредственного влияния. Она состоит из четырех социальных и одного экономического *элементов*.

К *социальным* элементам относятся: поставщики, потребители, конкуренты, правовые условия (так как они установлены обществом).

К *экономическому* элементу принадлежат внешние ресурсы.

Поставщики – это люди и фирмы, которые обеспечивают организацию сырьем, комплектующими, запчастями, инструментом.

Поставщики связаны с деятельностью организации «на входе». Определенные трудности для руководства составляет оценка объемов запасов сырья и комплектующих. С одной стороны, их должно быть относительно много, чтобы в случае перебоев со снабжением не остановилось производство. С другой стороны, большие запасы «замораживают» оборотные средства, равные стоимости этих запасов.

Например, японцы решили эту проблему путем внедрения системы «Канбан». Эта система построена на «поставках с колес». Все необходимое сырье, материалы и комплектующие поставщики, по согласованному графику, доставляют в нужное время прямо в производственный цех, минуя склад.

Для европейского и американского делового мира японская система «поставок с колес» слишком ненадежна, т. к. полностью зависит от надежности поставщиков. Вместо нее применяется система *логистики*, которая определяет объемы и пути движения материалов. Система логистики предполагает некоторое количество складских запасов, но относительно небольшое.

Потребители – это люди и предприятия, которые используют производимую организацией продукцию и предлагаемые услуги. Организация фактически существует для потребителей. Без них теряется смысл ее деятельности.

Изучением потребителей, их запросов и предпочтений занимается *маркетинг*. В сферу маркетинга входит поиск новых потребителей и рынков, и даже «создание» потребителей. Создание означает убеждение определенной группы людей и предприятий в том, что им нужна выпускаемая организацией продукция.

Конкуренты – это предприятия, выпускающие аналогичную продукцию или предлагающие подобные услуги. Между конкурентами идет соперничество за потребителя. Здоровая конкуренция является основой современной эффективной экономики. Она не позволяет неоправданно завышать цену или снижать качество продукции.

Так, известная английская поговорка гласит: «Если в поселке одна столовая, то пища в ней скоро станет несъедобной».

Высокая доля (обычно 30 % и выше) в производстве одного вида продукции, представленной на рынке, определяется как *монополия*. Все страны имеют *антимонопольное законодательство*, которое регулирует положение монополий.

Так, в Беларуси имеется Комитет по ценовой политике в структуре Министерства экономики. Все предприятия, отнесенные к монополистам, обязаны представлять Комитету обоснование своих цен. Это делается с целью недопущения завышения цен.

Правовые условия – это трудовое и налоговое законодательство страны. Правовые условия регулируют юридическую сторону деятельности предприятий.

Смысл правовых условий – создать такие «правила игры» для субъектов хозяйствования, которые стимулировали бы развитие и расширение производства товаров и услуг.

К правовым условиям относят не только законы, но и практику их применения. А это зависит от позиций центральной и местной властей, многочисленных контролирующих органов. Можно иметь достаточно прогрессивные законы, но при этом плохие условия для деятельности и развития предприятий. Смысл хороших законов можно свести на нет подзаконными актами, громоздкими процедурами, всеобщим лицензированием, всевластием контролирующих органов.

Внешние ресурсы – это потенциальные силы и средства, которые могут быть вовлечены в производственный процесс. Основными видами производственных ресурсов являются: сырьевые, энергетические, финансовые, трудовые.

Психологические аспекты внешней среды прямого действия заключаются в репутации предприятия, то есть отношении к нему со стороны общественного мнения. Если репутация является высокой, это будет относиться и к его продукции. Она будет пользоваться спросом и будет конкурентоспособной. В этом случае, кроме сказанного, будет достаточно желающих занять вакантное место на предприятии, то есть возникает солидный «кадровый портфель».

Внешняя среда косвенного действия заключается в явлениях, не связанных напрямую с деятельностью организации, но имеющих на нее влияние. Эта среда состоит из трех факторов: экономического, политического и социального.

Экономический фактор характеризует уровень экономики страны. Этот фактор, в свою очередь, состоит из трех основных элементов: общего состояния экономики, степени научно-технологического развития, уровня жизни и платежеспособности населения.

Политический фактор определяет общую политическую обстановку страны. Он включает общеполитическую ситуацию (демократия, автократия, монархия), отношение центральных и местных органов власти к сфере деятельности предприятия.

Социальный фактор – это отношение общественного мнения к экономической системе и частной собственности. Если у населения недостаточно трудолюбия, но при этом много притязаний на хорошую жизнь, такая внешняя среда будет неблагоприятной для деятельности предприятия по показателю трудовых ресурсов.

Психологические аспекты высшей среды косвенного действия заключаются в общем уровне трудовой и экономической культуры населения, ответственности людей за выполняемую работу, внутренней позиции чиновников по отношению к производственным предприятиям, экономической образованности граждан.

Международная среда организации состоит из ряда конкретных зарубежных факторов и явлений, которые влияют на ее положение и результаты деятельности.

Международная среда воздействует на современное предприятие гораздо ощутимее, чем это может показаться на первый взгляд. Даже если предприятие не имеет никаких прямых зарубежных контактов с поставщиками или потребителями, ему все равно не избежать влияния международной среды. На своем национальном и местном рынке, продавая свою продукцию, каждое предприятие неизбежно вступает в конкуренцию с аналогичной импортной продукцией.

Можно выделить три экономических и один социальный составные *элементы* международной среды. К *экономическим* относятся: конкурентоспособность национальной продукции, сальдо экспорта-импорта, структура экспорта. *Социальным* элементом внешней среды является инвестиционный климат.

Конкурентоспособность национальной продукции – это сравнение по привлекательности, в глазах потребителей, отечественных и импортных товаров и услуг.

Каждое государство старается на национальном и мировом рынке защитить своих отечественных производителей от активных конкурентов. Основные *пути защиты* следующие:

- поддержка импортозамещающих производителей;
- введение высоких таможенных пошлин на импортную продукцию с целью снижения ее конкурентоспособности по цене;
- поддержка своих производителей-экспортеров и др.

Излишняя опека отечественных производителей со стороны государства имеет и отрицательный эффект. У производителей нет стимула выпускать действительно конкурентоспособную продукцию.

Сальдо экспорта-импорта – это соотношение объемов поставляемых в страну товаров и вывозимых из нее, в денежном выражении. Положительное сальдо означает, что суммарная стоимость экспортируе-

мой в течение года из страны продукции превышает сумму импорта. Это хороший показатель для страны, так как происходит приток валюты, поддерживаются рабочие места, в целом государство богатеет.

Структура экспорта – это соотношение продукции разной степени переработки в общем объеме продаваемых за границу товаров. Экспортный товарный ряд по рейтингу глубины переработки делят на пять видов: сырье, полуфабрикаты и запчасти; готовые изделия; высокотехнологическая продукция; интеллектуальные разработки. Наиболее выгодно торговать интеллектуальной, высокотехнологической продукцией. Наименее выгодно продавать сырье.

Так, структура экспорта из стран СНГ показывает их невысокий технологический уровень. В частности, Россия экспортирует газ и нефть, имея от этого большие доходы. Однако они могли бы быть значительно выше, если бы, скажем, в России была организована глубокая нефтепереработка.

Инвестиционный климат – это отношение к инвестиционным вложениям со стороны потенциальных инвесторов, государства и общества. Климат играет важнейшую роль в привлечении в страну капиталов, высоких технологий, интеллектуальных разработок. Привлекательный инвестиционный климат может выступить серьезным фактором экономического развития.

Опасность отрицательного климата состоит в том, что в страну не поступают зарубежные капиталы. Но проблема не только в этом.

Внутренний капитал в неблагоприятном климате тоже не инвестируется в отечественную экономику. Более того, он «утекает» за границу, преимущественно в *оффшорные зоны* – страны с налоговыми льготами и сохранением конфиденциальности источников капиталов.

Инвестиционный климат страны зависит от правовых гарантий, политической стабильности, экономических льгот и налоговых послаблений.

Психологические аспекты международной среды заключается в сравнительном отношении общества (потенциальных потребителей) к отечественной и импортной продукции. Весьма желательно, чтобы у населения присутствовало убеждение в необходимости поддержки отечественного производителя. В этом случае потребитель на национальном рынке при сопоставимых условиях будет выбирать отечественную продукцию.

Итак, внешней средой является совокупность экономических и социальных явлений, находящихся вне организации, но влияющих на ее деятельность. Различают три вида внешней среды: прямого и косвенного действия, а также международную.

Внешняя среда заключается в наружных явлениях непосредственного влияния. Она состоит из пяти элементов: поставщики, потребители, конкуренты, правовые условия, внутренние ресурсы. Психологические аспекты этой среды заключаются в репутации предприятия в глазах социума.

Внешняя среда косвенного действия заключается в явлениях, не связанных напрямую с деятельностью организации, но имеющих на нее влияние. Она состоит из трех факторов: экономического, политического и социального. Ее основной психологический аспект состоит в уровне трудовой культуры населения.

Международная среда организации состоит из зарубежных факторов, которые влияют на ее положение. Она складывается из следующих элементов: конкурентоспособность продукции, сальдо экспорта-импорта, структуры экспорта, инвестиционного климата. Основным психологическим аспектом международной среды является сравнительное отношение населения к отечественным и импортным товарам.

7.7. Психология командной работы

Становление мирового рынка стимулировало поиск новых форм эффективной организации труда. Наиболее существенным достижением в этой области стала командная форма организации труда.

В ходе изучения психологии командной работы рассматриваются следующие **вопросы**:

1. Социально-экономическая сущность командной формы организации труда;
2. Социально-психологические процессы в командах;
3. Преимущества командной работы;
4. Недостатки работы в командах.

Команда – это несколько человек разной квалификации, объединенных для выполнения общей работы.

Команда отличается от бригады тем, что результат ее деятельности не является механической суммой труда ее членов, а своего рода *мозаикой*, в которую каждый вносит свою неповторимую лепту. Общий результат становится значимым только в целостном виде.

Значимость командной формы организации труда оказалась настолько велика, что ряд авторов говорит о своего рода революции в организации производства.

Так, известный теоретик менеджмента Ричард Дафт пишет: «В корпоративной Америке происходит тихая революция: все больше и больше фирм переходят на командные принципы организации труда. Концепция командного труда являет новый облик организаций, ведь базисными элементами структуры становятся команды, а не отдельные индивиды».

Высокая эффективность командной организации труда была подтверждена специальными исследованиями.

Так, было изучено 200 фирм из списка «500 лучших компаний» журнала *Fortune*. Результаты опубликованы в статье под красноречивым названием «Команда как главный герой». В ней убедительно доказываются преимущества командного труда перед суммарными усилиями индивидов, даже если они квалифицированы и трудолюбивы.

Командная форма организации труда оказалась настолько эффективной, что стала вытеснять великое изобретение Генри Форда – конвейер массового производства.

Например, в автогиганте Volvo вместо сборочного конвейера весь цикл сборки автомобиля выполняет сборочная команда. Результат перестал быть безликим. В паспорте автомобиля указана конкретная команда, которая его собрала.

Психологической сущностью команд является сплоченность и ощущение причастности к общему делу у каждого их участника. Они видят свой индивидуальный труд в общей картине. Вместо соперничества появляется объединение вокруг совместного дела.

Показателями эффективности работы команды могут быть как экономические, так и психологические критерии.

Экономические критерии – это результаты совместной деятельности, ее качество и размах.

Психологические критерии эффективности – это личная удовлетворенность каждого участника команды: работой, общением, внутренним комфортом, результатами совместного труда.

В зависимости от поставленных задач, способов формирования и внутреннего взаимодействия могут создаваться команды разных типов. Существует пять основных *типов команд*: вертикальные, горизонтальные, специализированные, самоуправляемые и виртуальные.

Вертикальная команда состоит из руководителя и двух-трех иерархических слоев подчиненных. Участники с более высокой квалификацией занимают более значимое служебное положение.

Можно считать вертикальной хирургическую команду из 4 человек. Возглавляет ее врач-хирург. На следующей ступеньке находится врач-анестезиолог. Далее идет хирургическая сестра, затем медсестра-помощница.

Горизонтальная команда формируется из работников примерно одного уровня, но разных специальностей или специализаций.

Так, горизонтальной можно назвать команду по сборке автомобиля. Один специализируется на сборке кузова, другой – ходовой части, третий – топливной системы, четвертый – электроники и т.д.

Специализированная команда создается для разового необычного задания. Такое задание может быть не только важным, но и сложным, требующим уникальных креативных решений.

Если команда хорошо показала себя в выполнении одного сложного задания, то она может быть сохранена. Ей будет предложено новое необычное задание.

Например, специализированной можно считать команду архитекторов, проектирующих городской микрорайон комплексной застройки.

Самоуправляемая команда отличается высокой самостоятельностью в выборе путей достижения цели. Перед такой командой даже цель ставится в общем виде, в расчете на креативный поиск.

Примером самоуправляемых команд могут служить знаменитые японские «кружки качества». Перед ними стоит самая общая цель – вносить предложения по любому улучшению любого элемента производственной либо вспомогательной работы.

Виртуальная команда – это совместная работа группы людей без личного контакта, обычно через Интернет. Такие команды часто возникают в организациях с сетевой структурой.

Описать команду можно двумя основными **характеристиками**: численностью и ролями участников.

Численность команды может колебаться в широких пределах. Оптимальной считается команда числом 7 ± 2 человека. Малые команды (2–4 человека) действуют более согласованно, но их профессиональные возможности ограничены. У больших команд (10 и более чел.) имеется широкий деловой потенциал, но согласованность у них ниже, шире разброс мнений. Более того, внутри больших команд могут возникать неформальные микрогруппы, что отрицательно влияет на общекомандную сплоченность.

Роли участников команды в образной форме можно обозначить так: «спецы», «гармонители», «наблюдатели», «смешанные». «Спецы» – это наиболее квалифицированные и трудолюбивые члены команды, на которых держится все дело. «Гармонители» (от слова «гармония») – это люди, активно влияющие на сплочение команды, на создание конструктивного психологического климата. «Наблюдатели» вносят относительно малый вклад в общий совокупный продукт. «Смешанные» занимают срединное положение.

Существует любопытная психологическая закономерность: в команде невозможно избавиться от какой-либо роли. При исключении кого-либо, роли перераспределяются так, что они вновь все присутствуют.

Социально-психологические процессы в командах – это динамика характера межличностных отношений внутри команды.

Выделяют четыре **типа процессов** в командах: развитие, сплочение, формирование командного мнения, межличностные трения.

Развитие команды проходит три стадии: создание, «притирка», совместная работа.

Создание команды охватывает ее организацию, знакомство участников, внутреннюю оценку ими друг друга в новом качестве. Это период некоторой неопределенности, смятения. Участники команды пытаются осознать и занять свои роли и социальный статус в команде.

Притирка в команде означает выработку определенных «правил игры», норм поведения, формирование командного мнения и межличностных взаимосвязей.

Совместная работа означает непосредственное решение профессиональных задач. На первый план выдвигается работа «спецов».

Сплочение команды – это установление достоверных межличностных отношений между участниками и увлеченности ими работой.

Сплоченные команды отличаются приверженностью участников выполняемой работе, и удовлетворением от нее. Они воспринимают командные успехи как собственные. Отношения внутри команды далеко выходят за рамки деловых. Они превращаются в личные.

Основными *факторами*, влияющими на сплоченность команды, являются: психологическая совместимость участников; характер совместной деятельности; внешняя среда.

Психологическая совместимость связана с совпадением коллективной и личной оценки друг друга и выполняемой работы. Каждый участник имеет свое суждение о коллегах, о делах, и о себе самом. Если командная оценка и самооценка не расходятся, можно рассчитывать на психологическую совместимость.

Характер совместной деятельности связан с ее сложностью, креативностью и результативностью. Если работа требует высокой квалификации и творчества, а участники команды соответствуют этим требованиям, это может активно способствовать командному сплочению.

Существует и обратная зависимость – неинтересная и малоэффективная работа вносит напряжения в отношения участников, «разлагает команду».

Внешняя среда связана с социальным положением команды среди других коллективов, ее конкурентоспособностью. Если команда успешна, находится на хорошем счету, это способствует сплочению ее участников.

Показателями командной сплоченности могут выступать: осознание участниками единства цели; привлекательность команды для ее членов; плотность личного неформального взаимодействия; гордость каждого за командные успехи.

Формирование командного мнения состоит в постепенном согласовании профессиональных и социальных ценностей, распределения ролей, установления правил поведения.

Постепенно командное мнение принимает определенные нормы, которые становятся *стандартами поведения*. Они являются непременными правилами для членов команды.

Формирование командного мнения проходит следующие *этапы*: прецеденты, внешний опыт, критические события, требования лидера.

Прецеденты связаны с фактами первого решения по какому-либо вопросу. Впоследствии, в подобной ситуации, принимается подобное же решение (поведение), которое затем и становится нормой.

Внешний опыт привносится в команду участниками на основе своей предыдущей практики в других коллективах. Это особенно ценно, если этот опыт был успешным.

Критические события возникают в противоречивых ситуациях при расхождениях командного мнения. Найденный в этом случае выход может стать на будущее ориентиром для поведения в подобных ситуациях.

Требования лидера, четко и однозначно заявленные, являются весьма эффективными способами нормирования поведения участников команды. Они начинают воспринимать такое поведение как данность, как элемент профессиональной установки и трудовой дисциплины.

Межличностные трения – это неконструктивные отношения между участниками команды.

Определенные *разногласия* в команде неизбежны. Каждый участник имеет свое мнение, свои взгляды на командные дела и отношения.

Однако важно не допустить, чтобы расхождения в позициях мешали работе, портили межличностные отношения в команде. Иными словами, разногласия не должны перерасти в неконструктивные.

Причинами трений в команде могут быть: нечеткое распределение обязанностей; недостаток ресурсов; соперничество во власти и статусе; расхождения в выборе достижения цели и др.

И в удержании возникающих разногласий в рамках конструктивности, и в протекании остальных социально-психологических процессов в команде решающая роль принадлежит руководителю –

лидеру команды. Профессионально подготовленный менеджер способен регулировать командные процессы на всех этапах их протекания.

Преимущества командной работы означают, что при прочих равных условиях результаты деятельности и качество профессиональной жизни будут выше, чем при других формах организации труда.

Основными *преимуществами* командной организации труда являются: высокая эффективность совместного труда; высокое качество профессиональной жизни; профессиональное самообучение; организационно-профессиональная гибкость.

Высокая эффективность совместного труда связана с тем, что результат общей деятельности всегда выше, чем сумма профессиональных усилий.

Так, гештальт-психология в качестве одного из основных законов провозглашает: «Организованное целое превышает сумму своих составляющих».

Объединение сотрудников в команду, если ее идея (цель) интересна и привлекательна, способствует высвобождению огромной внутренней энергии, раскрытию творческого потенциала. Обычно уже сам переход к командным формам работы становится важным фактором повышения эффективности деятельности организации.

Высокое качество профессиональной жизни связано с личным удовлетворением от характера своего труда и взаимодействия с коллегами.

Так, по теории А. Маслоу, у каждого человека имеется потребность в уважении, привязанности, доверительных отношениях, самореализации. Людям хочется признания профессионального мастерства и человеческих достоинств.

Работа в команде способствует удовлетворению высших потребностей человека. Она позволяет реализовать себя в профессии и социальной принадлежности, получить удовлетворение от своей деятельности и общения.

Профессиональное самообучение заключается в расширении знаний и умений, обучаясь друг у друга.

Так, в команде принято, чтобы сложную работу выполнял тот, кто наиболее компетентен в этом. Остальные при этом имеют возможность учиться у самых квалифицированных.

В командах присутствует специализация труда. Каждый участник делает свою работу, при этом он постоянно растет в своем мастерстве.

Организационно-профессиональная гибкость заключается во взаимозаменяемости участников команды, их подстраховке друг друга. Это естественно, так как результат труда все равно является совместным.

Изначально задания в команде распределяются с учетом квалификации, способностей, занятости, личного желания участников. При необходимости задания могут быть реорганизованы, разбиты на части, поручены разным сотрудникам. И наоборот, возможно укрупнение схожих заданий в одно целое. Команда может гибко реагировать на изменяющиеся условия работы, на возникновение новых заданий и другие неожиданности.

Недостатки работы в командах связаны с помехами, которые возникают при создании и деятельности команд. Основными недостатками являются: организационно-координационные затраты; наличие «наблюдателей».

Организационно-координационные затраты связаны с созданием, становлением и реорганизацией команд. Все это требует усилий.

При создании команды сотрудники выводятся из сложившихся систем деятельности и властных отношений. Это затрагивает интересы многих, новое часто воспринимается с опаской. В условиях команды надо по-новому искать свою профессиональную роль и завоевывать социальный статус.

Новые задачи и отношения требуют координации усилий, «притирки» друг к другу. Распределение общей задачи по частям, переход на модель совместного труда, требуют определенного времени и усилий. Поэтому команда на первом этапе оказывается несколько затратной.

Наличие «наблюдателей», то есть людей, вносящих сравнительно малый личный вклад в общее дело, неизбежно. Всегда в команде будут участники, профессиональная роль которых относи-

тельно невелика. Особенно это касается больших по численности команд. Избавиться от «наблюдателей» невозможно.

Принимая решение о введении командной формы организации труда, следует взвесить все «за» и «против», учесть достоинства и недостатки команд применительно к характеру их будущей деятельности.

Итак, командой является несколько человек разной квалификации, объединенных для совместной работы. Команды показали себя наиболее эффективной современной формой организации труда.

Психологической сущностью команд является ощущение причастности к общему делу у каждого их участника. Психологическим критерием эффективности команды выступает личная удовлетворенность каждого участника своей профессиональной жизнью.

Различают пять основных типов команд: вертикальные, горизонтальные, специализированные, самоуправляемые и виртуальные. Описать команду можно двумя основными характеристиками: численностью и ролями участников.

Социально-психологическими процессами в командах называют динамику характера межличностных отношений. Основные процессы: развитие, сплочение, формирование командного мнения, межличностные трения.

Преимуществами командной формы организации труда являются: высокая эффективность совместной работы; высокое качество профессиональной жизни; профессиональное самообучение; организационно-профессиональная гибкость.

К недостаткам командной работы относятся: организационно-координационные затраты; наличие «наблюдателей».

7.8. Новейшие тенденции в развитии организаций

Организация является живым социально-экономическим организмом. Она постоянно изменяется, развивается, прогрессирует или регрессирует. В любом случае, она все время меняется под воздействием различных факторов.

Например, американка Мэри Фоллетт создала теорию управления под красноречивым названием «динамичный менеджмент». В ней в качестве одного из важнейших принципов она выделила то, что органи-

зации динамичны, а не статичны. И это во многом определяет характер управления ими.

В ходе изучения новейших тенденций в развитии организаций будут рассмотрены следующие три *вопроса*:

1. Новые подходы к управлению в эпоху глобализации;
2. Содержание тотального управления качеством;
3. Психологическая сущность саморазвития организации.

Деятельность современных организаций осуществляется в условиях превращения международного рынка в мировой. Для товаров, технологий и людей государственные границы становятся все более прозрачными. Телевидение, глобальная компьютерная сеть и мобильная связь объединили Землю в одну общую информационную систему.

Так, по образному выражению некоторых авторов, Земля превращается в одну «большую деревню». Как пишет Ричард Дафт, от Нью-Йорка до отдаленной африканской деревушки «популярностью пользуются одни и те же футболки и кроссовки».

Процесс свободного движения товаров, информации и людей в масштабах Земли (глобуса) получил название **глобализация**. Именно на ее фоне проявляются новейшие тенденции в развитии организаций. Можно выделить две основных *тенденции*: тотальное управление качеством и саморазвитие.

Итак, глобализация вызвала к жизни **новые подходы в управлении организацией**. Основные из таких подходов: децентрализация власти и плоские структуры управления; творческие методы принятия решений; современные приемы стимулирования-мотивации; командный стиль руководства.

Децентрализация власти и плоские структуры управления связаны с широкой передачей управленческих функций из центра на места. Это позволяет повысить статус, расширить права и ответственность нижних (первичных) звеньев управления. Кроме того, на местах лучше видны детали, которые часто неизвестны центру. Верхним звеньям управления разгрузка от текущих функций позволяет сосредоточиться на стратегии и тактике развития организации, на вопросах создания благоприятной внешней и внутренней среды.

Преимущества плоской структуры управления представлены выше, в главе 5.

Творческими методами принятия решений являются следующие: «мозговой штурм», приглашенный оппонент, мультипликативная защита, модель Карнеги, консалтинг. Все они подробно рассмотрены выше, в предыдущей главе 6.

Современные приемы стимулирования-мотивации включают следующее: дизайн рабочих заданий; гибкие графики работы; наделение полномочиями и ответственностью; отказ от нравочений; угасание поощрений; гибкие системы оплаты; участие в прибылях и собственности. Эти приемы подробно рассмотрены в главе 2.

Командный стиль руководства содержит все преимущества совместного труда группы людей: высокую эффективность. Личное удовлетворение, возможности самообучения и взаимозаменяемости. Командный стиль руководства подробно рассмотрен выше, в главе 5.

Тотальное управление качеством (ТУК) – это установление приоритета качества во всех звеньях и элементах работы организации. Тотальный – значит всеобъемлющий.

Психологической сущностью ТУК является осознание персоналом того, что только соблюдение качества работы во всех звеньях является ключом к эффективности деятельности, конкурентоспособности организации и ее продукции.

В тотальном управлении качеством можно выделить три психологических *элемента*: вовлеченность работников; приоритет потребителей; равнение на лучшие образцы.

Вовлеченность работников означает осознание всем персоналом важности качества, и включение сотрудников в соответствующую практическую работу, чтобы обеспечить качество на протяжении всего процесса. Этого не могут сделать самые разветвленные контрольные структуры. Такая задача по плечу организации лишь в том случае, если каждый работник будет проникнут ответственностью за качество своей деятельности.

Так, справедливость всеохватного подхода к проблеме качества блестяще доказали знаменитые японские «кружки качества». Именно

они обеспечили вовлеченность всех сотрудников в решение проблемы качества, что принесло удивительные результаты.

Приоритет потребителей означает фокусирование внимания персонала на покупателях продукции и клиентах. Именно их запросы и пожелания должны быть положены в основу производственной деятельности организации, используемых технологий, творческого и научного поиска.

Равнение на лучшие образы означает стремление выпускать продукцию мирового уровня качества и потребительских свойств. Полученные результаты при сравнении аналогичных товаров других производителей – мировых лидеров – позволяют совершенствовать свою работу. Сравнению подвергаются не только товары и услуги, но и сам процесс производства, организации труда, осуществлении управления.

Саморазвитие организации – это процесс постоянного поиска и внедрения новинок и передового опыта.

Психологическая сущность саморазвития организации заключается в осознании персоналом необходимости двигаться, совершенствоваться, не останавливаться на достигнутом.

Саморазвитие организации можно поделить на ряд *элементов*. Основными из них являются: научный поиск; инновационная деятельность; самообучение.

Научный поиск связан с разработкой новых видов продукции и модернизацией выпускаемых. Производство и технологии не стоят на месте, на смену одним товарам приходят другие, с более высокими потребительскими свойствами.

Например, постоянный выпуск все новых моделей происходит в автомобилестроении. В производстве находится один тип автомобиля, разрабатываются технологии и оборудование для другого, а конструкторы думают уже над третьим.

Инновационная деятельность означает внедрение новинок, постоянные улучшения на разных уровнях. Сюда входят не только крупные внедрения, но и мелкие усовершенствования. Постоянно накапливаясь, они приводят к новому качеству работы. Поэтому роль небольших улучшений не следует недооценивать.

Так, ведущие автопроизводители выпускают автомобили в базовой комплектации. Однако они предлагают целый список дополнительных

устройств и усовершенствований, которые иногда составляют тысячи наименований.

Самообучение организации связано с изучением и внедрением передового опыта отрасли, ростом квалификации сотрудников. Самообучающаяся организация не стоит на месте, не довольствуется достигнутым, а учится и совершенствуется.

Так, из передового опыта структурирования организаций целесообразно использовать сетевые структуры. Из опыта организации труда хорошо показывает себя командная работа.

Итак, на возникновение новых тенденций в развитии организаций большое влияние оказывает глобализация – свободное движение товаров и информации в масштабах Земли.

Глобализация вызвала новые подходы к управлению: децентрализация власти; творческие методы принятия решений; современные приемы стимулирования-мотивации; командно-харизматический стиль руководства.

В развитии современных организаций присутствуют две основные устойчивые тенденции: тотальное управление качеством и саморазвитие.

Психологической сущностью тотального управления качеством является осознание персоналом необходимости соблюдения качества работы во всех звеньях, как залог эффективности и конкурентоспособности.

Психология саморазвития заключается в стремлении двигаться, совершенствоваться, не останавливаться на достигнутом, а выходить на новые уровни.

Выводы по главе 7

1. Психология организации заключается в преобладающих в коллективе ценностях, традициях, отношениях.

Психология социальной группы определяется психологией и волей лидера.

2. Внутренней средой организации является совокупность материальных объектов и социальных факторов, составляющих неповторимость предприятия. Психологические аспекты внутренней среды состоят из: корпоративной культуры; психологического

климата; заботы фирмы о персонале; патриотизма персонала к предприятию.

3. Корпоративная культура организации является совокупностью базовых ценностей и норм поведения персонала. Ее психологическая сущность состоит в общественном мнении коллектива.

4. Психологическим климатом называют характер и атмосферу взаимоотношений между работниками. Основными факторами влияния на психологический климат являются: личность руководителя; профессиональные отношения; система стимулирования-мотивации; условия и характер труда.

5. Внешняя среда организации состоит из совокупности экономических и социальных явлений, влияющих на ее деятельность. К социальным явлениям относятся: потребители, поставщики, конкуренты, правовые условия, общественное мнение, инвестиционный климат. Психологическими аспектами внешней среды являются: репутация организации; трудовая культура населения; отношение общества к отечественной и зарубежной продукции.

6. Командная организация труда показала себя наиболее эффективной формой структурирования организации. Командой является несколько человек разной квалификации, объединенных для выполнения совместной работы. Психологической сущностью команды является ее сплоченности ощущение причастности к общему делу у каждого участника.

7. Современные организации работают в условиях глобализации, перехода от международного рынка к мировому. Новейшими тенденциями в развитии организаций является: тотальное управление качеством и постоянное саморазвитие.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит психологическая сущность организации и социальной группы?

2. Назовите основные характеристики организации.

3. Каковы основные элементы внутренней среды организации?

4. Назовите и охарактеризуйте внешние элементы корпоративной культуры.

5. Каковы основные факторы влияния на психологический климат?

6. Какие различают виды внешней среды организации?
7. Назовите социальные элементы внешней среды.
8. Назовите преимущества и недостатки командной формы организации труда.
9. Что такое «глобализация»?
10. Назовите и охарактеризуйте новейшие тенденции в развитии организаций.

Литература

1. Аверченко, Л.К. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: М., 1997. – 150 с.
2. Ванштейн, Л.А. Психология управления: курс лекций / Л.А. Ванштейн. – Минск: БГУ, 2007. – 207 с.
3. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Ф. Володько. – 3-е изд. – Минск: АiВ, 2010. – 307 с.
4. Володько, В.Ф. Психология управления: учебное пособие / В.Ф. Володько. – Минск: АУ, 2003. – 97 с.
5. Дьяченко, М.И. Краткий психологический словарь / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Минск: Харвест, 2001. – 576 с.
6. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей и др. книги / Д. Карнеги. – М.: Прогресс, 1989. – 720 с.
7. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учебное пособие / Е.В. Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
8. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций / А.В. Морозов. – СПб.: Союз, 2000. – 576 с.
9. Розанова, В.А. Психология управления: в 2 ч. / В.А. Розанова. – М., 1996. – Ч. 1.
10. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: МГУ, 2003. – 265 с.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарный стиль руководства – это единоличное принятие руководителем решений, и требование от подчиненных их точного исполнения.

Адаптация – изменение чувствительности (приспособление) под влиянием действующего раздражителя.

Административные методы управления – способы управленческого воздействия через официальную власть.

Администрирование – управление профессиональной деятельностью подчиненных.

Аналоговая модель – это использование в управлении другого объекта, который отличается от исследуемого, но ведет себя подобным образом.

Аффект – мощная кратковременная эмоциональная реакция, связанная с потерей человеком контроля над собой.

Внешняя среда организации – совокупность материальных и нематериальных явлений, находящихся вне организации, но влияющих на ее деятельность.

Внимание – активная направленность сознания человека на определенные явления.

Внутренняя среда организации – совокупность материальных и нематериальных явлений организации, отличающих ее от других организаций.

Внушение – неосознанное воспроизведение индивидом опыта и мыслей других людей.

Воображение – мыслительный процесс оперирования искусственно созданными в сознании образами и представлениями.

Восприятие – отражение в сознании человека предметов и явлений в результате их воздействий на органы чувств.

Герой – человек, совершивший яркий профессиональный поступок.

Гибкий стиль руководства – это варьирование управления в зависимости от ситуации и индивидуальности.

Глобализация – процесс свободного движения товаров и информации в масштабах Земли.

Девиз (лозунг, слоган) – это фраза, в которой кратко выражена основная ценность организации.

Демократический стиль руководства – участие подчиненных в принятии решений и разделении ими ответственности.

Децентрализация планирования – распределение специалистов-плановиков по структурным подразделениям с целью оказания им помощи в составлении собственных планов.

Дивизиональная структура – деление организации на самостоятельные подразделения (дивизионы) по видам выпускаемой продукции.

Идентификация – отождествление индивида с отдельными людьми или группами.

Имидж – образ человека в глазах других людей.

Интеллект – природная способность к эффективной умственной деятельности.

Интерактивный стиль руководства – это эмоциональное вовлечение персонала в достижение целей организации и устремления руководителя.

Количественный подход – это управление на основании учета и анализа значительного количества данных с помощью специальных приемов.

Коллектив – сообщество людей, работающих в одной организации.

Команда – несколько человек разной квалификации, объединенных для достижения совместной профессиональной цели.

Командная структура – деление персонала на рабочие и управленческие группы (команды).

Командные процессы – изменяющийся во времени характер межличностных отношений внутри команды.

Командный стиль руководства – это управление посредством группы (команды).

Коммуникабельность – умение общаться с людьми.

Коммуникации – обмен информацией.

Коммуникационные барьеры – препятствия и помехи, которые мешают качественной передаче сообщений.

Конкуренты – это организации, предлагающие аналогичную продукцию.

Консалтинг – профессиональная торговля информацией, знаниями.

Контроллинг – постоянный анализ и необходимая коррекция всех элементов системы достижения цели.

Контроль – проверка исполнения.

Конфликт-менеджмент – управление конфликтными ситуациями.

Конформизм – податливость индивида влиянию группы.

Концепция – основополагающая теория.

Координация – регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели.

Корпоративная культура – система коллективных и личных ценностей и норм, принятых в организации и сплачивающих ее.

Либеральный стиль руководства – это предоставление руководителем широкой свободы и автономии подчиненным.

Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в межличностных отношениях.

Манеры – внешний рисунок поведения человека.

Мастерство – высшая степень овладения каким-либо видом деятельности.

Математическая модель – описание свойств и исследование реакции объекта управления с помощью математических формул и вычислений.

Матричные структуры – это сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек и товарных линий.

Менеджер – профессиональный управляющий социально-экономическими и производственными процессами.

Менеджмент – управление в социально-экономической и производственной сферах.

Методы управления – способы воздействия на людей и явления для достижения определенной цели.

Модели управления – это представление объекта управления в некоей иной форме с целью его изучения и экспериментирования.

Мотивация – внутреннее стремление работника к качественному труду.

Мышление – сознательное отражение действительности в ее свойствах и связях.

Надежность – безусловное выполнение взятых на себя обязательств.

Настроение – естественное эмоциональное состояние, которое окрашивает все мысли и поведение человека.

Неформальная группа – некоторое число людей, которые находятся в личных контактах по причине собственных предпочтений.

Норма управляемости – определенное число работников, которыми один человек может управлять лично.

Объект управления – это то, кем или чем управляют: человек, организация, коллектив, партия, процесс, технология, механизм.

Организация – совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения определенной цели.

Память – это отражение того, что ранее воспринималось, переживалось, совершалось и осмысливалось человеком.

Планирование – процесс заблаговременного принятия решений о том: что делать, с какой целью, когда, какими силами, кто ответственный и т.д.

Плоские структуры управления – это те, которые имеют лишь две-три ступени управленческой иерархии.

Подход – главная (концептуальная) идея.

Портрет руководителя – это совокупность трех составляющих: биографических данных, природных свойств и приобретенных качеств.

Поставщики – это те, кто обеспечивают организацию сырьем, комплектующими деталями, оборудованием, запчастями.

Послеконфликт – оставшиеся по завершению конфликта нерешенные проблемы.

Потребители – это те, кто использует производимую организацией продукцию и услуги.

Потребность – внутреннее ощущение человеком недостатка в чем-либо.

Правовые условия – это трудовое и налоговое законодательство страны.

Предание – рассказ о былом реальном ярком событии, которое стало легендарным и известно всему коллективу.

Предвидение – широкое и обоснованное суждение о возможных событиях в будущем.

Принципы управления – это основные закономерности и правила управленческой деятельности.

Прогнозирование – процесс исследования перспектив развития какого-либо явления.

Профессиональная группа – это некоторое число людей, которые находятся в личных контактах в рамках профессиональной деятельности.

Процессный подход – взгляд на управление как на процесс, состоящий из последовательных взаимосвязанных частей, или функций.

Психокоррекция – регулирование психического состояния пациента психологом либо психотерапевтом.

Психологическая направленность – внутренние приоритеты руководителя в его профессиональной деятельности.

Психологический климат – это характер и атмосфера взаимоотношений в коллективе.

Психологический портрет – это совокупность внутренних качеств человека.

Реактивное управление – ответная реакция руководителя на текущие события и явления.

Релаксация – отвлечение от причины эмоционального напряжения, переключение.

Ресурсы – потенциальные силы и средства, которые могут быть вовлечены в определенный процесс.

Рефлексия – самоанализ человеком своего внутреннего состояния и его причин.

Речь – система используемых человеком звуковых сигналов и письменных знаков для работы с информацией.

Руководство – воздействие на людей для достижения определенной цели.

Самокоррекция – самостоятельное регулирование человеком своего отношения к объекту, вызывающему эмоции.

Самомаркетинг – это предложение себя работодателям с использованием высокой самооценки и грамотной самопрезентации.

Самообучение – это процесс постоянного освоения тех новинок, которые достигнуты в отрасли.

Саморазвитие – целенаправленная работа над собой по совершенствованию профессиональных и личностных качеств.

Самоуправление – регулирование своих желаний и поведения.

Сервисный стиль руководства – это действия руководителя по созданию условий для решения задач организации, труда и отдыха сотрудников.

Сетевая структура – это деление организации на самостоятельные подразделения-фирмы по завершённым видам деятельности.

Ситуационный подход – это взгляд на управление как на конкретную ситуацию, требующую адекватных действий в рамках сложившихся обстоятельств.

Социализация личности – процесс включения индивида в общественные отношения.

Социальная фасилитация – стимулирующее влияние поведения одних людей на поступки других.

Способности – это свойства человека, от которых зависит успешность овладения определенными видами деятельности.

Стиль руководства – это способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными.

Стимулирование – совокупность действий менеджера, которые побуждают персонал к качественному и интенсивному труду.

Стресс – эмоциональное напряжение, вызванное неожиданными неприятностями.

Структура управления – схема управленческой иерархии предприятия.

Структура экспорта – соотношение продукции разной степени переработки в общем объеме продаваемых за границу товаров.

Темперамент – динамическая характеристика психических процессов и поведения человека.

Технология – способ преобразования исходного материала в продукцию.

Тотальное управление качеством – это создание обстановки, при которой качество становится основным приоритетом во всех звеньях и элементах работы организации.

Транзакционный стиль руководства – это вовлечение персонала в большие и важные, последовательно сменяющие друг друга акции.

Ум – способность человека к мыслительной деятельности.

Управление – совокупность скоординированных мер, направленных на достижение определенной цели.

Управление по целям – это такое осуществление планирования, которое содержит определение целей для каждого подразделения и работника.

Управление стрессами – это воздействие на стрессовые ситуации с целью их недопущения и преодоления.

Управление эмоциями – изменение эмоционального состояния личности специальными усилиями (приемами).

Управленческое решение – это выбор из нескольких вариантов.

Физическая модель – уменьшенная либо увеличенная копия объекта управления.

Формализация управления – установление взаимоотношения полномочий и ответственности между сотрудниками в письменной форме.

Фрустрация – временная дезорганизация сознания и поведения, блокирование мыслительной и мышечной деятельности.

Функция управления – вид управленческих действий.

Характер – совокупность устойчивых свойств человека, которые определяют его эмоции и поведение.

Харизма – природная способность к лидерству.

Харизматический стиль руководства – это управление на основе безоглядной веры ведомых в лидера и его правоту.

Целевое управление – это активное влияние менеджеров на все элементы фирмы для успешной реализации ее цели.

Целеустремленность – умение сосредоточиться на главном, довести начатое дело до конца.

Церемония – яркое традиционное массовое мероприятие.

Шок – сильное продолжительное нервное потрясение с потерей человеком контроля над собой.

Экономические методы управления – это способы воздействия посредством материального воздействия.

Эмоции – отражение человеком окружающей действительности в форме непосредственного переживания.

Эмоциональная устойчивость – способность воспринимать динамичную эмоциональную нагрузку без заметного изменения качества своей деятельности.

ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА 2 «ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Предисловие.....	6
Глава 1. СОЦИАЛЬНОЕ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ.....	7
1.1. Социальная сущность общения.....	8
1.2. Структура социального общения.....	17
1.3. Этика и барьеры общения.....	25
1.4. Нейро-лингвистическое программирование.....	31
1.5. Психология манипулирования.....	40
1.6. Сущность и виды делового общения.....	50
1.7. Психология деловой беседы.....	57
1.8. Психология публичного выступления.....	64
1.9. Психология делового совещания.....	74
Глава 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ.....	83
2.1. Сущность управленческого общения.....	84
2.2. Принципы и правила управленческого общения.....	90
2.3. Управленческое общение как фактор стимулирования.....	95
2.4. Заседания коллегиальных органов управления.....	100
Глава 3. ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА.....	107
3.1. Социально-психологическая сущность переговоров.....	108
3.2. Виды и модели переговорного процесса.....	113
3.3. Подготовка к переговорам.....	119
3.4. Психология ведения переговоров.....	125
3.5. Невербальная информация на переговорах.....	134
3.6. Этика переговоров.....	146
3.7. Трудности на переговорах.....	156
3.8. Искусство полемики.....	159
Глава 4. ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ.....	167
4.1. Сущность конфликта и его социальная роль.....	168
4.2. Типология и виды конфликтов.....	177
4.3. Причины и последствия конфликтов.....	182
4.4. Поведение людей в конфликте.....	189
4.5. Управление конфликтными ситуациями.....	196
4.6. Психологическая профилактика конфликтов в коллективе.....	203
4.7. Психология разрешения конфликтов.....	209

Глава 5. ПСИХОЛОГИЯ СТРЕССА	219
5.1. Психологическая сущность стрессовых ситуаций	220
5.2. Социально-психологические составляющие стрессовых ситуаций	231
5.3. Стрессоустойчивость личности	239
5.4. Управление стрессовыми ситуациями	246
5.5. Интервенции стресс-менеджмента	254
Глава 6. ПСИХОЛОГИЯ ИМИДЖА	263
6.1. Сущность и структура имиджа	264
6.2. Психология воздействия имиджа	272
6.3. Процесс формирования имиджа	277
6.4. Имидж руководителя	283
Глава 7. ПСИХОЛОГИЯ PR-МЕНЕДЖМЕНТА	291
7.1. Общественное мнение и связи с общественностью	292
7.2. Управление процессом связей с общественностью	301
7.3. Психология PR-деятельности	306
7.4. Современные PR-технологии	314
7.5. Формирование репутации	320
7.6. «Серый» и «черный» PR	326
ГЛОССАРИЙ	343
ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА 1 «ПСИХОЛОГИЯ ОБЪЕКТА И СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ»	353
ПРИЛОЖЕНИЯ	356
Приложение 1. Тест «Коммуникабельны ли вы?»	357
Приложение 2. Тест «Приятно ли с вами общаться?»	360
Приложение 3. Тест «Каков ваш уровень невербального общения»	362
Приложение 4. Опросник «Ваши коммуникативные и организаторские склонности»	363
Приложение 5. Тест «Ваш стиль делового общения»	367
Приложение 6. Тест «Умеете ли вы вести диалог?»	373
Приложение 7. Тест «Умеете ли вы вести деловое обсуждение?»	375
Приложение 8. Тест «Умеете ли вы излагать свои мысли?»	379
Приложение 9. Правила проведения пресс-конференций	380
Приложение 10. Тест «Предрасположены ли вы к конфликтам?»	381
Приложение 11. Тест «Насколько вы конфликтны?»	384

Приложение 12. Опросник Томаса–Килменна «Ваш стиль поведения в конфликте».....	387
Приложение 13. Тест «Куда вы идете: к стрессу или от него?»	391
Приложение 14. Тест «Справляетесь ли вы со стрессом?»	393
Приложение 15. Методы выхода из стресса	394
Приложение 16. Опросник для определения уровня самооценки....	401
Приложение 17. Тест «Организованный ли вы человек?»	404
Приложение 18. Тест «Какой вы психолог?»	409
Приложение 19. Требования к творческому руководителю.....	412

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Опросник «Что вы за птица?»
2. Тест «Уровень мотивации достижения успеха»
3. Тест «Сила воли и внимание»
4. Опросник «Есть ли у вас способности к управлению?»
5. Опросник «Сильный ли у вас характер?»
6. Опросник «Способны ли вы решить свои проблемы?»
7. Тест «Внимательны ли вы?»
8. Многоуровневый опросник «Адаптивность»
9. Тест «Вы склонны действовать или размышлять?»
10. Опросник «Организованный ли вы человек?»
11. Опросник Спилберга–Ханина «Оценка эмоционального состояния»
12. Тест «Какой вы руководитель?»
13. Тест «Можете ли вы быть руководителем?»
14. Тест «Лидерство»
15. Опросник «Ваши комплексы»
16. Многоуровневый опросник Айзенка
17. Опросник «Уровень самооценки»

Опросник «ЧТО ВЫ ЗА ПТИЦА?» (личный портрет)

В разделе 3.2 представлены психологические школы изучения личности. Каждый человек неповторим. Однако множество вариаций личности можно классифицировать по группам. В психологии наиболее популярно разделение личностных портретов на три большие группы: «голубь», «страус» и «ястреб». Отнести конкретного человека к одному из указанных трех типов личности позволяет данный опросник.

Выберите один из трех *вариантов ответа* на каждый вопрос. Если есть сомнения, выберите просто наиболее подходящий для вас вариант. Тот или иной ответ не говорит о том, что вы хуже или лучше, а лишь о том, что вы – тот или другой.

1. Мне 12 лет, я собираюсь гулять, а мама вдруг заявляет: «Уже поздно, никуда ты не пойдешь». Я:

- а) очень-очень попрошу маму, чтобы она меня все-таки пустила на улицу, но если она будет все равно настаивать на своем, то останусь дома;
- б) скажу себе: «А я никуда и не хочу идти» и останусь дома;
- в) скажу: «Ничего не поздно, я пойду», хотя мама потом и будет ругаться.

2. В случае разногласий я обычно:

- а) внимательно прислушиваюсь к чужому мнению и стараюсь найти возможность взаимного согласия;
- б) избегаю бесполезных споров и пытаюсь добиться своего другими путями;
- в) открыто выражаю свою позицию и стараюсь переубедить собеседника.

3. Я представляю себя человеком, который:

- а) любит нравиться многим и быть как все;
- б) всегда остается самим собой;
- в) любит подчинять других людей своей воле.

4. Мое отношение к романтической любви:

- а) быть рядом с любимым человеком – величайшее счастье в жизни;
- б) это неплохо, но пока ее от тебя не требуют слишком много и не лезут в душу;
- в) это прекрасно, особенно когда любимый дает мне все, что мне нужно.

5. Если я расстроен, то:

- а) постараюсь найти кого-то, кто бы меня утешил;
- б) стараюсь не обращать на это внимание;
- в) начинаю злиться и не могу разрядиться на окружающих.

6. Если начальник не совсем справедливо раскритиковал мою работу, то:
а) меня это заденет, но я постараюсь этого не показывать;
б) меня это возмутит, я буду активно защищаться и возражать;
в) я огорчусь, но приму то, в чем он прав, и постараюсь эти ошибки исправить.

7. Если кто-то «уколет» меня моим недостатком, то я:
а) раздражаюсь и молчу, переживая обиду внутри себя;
б) наверное, разозлюсь и отвечу тем же;
в) расстраиваюсь и начинаю оправдываться.

8. Я лучше всего действую, если я:
а) сам по себе;
б) лидер, руководитель;
в) часть команды.

9. Если я закончил какую-то сложную работу, я:
а) просто перехожу к другому делу;
б) показываю всем, что я уже все сделал;
в) хочу, чтобы меня похвалили.

10. На вечеринках я обычно:
а) тихонечко сижу в углу;
б) стремлюсь быть в центре всех событий;
в) провожу большую часть времени, помогая накрывать на стол и мыть посуду.

11. Если кассир в магазине не додает сдачу, то я:
а) естественно, ее потребую;
б) расстроюсь, но промолчу; я не люблю препираться с кассирами;
в) не обращаю внимания; мелочь не стоит того, чтобы обращать внимание.

12. Если я чувствую, что злюсь, я:
а) выражаю свои чувства и освобождаюсь от них;
б) чувствую себя неудобно;
в) пытаюсь себя утихомирить.

13. Когда заболеваю, я:
а) делаюсь раздражительным и нетерпимым;
б) ложусь в постель и очень жду, что за мной будут ухаживать;
в) стараюсь не обращать на это внимание и надеюсь, что это же будут делать все окружающие.

14. Если какой-то человек вызвал мое сильное возмущение, я предпочту:
а) выразить ему свои чувства открыто и в лицо;
б) разрядить свои эмоции в каком-нибудь постороннем деле или разговоре;
в) дать ему знать об этом косвенно, например, через других людей.

15. Мой девиз, очевидно, будет:
а) «Победитель всегда прав»;
б) «Весь мир любит любящего»;
в) «Тише едешь – дальше будешь».

Ключ к опроснику

С помощью теста вы можете соотнести себя с тремя достаточно разными и яркими личностными портретами, названными условно «Голубь», «Страус» и «Ястреб».

Обработайте результаты своих ответов. Для этого разбейте вопросы теста на три пятерки: 1–5, 6–10, 11–15.

Чтобы узнать, насколько вы «Голубь», посчитайте, сколько у вас ответов «а» в первой пятерке, «в» – во второй пятерке и «б» – в третьей пятерке (полученный результат может колебаться в значении от 0 до 15).

Выраженность у вас «страусиных» черт покажет сумма «б» в первой пятерке, «а» – во второй, и «в» – в третьей.

Ответы «Ястреба» – «в» в первой пятерке, «б» – во второй и «а» в третьей.

Если, к примеру, у вас 11 «голубиных» ответов, 4 «страусиных» и ни одного «ястребиного», то ясно, что вы ближе к «Голубю», немного «Страус» и ничего общего не имеете с «Ястребом».

Если всего поровну, то в вас всего понемногу и в разных ситуациях вы проявляете себя по-разному.

Правда, стоит поинтересоваться: что вы взяли от «Голубя» – добрую мягкость или кислую нерешительность?

От «Страуса» – эмоциональную стабильность или замкнутость?

От «Ястреба» – решительность или агрессивность?

Для этого просмотрите описание этих личностных типов.

Голубь

Это дающий, любящий, мягкий и чувствительный человек. «Голуби» нуждаются в любви, от нее зависит их счастье и безопасность, ради нее они готовы даже на самопожертвование.

«Голуби» во многом – слабаки и мямли. Они готовы сделать все для других – и чаще всего то, что они втайне хотят, чтобы другие сделали для них. Прямо попросить или потребовать то, что им нужно, они или боятся, или не умеют.

«Голуби» живут мечтой найти человека, который угадывал бы их желания и понимал бы их с полуслова. Не встречая такого, часто оказываются разочарованными. Они вообще уделяют мечтам и переживаниям слишком много времени, вместо того, чтобы заняться чем-то серьезным.

«Голубь» чаще играет второстепенные роли, способствуя подъему вверх других. Это происходит не потому, что «Голуби» в чем-то неполноценны, просто они себя лучше чувствуют «за троном», а не на нем. Брать на себя инициативу и ответственность – побаиваются, чувствуя себя в роли лидера очень неуверенно. «Голуби» зависимы от мнений окружающих и преданы предмету обожания.

Они страдают от мелочей, часто суеверны. Слишком добры и уступчивы – от того, что трусливы.

Легкие, миролюбивые «Голуби» укрощающее действуют на темпераментных и агрессивных людей. Свою собственную злость они направляют на себя, часто теряют здоровье, простужаются, теряют кошельки и режут себе пальцы вместо колбасы.

Страус

«Страус» – человек холодный, расчетливый, осторожный, и предпочитает держаться от всего на расстоянии. Ему нужно пространство вокруг себя, а не кто-то под боком. Если кто-то подходит к нему слишком близко, он или отталкивает его, или бежит от него сам. «Страусу» достаточно себя, и он хочет только покоя. Чтобы избежать нежелательных контактов, разочарования, он старается спрятать в песок не только свою голову, но и сердце, и талант.

«Страусы» избегают связей, и особенно вытекающих из них обязательств. В замужестве (женитьбе) жизнь с ними может быть весьма холодной. «Страусы» предпочитают страдать в молчании и одиночестве.

Но страдания их не слишком болезненны, поскольку они умеют защитить себя от них. Даже если «Страуса» отвергли, он перенесет это достаточно спокойно. Они не ждут от жизни и людей слишком многого, поэтому не бывают слишком разочарованы. Поскольку они никогда особенно ни к чему не стремятся, никто не может сказать, что они потерпели фиаско.

Их отчужденность придает им целостность и самодостаточность, чего не хватает как «голубю», стремящемуся понравиться и подлаживающемуся под окружающих, так и «Ястребу», который хочет достичь успеха и всегда в движении. Но эта же целостность (ее другая сторона – замкнутость) отрезает «Страуса» от лучшего в других людях и в нем самом, от потока жизни.

Ястреб

Человеку честолюбивом, решительному и храброму, «Ястребу» нужна власть. Преследуя свои цели, «Ястребы» приобретают массу противников, но с другой стороны, они многого и достигают. Их враждебность, агрессивность и некоторая одержимость делает их очень сложными спутниками в жизни, но в то же время они заставляют каждого «вытягиваться» перед ним «в струнку» и выкладываться в деле. Мы чаще восхищаемся ими, чем любим их.

«Ястребы» требуют немедленного подчинения, беззаветной преданности и массы восхищения. Но, с другой стороны, они работают больше, чем кто-либо, и, как правило, заслуживают такого отношения к себе.

Они стремятся к совершенству, идеалу, бескомпромиссны, требуют «все или ничего». И хотя они легко критикуют других и себя, на критику со стороны реагируют плохо. Всякое предположение, что они могут совершить ошибку, не только вызывает в них ярость, но и может свергнуть в состояние депрессии, т.к. за «ястребиным» фасадом они не так жестоки, как кажется.

Для «Ястребов» мир представляет поле битвы, и они окружены врагами. Но не стоит беспокоиться: они вооружены умом и проницательностью, они прирожденные стратеги, и у них масса энергии. Единственная битва, которую они проигрывают, – это битва с самим собой.

Тест «УРОВЕНЬ МОТИВАЦИИ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА»

Ключевым понятием мотивационной сферы личности являются *потребности*. Об этом идет разговор в разделе 3.3. Для того, чтобы определить уровень своих личных потребностей в достижении успеха, можно использовать данный тест.

Предлагается ответить «да» (+) или «нет» (–) на следующие **вопросы** или утверждения:

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.
3. Для меня в любом деле важнее его исполнение, а не конечный результат.
4. Считаю, что люди страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считали (считают) меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.
12. Мои родители слишком строго контролировали меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не одобряют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Ключ к тесту

В один балл оцениваются ответы «да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22 и ответы «нет» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Свыше 15 баллов – **высокий** уровень мотивации достижения успеха, то есть вы отличаетесь сильным стремлением к успеху и при достаточно большой активности, упорстве и настойчивости вы сможете стать хорошим предпринимателем, специалистом своего дела. Как правило, по мере достижения, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

От 12 до 15 баллов – **средний** уровень мотивации достижения успеха, и в таком случае необходимо несколько активизировать себя. Если хотите быть преуспевающим предпринимателем, высококвалифицированным специалистом, работайте над собой! Выработывайте в себе уверенность и целеустремленность!

До 11 баллов – **низкий** уровень стремления к успеху. В таком случае профессия бизнесмена или предпринимателя окажется для вас трудной. Однако и в этой ситуации нет оснований отчаиваться. Постарайтесь увлечься каким-нибудь делом! Чем больше интереса вы к нему проявите, тем больше у вас появится шансов достичь профессионального мастерства и, следовательно, успеха. Действуйте!

Тест «СИЛА ВОЛИ И ВНИМАНИЕ»

В разделе 3.4 изучается волевая *сфера* личности. Оценить свою силу воли и уровень внимания позволяет данный тест. Надо внимательно прочитать приведенные вопросы и постараться ответить на них с максимальной объективностью.

При *согласии* с содержанием вопроса ставится «да» (+);
при *сомнении*, неуверенности – «не знаю» (или «бывает», «случается») (?);
при *несогласии* – «нет» (-).

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, позволяют ли время и обстоятельства оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное (например, пойти на дежурство в выходной день)?

3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию – на работе или в быту, - в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?

4. Если вам прописана диета, сможете ли вы преодолеть все кулинарные соблазны?

5. Найдете ли вы силы встать утром раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубоврачебного кабинета, сумеете ли без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?

9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендуют врачи?

10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?

11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (деловую поездку) в незнакомый город?

12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих дел?

13. Относите ли неодобительно к библиотечным задолжникам?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?

15. Сможете ли вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова оппонента?

Ключ к тесту

Ответ «да» оценивается в 2 балла; «не знаю» (или «бывает», «случается») в 1 балл; «нет» – в 0 баллов.

От 0 до 2 баллов – сила воли у вас ***невысокая***. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это в чем-то может повредить вам. К обязанностям нередко относитесь спустя рукава, что бывает причиной неприятностей для вас. Ваша позиция выражается высказыванием: «Мне что – больше всех нужно?» Любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки, может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если удастся – от этого вы только выиграете.

От 13 до 21 балла – сила воли у вас ***средняя***. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите «обходной» путь, тут же воспользуйтесь им. Не переусердствуете, но и данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих. Если хотите достичь в жизни большего – тренируйте волю.

От 22 до 30 баллов – сила воли у вас ***высокая***. На вас можно положиться: вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждаст окружающим. Сила воли – это хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

**Опросник «ЕСТЬ ЛИ У ВАС СПОСОБНОСТИ
К УПРАВЛЕНИЮ?»
(кто вы: «капитан», «рулевой» или «пассажир»?)**

В разделе 3.5 рассматриваются способности личности. Способность к управлению дается далеко не всем людям. Предлагаемый опросник позволяет определить уровень ваших *управленческих способностей* и ту роль, которую вы играете в этой жизни.

Предлагается ответить «да» (+), «нет» (–) или «не знаю» (?) на следующие вопросы и утверждения:

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.
2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.
3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач.
4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под «несчастливой звездой».
5. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.
6. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким, какой я есть.
7. Если я простужаюсь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.
8. Я считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.
9. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого вечно возникают какие-то жизненные трудности.
10. Я люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.
11. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.
12. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы.
13. Я считаю, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.
14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относились к ним снисходительно.
15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую я не в состоянии.

Ключ к опроснику

За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе *по 10 баллов*. За ответы «не знаю» – *по 5 баллов*. Подсчитайте общее количество баллов.

От 100 до 159 баллов – вы **капитан** собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит, многое берете на себя, преодолеваете трудности, не преувеличивая их, не возводя в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом вы чувствуете, что происходит в вашей душе – для окружающих загадка.

От 50 до 99 баллов – вы охотно бываете **рулевым**, но можете, если это необходимо, передавать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей вы вполне реалистичны. Гибкость, рассудительность и чуткость всегда бывают вашими союзниками. Случаются ситуации, которые никак вас не касаются, вы не несете за них никакой ответственности и, тем не менее, если это требуется, все-таки берете ответственность на себя. И вы обычно знаете, когда это необходимо сделать. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая согласия с самим (самой) собой.

До 49 баллов – вы часто бываете **пассажиром** в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, говоря: так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В своих трудностях вы обвиняете кого угодно, но только не себя. настоящая независимость кажется вам недостижимой. Но вы умеете мирно сосуществовать с другими.

Опросник «СИЛЬНЫЙ ЛИ У ВАС ХАРАКТЕР?»

В разделе 3.6 изучаются характер и темперамент личности. Отмечается, что для успешного руководителя желателен *сильный характер*. Предлагаемый опросник позволяет определить силу характера человека.

На поставленные вопросы необходимо выбрать наиболее оптимальный (лично для вас) вариант ответа.

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?
 - а) Очень редко;
 - б) редко;
 - в) достаточно часто;
 - г) очень часто.
2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите (из-за упрямства, наперекор другим, либо из «престижных» соображений)?
 - а) Да;
 - б) нет.
3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях:
 - а) настойчивость;
 - б) широту мышления;
 - в) эффективность, умение «показать себя».
4. Имеете ли вы склонность к педантизму?
 - а) Да;
 - б) нет.
5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами?
 - а) Да;
 - б) нет.
6. Любите ли анализировать свои поступки?
 - а) Да;
 - б) нет.
7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:
 - а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
 - б) остаетесь самим собой.
8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?
 - а) Да;
 - б) нет.

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам:

- а) мечтатель;
- б) «рубаха-парень»;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) «философ» в широком смысле этого слова;
- е) суетный человек.

10. При обсуждении того или иного вопроса:

а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;

г) не утверждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.

11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?

а) раздражение;

б) тревогу;

в) озабоченность;

г) равнодушие.

12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?

а) Ответите ему в том же тоне;

б) проигнорируете этот факт;

в) демонстративно оскорбитесь;

г) предложите сделать перерыв.

13. Если ваша работа забракована, это вызовет у вас:

а) досаду;

б) стыд;

в) гнев.

14. Если вы попадете впросак, кого вините в первую очередь:

а) себя самого;

б) «фатальное невезение»;

в) прочие «объективные обстоятельства».

15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди – будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают ваши способности и знания?

а) Да;

б) нет.

16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:

а) злитесь на них;

б) стараетесь ретироваться;

в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;

- г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;
- д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.

17. Если вы спешите, и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т.п.), то вы:

- а) будете продолжать искать поиск молча;
- б) будете искать, обвиняя всех домашних в беспорядке;
- в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Скорее всего, вас выведет из равновесия:

- а) длинная очередь в приемной;
- б) толчея в общественном транспорте;
- в) необходимость приходиться в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

- а) Да;
- б) нет.

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете?

- а) Человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

Ключ к опроснику

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

1. «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2;
2. «да» – 0, «нет» – 1;
3. «а» – 1, «б» – 1, «в» – 0;
4. «да» – 2, «нет» – 0;
5. «да» – 0, «нет» – 2;
6. «да» – 2, «нет» – 0;
7. «а» – 2, «б» – 0;
8. «да» – 0, «нет» – 2;
9. «а» – 0, «б» – 1, «в» – 3, «г» – 2, «д» – 2, «е» – 0;
10. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 0;
11. «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2, «г» – 0;
12. «а» – 0, «б» – 2, «в» – 1, «г» – 3;
13. «а» – 0,2, «б» – 1, «в» – 0;
14. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0;
15. «да» – 0, «нет» – 2;

16. «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2, «г» – 0, «д» – 0;

17. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 1;

18. «а» – 1, «б» – 0, «в» – 2;

19. «да» – 0, «нет» – 2;

20. «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2;

Меньше 15 баллов – увы, человек вы **слабохарактерный**, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе. И в работе на вас трудно положиться (задумайтесь над этим!).

От 15 до 25 баллов – у вас достаточно **твердый характер**. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть еще над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу!).

От 26 до 38 баллов – вы принадлежите к числу людей **настойчивых** и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считайтесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный – это не значит жестокий.

Свыше 38 баллов – простите, но характер у вас **неопределенный**. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером. А может быть, такая сумма баллов – это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

Опросник «СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ РЕШИТЬ СВОИ ПРОБЛЕМЫ?»

В разделе 3.6 рассматриваются характер и темперамент личности. Важной чертой характера является умение решать свои проблемы. Одни люди делают это «играючи». Других способны «положить на лопатки» даже незначительные осложнения. Опросник позволяет определить, как *решает свои проблемы* опрашиваемый. Предлагается выбрать один из трех *вариантов ответа* на следующие вопросы.

1. Рассказываете ли вы кому-либо о своих проблемах, неприятностях?
 - а) Нет, это мне не помогло бы;
 - б) да, если есть подходящий собеседник;
 - в) не всегда, людям хватает своих забот.
2. Сильно ли вы переживаете неприятности?
 - а) Всегда и очень тяжело;
 - б) все зависит от обстоятельств;
 - в) смиряюсь, ведь любой неприятности рано или поздно приходит конец.
3. Вы чем-то огорчены. Что вы делаете в таком случае?
 - а) Позволяю себе удовольствие, о котором долго мечтал;
 - б) иду к хорошим друзьям;
 - в) «жалею» сам себя, отсиживаясь дома.
4. Близкий человек обидел вас. Как вы поступите?
 - а) «Спрячусь в свою раковину»;
 - б) потребую объяснений;
 - в) расскажу любому, кто готов слушать.
5. В минуту счастья:
 - а) не думаю о несчастье;
 - б) не покидает тревога, что счастье быстро уйдет;
 - в) не забываю о том, что и огорчений в жизни немало.
6. Как вы относитесь к психиатрам?
 - а) Не хотел бы стать их пациентом;
 - б) многим людям они могли бы помочь;
 - в) человек в силах помочь себе сам.
7. Судьба, по вашему мнению:
 - а) Постоянно испытывает вас;
 - б) несправедлива к вам;
 - в) человек в силах помочь себе сам.

8. О чем вы думаете после ссоры с любимым человеком, когда гнев проходит?

- а) О хорошем, что было у вас в прошлом;
- б) мечтаю о тайном мщении;
- в) о том, сколько вытерпели от него (нее).

Ключ к опроснику

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

- 1. «а» – 3, «б» – 1, «в» – 2;
- 2. «а» – 4, «б» – 0, «в» – 2;
- 3. «а» – 0, «б» – 2, «в» – 4;
- 4. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 1;
- 5. «а» – 1, «б» – 3, «в» – 5;
- 6. «а» – 4, «б» – 2, «в» – 3;
- 7. «а» – 5, «б» – 2, «в» – 1;
- 8. «а» – 1, «б» – 2, «в» – 3;

От 7 до 15 баллов – вы легко **миритесь с неприятностями**, даже бедами, так как способны верно оценить их. Ценно и то, что вы не склонны жалеть себя (слабость, присущая многим). Ваше душевное равновесие достойно восхищения.

От 16 до 26 баллов – вы часто **ропцете на судьбу**. Вы предпочитаете «выплескивать» проблемы и неприятности на других. Вам необходимо чье-то сочувствие. Может быть, лучше научиться владеть собой?

От 27 до 36 баллов – вы еще **не справляетесь со своими бедами**. Возможно, именно поэтому они так часто вас терзают. Вы замыкаетесь, нередко жалуете себя. Будь у вас волевой характер при ваших хороших задатках, вы успешно справлялись бы с проблемами и неприятными ситуациями. Они подкарауливают в жизни не только вас.

Тест «ВНИМАТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

В разделе 3.7 рассмотрены познавательные процессы личности. *Познание* как процесс приобретения новых знаний сильно зависит от внимательности личности. Чтобы оценить *уровень внимательности* предлагается использовать данный тест.

Предлагается ответить «да» (+) или «нет» (–) на следующие *вопросы*.

1. Часто ли вы проигрываете из-за невнимательности?
2. Разыгрывают ли вас друзья и знакомы?
3. Умеете ли вы заниматься каким-либо делом и одновременно слушать то, о чем говорят вокруг?
4. Находили ли вы когда-нибудь на улице деньги или ключи?
5. Смотрите ли вы внимательно по сторонам, когда переходите улицу?
6. Способны ли вы вспомнить о деталях фильма, который посмотрели два дня назад?
7. Испытываете ли вы раздражение, когда кто-то отрывает вас от чтения книг, газеты, просмотра телепередачи или какого-либо иного занятия?
8. Проверяете ли вы сдачу в магазине сразу у кассы?
9. Быстро ли вы находите в квартире нужную вещь?
10. Вздрагиваете ли, если вас внезапно кто-то окликнет на улице?
11. Бывает ли, что вы одного человека принимаете за другого?
12. Увлечшись беседой, можете ли пропустить нужную вам остановку?
13. Можете ли вы, не мешкая, назвать даты рождения ваших близких?
14. Легко ли пробуждаетесь ото сна?
15. Найдете ли вы в большом городе без посторонней помощи то место (музей, кинотеатр, магазин, учреждение), где побывали единожды в прошлом году?

Ключ к тесту

По одному баллу оцениваются ответы «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 13, 14, 15 и ответы «нет» на вопросы 1, 7, 10, 11, 12.

11 и более баллов – вы *исключительно внимательны* и пронырливы; такой памяти и такой удивительно внимательности остается только позавидовать – это дано не каждому.

От 5 до 10 баллов – вы **достаточно внимательны**, не забываете ничего важного; однако, как говорится, «и на старуху бывает проруха» – кое-что можете запамятовать, иногда проявляете рассеянность, что оборачивается досадными недоразумениями; и не допустить какой-либо промашки.

4 балла и менее – вы **очень рассеянны**, и это является причиной многих неприятностей в вашей жизни; когда вас в этом упрекают, вы бываете, отвечаете улыбкой, что, дескать, просто мечтательны и не придаете значения всяким «пустякам» (пустякам ли?). Из-за вашей невнимательности неприятности терпят и окружающие – что значит, например, забыть завернуть водопроводный кран или потерять взятую у кого-то редкую книгу? Бывает, что люди даже бравируют своей рассеянностью, хотя, если разобраться, это качество отрицательное. Конечно, нередко – скажем, людям престарелого возраста – оно не подвластно, но в средние годы и, особенно в молодые, – каждому под силу перебороть свою невнимательность, воспитать собранность и постоянно тренировать память.

Многоуровневый опросник «АДАПТИВНОСТЬ»

В разделе 3.8 рассматривается социализация и развитие личности. Важным условием успешной *социализации* является адаптивность личности – умение приспосабливаться к условиям внешней среды.

Данный опросник, кроме адаптивности, включает в себя важные для социализации показатели: «*поведенческая регуляция*», «*коммуникативный потенциал*», «*моральная нормативность*».

Вопросы касаются непосредственно самочувствия, поведения или характера. «Правильных» или «неправильных» ответов здесь быть не может, поэтому не следует долго их обдумывать или советоваться с кем-либо. Надо отвечать быстро, исходя из того, что больше всего соответствует вашему состоянию или представлению о самом себе.

Итак, предлагается ответить «да» (+) или «нет» (–).

1. Бывает, что я сержусь.
2. Обычно по утрам я просыпаюсь свежим и отдохнувшим.
3. Сейчас я примерно так же работоспособен, как и всегда.
4. Судьба определенно несправедлива ко мне.
5. Запоры у меня бывают очень редко.
6. Временами мне очень хотелось покинуть свой дом.
7. Временами у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.
8. Мне кажется, что меня никто не понимает.
9. Считаю, что если кто-то причинил мне зло, я должен ему ответить тем же.
10. Иногда мне в голову приходят такие нехорошие мысли, что лучше о них никому не рассказывать.
11. Мне бывает трудно сосредоточиться на какой-то задаче или работе.
12. У меня бывают очень странные и необычные переживания.
13. У меня отсутствовали неприятности из-за моего поведения.
14. В детстве я одно время совершал мелкие кражи.
15. Иногда у меня появляется желание ломать или крушить все вокруг.
16. Бывало, что я целыми днями или даже неделями ничего не мог делать, потому что никак не мог заставить себя взяться за работу.
17. Сон у меня прерывистый и беспокойный.

18. Моя семья относится с неодобрением к той работе, которую я выбрал.
19. Бывали случаи, что я не сдерживал своих обещаний.
20. Голова у меня болит часто.
21. Раз в неделю или чаще я без всякой видимой причины внезапно ощущаю жар во всем тел.
22. Было бы хорошо, если бы почти все законы отменили.
23. Состояние моего здоровья почти такое же, как у большинства моих знакомых (не хуже).
24. Встречая на улице своих знакомых или школьных друзей, с которыми я давно не виделся, я предпочитаю проходить мимо, если они со мной не заговаривают первыми.
25. Большинству людей, которые меня знают, я нравлюсь.
26. Я человек общительный.
27. Иногда я так настаиваю на своем, что люди теряют терпение.
28. Большую часть настроения у меня подавленное.
29. Теперь мне трудно надеяться на то, что я чего-нибудь добьюсь в жизни.
30. У меня мало уверенности в себе.
31. Иногда я говорю неправду.
32. Обычно я считаю, что жизнь – стоящая штука.
33. Я считаю, что большинство людей способны солгать, чтобы продвигаться по службе.
34. Я охотно принимаю участие в собраниях и других общественных мероприятиях.
35. Я ссорюсь с членами моей семьи очень редко.
36. Иногда я сильно испытываю желание нарушить правила приличия или кому-нибудь навредить.
37. Самая трудная борьба для меня – это борьба с самим собой.
38. Мышечные судороги или подергивания у меня бывают крайне редко (или почти не бывают).
39. Я довольно безразличен к тому, что со мной будет.
40. Иногда, когда я себя неважно чувствую, я бываю раздражительным.
41. Большую часть времени у меня такое чувство, что я сделал что-то не то или даже что-то плохое.
42. Некоторые люди до того любят командовать, что меня так и тянет делать все наперекор, даже если я знаю, что они правы.
43. Я часто считаю себя обязанным отстаивать то, что нахожу справедливым.
44. Моя речь сейчас такая же, как всегда (не быстрее и не медленнее, нет ни хрипоты, ни невнятности).

45. Я считаю, что моя семейная жизнь такая же хорошая, как у большинства моих знакомых (не хуже).

46. Меня ужасно задевает, когда меня критикуют или ругают.

47. Иногда у меня бывает такое чувство, что я просто должен нанести повреждение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.

48. Мое поведение в значительной мере определяется обычаями тех, кто меня окружает.

49. В детстве у меня была такая компания, где все старались стоять друг за друга.

50. Иногда меня так и подмывает с кем-нибудь затеять драку.

51. Бывало, что я говорил о вещах, в которых не разбираюсь.

52. Обычно я засыпаю спокойно и меня не тревожат никакие мысли.

53. Последние несколько лет я чувствую себя хорошо.

54. У меня никогда не было припадков, ни судорог.

55. Сейчас масса моего тела постоянная (я не худею и не полнею).

56. Я считаю, что меня часто наказывали незаслуженно.

57. Я легко могу заплакать.

58. Я мало устаю.

59. Я был бы довольно спокоен, если бы у кого-нибудь из моей семьи были неприятности из-за нарушения закона.

60. С моим рассудком творится что-то неладное.

61. Чтобы скрыть свою застенчивость, мне приходится затрачивать большие усилия.

62. Приступы головокружения у меня бывают очень редко (или почти не бывают).

63. Меня беспокоят сексуальные (половые) вопросы.

64. Мне трудно поддерживать разговор с людьми, с которыми я только что познакомился.

65. Когда я пытаюсь что-то сделать, то часто замечаю, что у меня дрожат руки.

66. Руки у меня такие же ловкие и проворные, как и прежде.

67. Большую часть времени я испытываю общую слабость.

68. Иногда, когда я смущен, я сильно потею, и меня это раздражает.

69. Бывает, что я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.

70. Думаю, что человек обреченный.

71. Бывали случаи, что мне было трудно удержаться от того, чтобы что-нибудь не стащить у кого-либо или где-нибудь, например в магазине.

72. Я злоупотреблял спиртными напитками.

73. Я часто о чем-нибудь тревожусь.

74. Мне бы хотелось быть членом нескольких кружков или обществ.
75. Я редко задыхаюсь, и у меня не бывает сильных сердцебиений.
76. Всю свою жизнь я строго следую принципам, основанными на чувстве долга.
77. Случалось, что я препятствовал или поступал наперекор людям просто «из принципа», а не потому, что дело было действительно важным.
78. Если мне не грозит штраф и машин поблизости нет, я могу перейти улицу там, где мне хочется, а не там, где положено.
79. Я всегда был независимым и свободным от контроля со стороны семьи.
80. У меня бывали периоды такого сильного беспокойства, что я даже не мог усидеть на месте.
81. Зачастую мои поступки неправильно истолковывались.
82. Мои родители и (или) другие члены моей семьи придираются ко мне больше, чем надо.
83. Кто-то управляет моими мыслями.
84. Люди равнодушны и безразличны к тому, что с тобой случится.
85. Мне нравится быть в компании, где все подшучивают друг над другом.
86. В школе я усваивал материал медленнее, чем другие.
87. Я вполне уверен в себе.
88. Никому не доверять – самое безопасное.
89. Раз в неделю (или чаще) я бываю очень возбужденным и взволнованным.
90. Когда я нахожусь в компании, мне трудно найти подходящую тему для разговора.
91. Мне легко заставить других людей бояться меня, и иногда я это делаю ради забавы.
92. В игре я предпочитаю выигрывать.
93. Глупо осуждать человека, обманувшего того, кто сам позволяет себя обманывать.
94. Кто-то пытается воздействовать на мои мысли.
95. Я ежедневно выпиваю необычно много воды.
96. Счастливее всего я бываю, когда остаюсь один на один.
97. Я возмущаюсь каждый раз, когда узнаю, что преступник по какой-то причине остался безнаказанным.
98. В моей жизни был один или несколько случаев, когда я чувствовал, что кто-то посредством гипноза заставляет меня совершать те или иные поступки.
99. Я очень редко заговариваю я людьми первым.
100. У меня никогда не было столкновений с законом.

101. Мне приятно иметь среди своих знакомых значительных людей, это как бы придает мне вес в собственных глазах.

102. Иногда без всякой причины у меня вдруг наступают периоды необычной веселости.

103. Жизнь для меня почти всегда связана с напряжением.

104. В школе мне было очень трудно говорить перед классом.

105. Люди проявляют по отношению ко мне столько сочувствия и симпатии, сколько я заслуживаю.

106. Я отказываюсь играть в некоторые игры, потому что у меня это плохо получается.

107. Мне кажется, что я завожу друзей с такой легкостью, как и другие.

108. Мне неприятно, когда вокруг меня люди.

109. Как правило, мне не везет.

110. Меня легко привести в замешательство.

111. Некоторые из членов моей семьи совершили поступки, которые меня пугали.

112. Иногда у меня бывают приступы смеха или плача, с которыми я никак не могу справиться.

113. Мне бывает трудно приступить к выполнению нового задания или начать новое дело.

114. Если бы люди не были настроены против меня, я достиг бы в жизни гораздо большего.

115. Мне кажется, что меня никто не понимает.

116. Среди моих знакомых есть люди, которые мне не нравятся.

117. Я легко теряю терпение с людьми.

118. Часто в новой обстановке я испытываю чувство тревоги.

119. Часто мне хочется уметь.

120. Иногда я бываю так возбужден, что мне бывает трудно заснуть.

121. Часто я перехожу на другую сторону улицы. Чтобы избежать встречи с тем, кого я увидел.

122. Бывало, что я бросал начатое дело, так как боялся, что не справлюсь с ним.

123. Почти каждый день случается что-нибудь, что пугает меня.

124. Даже среди людей я обычно чувствую себя одиноком.

125. Я убежден, что существует лишь одно-единственное правильное понимание смысла жизни.

126. В гостях я чаще сижу где-нибудь в стороне или разговариваю с кем-нибудь одним, чем принимаю участие в общих развлечениях.

127. Мне часто говорят, что я вспыльчив.

128. Бывает, что я с кем-нибудь посплетничаю.

129. Часто мне бывает неприятно, когда я пытаюсь предостеречь кого-либо от ошибок, а меня понимают неправильно.

130. Я часто обращаюсь к людям за советом.

131. Часто, даже тогда, когда для меня складывается все хорошо, я чувствую, что для меня все безразлично.

132. Меня довольно трудно вывести из себя.

133. Когда я пытаюсь указать людям на их ошибки или помочь, они часто понимают меня неправильно.

134. Обычно я спокоен, и меня нелегко вывести из душевного равновесия.

135. Я заслуживаю сурового наказания за свои поступки.

136. Мне свойственно так сильно переживать свои разочарования, что я не могу заставить себя не думать о них.

137. Временами мне кажется, что я ни на что не пригоден.

138. Бывало, что при обсуждении некоторых вопросов я. Особо не задумываясь, соглашался с мнением других.

139. Меня весьма беспокоят всевозможные несчастья.

140. Мои убеждения и взгляды непоколебимы.

141. Я думаю, что можно, не нарушая закона, попытаться найти в нем лазейку.

142. Есть люди, которые мне настолько неприятны, что я в глубине души радуюсь, когда они получают нагоняй за что-нибудь.

143. У меня бывали периоды, когда из-за волнения я терял сон.

144. Я посещаю всевозможные общественные мероприятия, потому что это позволяет мне бывать среди людей.

145. Можно простить людям нарушения тех правил, которые они считают неразумными.

146. У меня есть дурные привычки, которые настолько сильны, что бороться с ними просто бесполезно.

147. Я охотно знакомлюсь с новыми людьми.

148. Бывает, что неприличная или даже непристойная шутка вызывает у меня смех.

149. Если дело идет у меня плохо, то мне сразу хочется все бросить.

150. Я предпочитаю действовать согласно собственным планам, а не следовать указаниям других.

151. Люблю, чтобы окружающие знали мою точку зрения.

152. Если я плохого мнения о человеке или даже презираю его, я мало стараюсь скрыть это от него.

153. Я человек нервный и легко возбудимый.

154. Все у меня получается плохо, не так, как надо.

155. Будущее кажется мне безнадежным.

156. Люди довольно легко могут изменить мое мнение, даже если до этого оно казалось мне окончательным.

157. Несколько раз в неделю у меня бывает такое чувство что должно случиться сто-то страшное.

158. Большую часть времени я чувствую себя усталым.

159. Я люблю бывать на вечерах и просто в компаниях.

160. Я стараюсь уклониться от конфликтов и затруднительных положений.

161. Меня очень раздражает то, что я забываю, куда кладу вещи.

162. Приключенческие рассказы мне нравятся больше, чем рассказы о любви.

163. Если я захочу сделать что-то, но окружающие считают, что этого делать не стоит, я могу легко отказаться от своих намерений.

164. Глупо осуждать людей, которые стремятся ухватить от жизни все, что могут.

165. Мне безразлично, что обо мне думают другие.

Ключ к опроснику

Данный опросник имеет несколько структурных уровней, что позволяет получить информацию различного объема и характера. Для обработки результатов необходимо иметь четыре набора «ключей», соответствующих шкалам: «достоверность», «поведенческая регуляция», «коммуникативный потенциал», «моральная нормативность». Каждое совпадение ответа с «ключом» оценивается в 1 балл.

Шкала достоверности оценивает степень объективности ответов. В случае, когда общее количество баллов превышает 7, полученные результаты целесообразно считать необъективными вследствие стремления опантанта как можно больше соответствовать «социально желаемому личностному типу». Поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «нет» на следующие вопросы: 1, 10, 19, 31, 51, 69, 78, 92, 101, 116, 128, 138, 148.

Шкала поведенческой регуляции – поставьте по 1 баллу за каждый: ответ «да» на 4, 6, 7, 8, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 37, 39, 40, 41, 47, 57, 60, 63, 65, 68, 70, 71, 73, 75, 80, 82, 83, 84, 86, 89, 94, 95, 96, 98, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 129, 131, 135, 136, 137, 139, 143, 146, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 161, 162-й вопросы, и ответы «нет» на 2, 3, 5, 23, 25, 32, 38, 44, 45, 49, 52, 53, 54, 55, 58, 62, 66, 87, 105, 127, 132, 134, 140-й вопросы.

Подсчитав «сырые» баллы, переведите их в «стены»: 67 и более баллов – *1 стена*; 53–56 баллов – *2 стена*; 43–52 балла – *3 стена*; 33–42 балла – *4 стена*; 26–32 балла – *5 стенов*; 21–25 баллов – *6 стенов*; 15–20 баллов – *7 стенов*; 13–14 баллов – *8 стенов*; 8–11 баллов – *9 стенов*; 7 и менее баллов – *10 стенов*.

При этом следует иметь в виду, что **низким** (для всех шкал) считается значение *от 1 до 3 стенов*, а **высоким** – *от 8 до 10 стенов*. Значения в *4–7 стенов* является **средним**. Превышение этих значений свидетельствует о высоком развитии данного качества, а более низкие значения свидетельствуют о недостаточном развитии рассматриваемой характеристики.

1–3 стена (43 балла и более) – характерен низкий уровень поведенческой регуляции, определенная склонность к нервно психическим срывам, отсутствие адекватности самооценки и адекватного восприятия действительности.

8–10 стенов (14 баллов и менее) – характерен **высокий уровень** нервно-психологической устойчивости и поведенческой регуляции, высокая адекватная самооценка, адекватное восприятие действительности.

Шкала коммуникативного потенциала – поставьте по 1 баллу: за каждый ответ «да» на 9, 24, 27, 33, 43, 46, 61, 64, 81, 88, 90, 99, 104, 106, 114, 121, 126, 133, 142, 151, 152-й вопросы, и за каждый ответ «нет» на 26, 34, 35, 48, 74, 85, 107, 130, 144, 147, 159-й вопросы.

Подсчитав «сырые» баллы, переведите их в «стены»: 25 и более баллов – *1 стена*; 22–24 балла – *2 стена*; 20–21 балл – *3 стена*; 18–19 баллов – *4 стена*; 16–17 баллов – *5 стенов*; 13–15 баллов – *6 стенов*; 11–12 баллов – *7 стенов*; 9–10 баллов – *8 стенов*; 7–8 баллов – *9 стенов*; 6 и менее баллов – *10 стенов*.

1–3 стена (17 баллов и более) – характерен **низкий уровень** социализации, не может адекватно оценить свое место и роль в коллективе, не стремится соблюдать общепринятые нормы поведения.

8–10 стенов (8 баллов и менее) – характерен **высокий уровень** социализации, адекватно оценивает свою роль в коллективе, ориентируется на соблюдение общепринятых норм поведения.

Шкала личностного потенциала социально-психологической адаптации – «сырые» баллы шкал «поведенческая регуляция», «коммуникативный потенциал», «моральная нормативность» суммируются, что соответствует значению данной шкалы. Полученные значения переводятся в «стены»: 103 и более баллов – *1 стена*; 81–102 балла – *2 стена*; 73–80 баллов – *3 стена*; 60–72 балла – *4 стена*; 51–59 баллов – *5 стенов*; 45–50 баллов – *6 стенов*; 36–44 – балла – *7 стенов*; 31–35 баллов – *8 стенов*; 23–30 баллов – *9 стенов*; 22 и менее баллов – *10 стенов*.

В соответствии с полученными значениями можно отнести себя к одной из трех основных групп, выделяемых по уровню адаптивности:

6–10 стенов – 1 группа – группа **хорошей и нормальной адаптации**. Лица, входящие в состав этой группы, достаточно легко адаптируются к новым условиям деятельности, быстро «входят» в новый коллектив, достаточно легко и адекватно ориентируются в ситуации, быстро вырабатывают стратегию своего поведения и социализации. Как правило, не конфликтны, обладают высокой эмоциональной устойчивостью. Функциональное состояние лиц этих групп в период адаптации остается в пределах нормы, работоспособность сохраняется.

3–5 стенов – 2 группа – группа **удовлетворительной адаптации**. Большинство лиц этой группы обладают не высокой эмоциональной устойчивостью. Процесс социализации осложнен, возможны асоциальные срывы, проявления агрессивности и конфликтности. Функциональное состояние на начальном этапе адаптации может быть снижено. Лица этой группы требуют постоянного контроля.

1–2 стена – 3 группа – группа **неудовлетворительной адаптации**. Лица этой группы обладают признаками явных акцентуаций характера, а психическое состояние можно охарактеризовать как пограничное. Процесс адаптации протекает тяжело. Возможны нервно-психические срывы, длительные нарушения функционального состояния. Лица этой группы обладают низкой нервно-психической устойчивостью, конфликтны, могут допускать делинквентные (правонарушающие) поступки.

Тест «**ВЫ СКЛОННЫ ДЕЙСТВОВАТЬ ИЛИ РАЗМЫШЛЯТЬ?**»

В разделе 3.9 рассматривается личность как субъект деятельности. Деятельность взаимосвязана с мышлением, однако у разных людей приоритеты в деятельности и мышлении расставляются по-разному. К чему личность более склонна, *действию или размышлению*, можно узнать с помощью предлагаемого теста.

Ответьте «да» (+) или «нет» (–) на следующие *вопросы*.

1. Вам нравится быть занятым?
2. Пробки и медленное движение машин на дорогах вас раздражают (при условии, что вы – в машине)?
3. Склонны ли вы спешить с одного места на другое, с одной работы на другую?
4. Вам неприятно, если приходится сидеть «сложив руки» и ничего не делать?
5. Вы предпочитаете быть участником, а не зрителем?
6. Пользуетесь ли лестницей, если много людей ждут лифта?
7. Жалуются ли окружающие, что вы слишком быстро все делаете?
8. Встааете ли вы рано, даже в выходные дни?
9. С энтузиазмом ли воспринимаете новые проекты?
10. Вам нравится организовать людей?
11. Предпочитаете ли вы действовать, а не планировать?
12. Много ли времени проводите, фантазируя и мечтая?
13. Думаете ли когда-нибудь о том, откуда появился род человеческий?
14. Любите ли отгадывать кроссворды?
15. Часто ли посещаете музеи и выставки?
16. Получаете ли удовольствие от интересной беседы?
17. Есть ли у вас привычка шагать по лестнице через ступеньку?
18. Считаете ли вы, что успеваете делать больше других людей?
19. Предпочитаете ли вы активный отдых спокойному?
20. Становится ли вам скучно, если нечего делать?

Ключ к тесту

Каждый положительный ответ приносит один балл, каждый отрицательный – ноль.

Однако, в вопросах с 12 по 16 – все наоборот: «да» – 0 баллов. «нет» – 1 балл.

От 12 до 20 баллов – вы, конечно, занимаетесь ***скорее делами***, а не размышляете: делать что-то или нет. Вы предпочитаете быть занятым, делать дела, а не говорить об этих делах. Вам нравится быть активным и иметь много дел.

От 6 до 11 баллов – вам нравится ***и быть занятым***, и иметь возможность ***размышлять***. Вы можете приспособиться практически к любым обстоятельствам.

5 и менее баллов – вы, несомненно, более ***склонны к размышлениям***. Вы предпочитаете читать книги и заниматься своими мыслями, а не активно заниматься делами. Вы легко можете сами себя развлечь. И хотя вы получаете удовольствие от общения с интересными людьми, вы вполне хорошо чувствуете себя в одиночестве.

Опросник «ОРГАНИЗОВАННЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?»

В разделе 3.9 изучается личность как субъект деятельности. Важную роль в успешной деятельности играет *личная организованность* человека. Предлагаемый опросник может послужить не только для проверки личной организованности, но и выступить средством побуждения к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков и привычек.

Предлагается в каждом вопросе выбрать наиболее подходящий для вас вариант ответа.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к которым вы стремитесь?
 - а) У меня такие цели есть;
 - б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива;
 - в) у меня есть главные цели и я подчиняю свою жизнь их достижению;
 - г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.
2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?
 - а) Да;
 - б) нет;
 - в) не могу сказать ни «да» ни «нет», так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;
 - г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.
3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?
 - а) Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
 - б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;
 - в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?
 - г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть в другой раз.
4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых родственников, приятелей и т.д.?
 - а) Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и записываю телефоны, фамилии, имена. Если понадобится чей-то номер телефона, то обязательно найду;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, т.к. нещадно их эксплуатирую. Переписывая телефоны, стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю важным, чтобы был записан телефон, фамилия, имя отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет значения;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) Каждая вещь лежит там, где ей хочется;

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением» спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.;

г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?

а) Могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считала (считала) его;

г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время;

д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и пытаюсь сократить потери в похожих ситуациях.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

а) Предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, то ждешь полного. Когда подходит полоса полного, то немного утомляет и для разрядки... ждешь пустого. В таком чередовании и проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

8. Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли вы при подготовке уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

а) Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроение и др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

а) Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и когда;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочи» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако, должен (должна) признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть о поручениях и заданиях помнит тот, кто их дает. Если поручения нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Пунктуальны ли вы (идя на деловую встречу, на собрание, совещание, заседание)?

а) Прихожу раньше на 5-7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу собрания, совещания или заседания;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

д) если бы было издано научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился (научилась) бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

а) Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что не всегда удается вовремя;

б) своевременность выполнения – это зверь, который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть время выполнения задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручить в срок;

г) своевременно выполнить задание или получение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно «наказывается».

13. Предположим, вы обещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить данное обещание довольно затруднительно. Как вы себя ведете?

а) Сообщу человеку об изменившихся обстоятельствах и о невозможности выполнить обещанное;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнить обещание затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал (не сдерживала) своих обещаний;

г) ничего не сообщу человеку. Однако выполню обещание, во что бы то ни стало.

Ключ к опроснику

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

1. «а» – 1, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 2;
2. «а» – 6, «б» – 0, «в» – 3, «г» – 0;
3. «а» – 4, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
4. «а» – 0, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
5. «а» – 0, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
6. «а» – 2, «б» – 1, «в» – 0, «г» – 4, «д» – 6;
7. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
8. «а» – 2, «б» – 6;
9. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
10. «а» – 6, «б» – 3, «в» – 1, «г» – 0;
11. «а» – 6, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0, «д» – 0;
12. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 0;
13. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;

До 63 баллов – ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть ***кое в чем организованными***. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существует объективные организационные законы и принципы. постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время.

От 63 до 71 балла – вы **достаточно организованный** человек. Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Вам следует присмотреться внимательнее к самоорганизации, улучшить ее.

От 72 до 78 баллов – вы очень **организованный человек**. Единственное что можно вам посоветовать – не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

**Опросник Спилбергера–Ханина
«ОЦЕНКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ»
(уровень реактивной и личной тревожности)**

В разделе 3.10 изучается эмоциональный мир личности. Тест позволяет с помощью приведенных в нем утверждений, определить уровень своей тревожности, на момент выполнения теста, то есть реактивную тревожность, отражающую реакцию на кратковременную сиюминутную ситуацию. Кроме того, с помощью теста можно установить и уровень тревожности, отражающий привычное (долговременное) для вас состояние.

Выберите на каждое утверждение один из *вариантов ответов*:

«нет, это не так» – 1 балл;

«пожалуй так» – 2 балла;

«верно» – 3 балла;

«совершенно верно» – 4 балла.

Отвечая на *первые 20 утверждений*, необходимо выбрать вариант ответа в зависимости от того, как вы себя чувствуете **в данный момент**.

Отвечая на *утверждения с 21 по 40* надо выбрать вариант ответа, как вы себя чувствуете **обычно**.

1. Я спокоен.
2. Мне ничто не угрожает.
3. Я нахожусь в напряжении.
4. Я испытываю сожаление.
5. Я чувствую себя свободно.
6. Я расстроен.
7. Меня волнуют возможные неудачи.
8. Я чувствую себя отдохнувшим.
9. Я встревожен.
10. Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения.
11. Я уверен в себе.
12. Я нервничаю.
13. Я не нахожу себе места.
14. Я взвинчен.
15. Я не чувствую скованности, напряженности.

16. Я доволен.
17. Я озабочен.
18. Я слишком возбужден и мне не по себе.
19. Мне радостно.
20. Мне приятно.
21. Я испытываю удовлетворение.
22. Я обычно быстро устаю.
23. Я легко могу заплакать.
24. Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие.
25. Нередко я проигрываю от того, что недостаточно быстро принимаю решения.
26. Обычно я чувствую себя бодрым.
27. Я спокоен, хладнокровен и собран.
28. Ожидаемые трудности обычно тревожат меня.
29. Я слишком переживаю из-за пустяков.
30. Я вполне счастлив.
31. Я принимаю все слишком близко к сердцу.
32. Мне не хватает уверенности в себе.
33. Обычно я чувствую себя в безопасности.
34. Я стараюсь избегать критических ситуаций.
35. У меня бывает хандра.
36. Я доволен.
37. Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня.
38. Я так сильно переживаю свои разочарования, что потом долго не могу о них забыть.
39. Я уравновешенный человек.
40. Меня охватывает сильное беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах.

Ключ к опроснику

С помощью данного теста определяется уровень тревожности на момент его выполнения (РТ), отражающий реакцию на кратковременную сиюминутную ситуацию и уровень тревожности, отражающий привычное (долговременное) для вас состояние (ДТ).

Показатели реактивной (ситуативной) тревожности (РТ) и личной тревожности (ДТ) подсчитываются по следующим формулам:

$$РТ = E_1 - E_2 + 50,$$

где E_1 – сумма баллов по пунктам 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18;

E_2 – сумма баллов по пунктам 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20.

$$ДТ = E_1 - E_2 + 35,$$

где E_1 – сумма баллов по пунктам 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40;

E_2 – сумма баллов по пунктам 21, 26, 27, 30, 33, 36, 39.

Оцените свои результаты по следующей шкале:

от 0 до 30 баллов – *низкая тревожность*;

от 31 до 45 баллов – *умеренная тревожность*;

выше 45 баллов – *высокая тревожность*.

Значительные отклонения показателей тревожности от «зоны психологического комфорта» (31–45 баллов) требуют специального внимания.

Высокая тревожность вызывает появление неприятного и затрудняющего деятельность состояния человека, в этом случае необходимо сменить акценты с боязни неудачи и неодобрения окружающих на содержание деятельности, ее смысл, процесс осуществления. Можно, например, спланировать деятельность по отдельным подзадачам, которые легче осуществить и тем самым уменьшить чувство тревоги за конечный результат.

Низкая тревожность, наоборот, требует пробуждения активности личности, заинтересованности и чувства ответственности.

Тест «КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ?»

В разделе 4.1 рассматривается профессионально-психологический портрет руководителя. Если человек имеет хотя бы небольшую практику и навыки руководящей работы, то данный тест позволяет установить *уровень его управленческого мастерства*.

Предлагается внимательно прочитать *вопросы*, и ответить последовательно (не пропуская ни одного вопроса)

«да» (+) «нет» (–).

1. Охотно ли вы беретесь за решение задач, требующих нестандартного подхода?
2. С легкостью ли вы освобождаетесь от привычных навыков работы?
3. Долго ли вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций?
5. Умеете ли вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых?
6. Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами?
7. Считаете ли вы, что нет универсальных методов работы, а поэтому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликтов с вышестоящим руководителем, чем со своими подчиненными?
9. Вас беспокоят стереотипы отношения к работе, сложившиеся у ваших подчиненных?
10. Часто ли оказываются точными ваши первые впечатления о руководителях как личностях?
11. Часто ли вы объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?
12. Часто ли вы ощущаете нехватку рабочего времени?
13. Вы уверены, что ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства ими?
14. Всегда ли охотно делегируете перспективным работникам свои властные полномочия?

Ключ к тесту

Для подсчета баллов воспользуйтесь следующим «ключом»:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. «да» – 1, «нет» – 0; | 8. «да» – 0, «нет» – 2; |
| 2. «да» – 0, «нет» – 1; | 9. «да» – 1, «нет» – 0; |
| 3. «да» – 0, «нет» – 1; | 10. «да» – 1, «нет» – 0; |
| 4. «да» – 0, «нет» – 2; | 11. «да» – 0, «нет» – 2; |
| 5. «да» – 2, «нет» – 0; | 12. «да» – 0, «нет» – 1; |
| 6. «да» – 1, «нет» – 0; | 13. «да» – 0, «нет» – 2; |
| 7. «да» – 1, «нет» – 0; | 14. «да» – 2, «нет» – 0; |

До 5 баллов – вы **больше специалист**, чем руководитель. Если представится возможность, то вам лучше освободиться от административной работы. Ваше амплуа – роль такого функционального организатора, как главный специалист, главный инженер, главный технолог, старший менеджер и т.п. Сделайте это, не колеблясь!

От 6 до 10 баллов – вы еще **не сложились как руководитель**. Если в вашем коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать каких-то значительных перемен. Больше прислушивайтесь к мнению опытных людей, консультируйтесь с руководителями. Особое внимание обратите на кадровые проблемы, коллегиальные формы выработки управленческих решений. Смелее утверждайте в коллективе интересные традиции.

От 11 до 15 баллов – вы относитесь к **руководителю административного типа**. У вас недюжинные организаторские способности, что особенно заметно подбирать и расставлять кадры, разумно планировать работу, выделяя в ней приоритеты. Вы не идете на поводу у кого-либо, не боитесь высказывать свое мнение. Одно лишь пожелание: не запускайте текущие дела, активнее перепоручайте их своим подчиненным, но при условии их превентивной подстраховки.

От 16 до 20 баллов – вы незаурядный, **хороший руководитель**. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У вас прекрасные бойцовские качества, проявление которых во многом способствует вашей служебной карьере. Однако вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда «разгул» эмоций. Поубавьте некоторую свою пристрастность в оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном и физическом совершенствовании, профессиональном росте.

Тест «МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ?»

В разделе 4.2 изложены требования к современному руководителю. В числе требований важную роль играют личные качества, как природные, так и приобретенные. Данный тест позволяет установить, обладает ли человек качествами, которые необходимы современному руководителю, есть ли у него *потенциальные возможности* к эффективному управлению.

Предлагается выбрать подходящий для вас вариант ответа на вопросы теста. Помните, что «правильных» или «неправильных» ответов здесь нет.

1. Можете ли вы командовать людьми?
 - а) Да;
 - б) нет.
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?
 - а) Да;
 - б) нет.
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?
 - а) Да;
 - б) нет.
4. Какое из двух достоинств (авторитетность или нежность) вы цените больше?
 - а) Первое;
 - б) второе.
5. Любите ли вы произносить речи?
 - а) Да;
 - б) нет.
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?
 - а) Степенью эмансипации женщин;
 - б) уровнем развития техники.
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?
 - а) Да;
 - б) нет.
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?
 - а) Да;
 - б) нет.
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
 - а) Да;
 - б) нет.

10. На что во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание?
- а) На внешность нового знакомого;
 - б) на то, что и как он говорит.
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем?
- а) Да;
 - б) нет.
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным:
- а) известного актера Гарри Купера;
 - б) Джимми Кларка, чемпиона автогонок.
13. Часто ли вас выдвигают на выборочную (руководящую общественную) работу?
- а) Да;
 - б) нет.
14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний?
- а) Да;
 - б) нет.
15. Ждете ли вы, пока дела решаться сами по себе?
- а) Да;
 - б) нет.
16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?
- а) Да;
 - б) нет.
17. Какой цвет вам больше нравится?
- а) Голубой;
 - б) красный.
18. Легко ли вы принимаете решения?
- а) Да;
 - б) нет.
19. Какие виды спорта вам больше по душе?
- а) Те, которые развивают ловкость;
 - б) те, которые развивают силу.
20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?
- а) Да;
 - б) нет.

Ключ к тесту

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. «а» – 5, «б» – 0; | 11. «а» – 5, «б» – 0; |
| 2. «а» – 5, «б» – 0; | 12. «а» – 0, «б» – 5; |
| 3. «а» – 5, «б» – 0; | 13. «а» – 5, «б» – 0; |
| 4. «а» – 5, «б» – 0; | 14. «а» – 5, «б» – 0; |
| 5. «а» – 5, «б» – 0; | 15. «а» – 0, «б» – 5; |
| 6. «а» – 0, «б» – 5; | 16. «а» – 0, «б» – 5; |
| 7. «а» – 5, «б» – 0; | 17. «а» – 0, «б» – 5; |
| 8. «а» – 5, «б» – 0; | 18. «а» – 5, «б» – 0; |
| 9. «а» – 0, «б» – 5; | 19. «а» – 0, «б» – 5; |
| 10. «а» – 0, «б» – 5; | 20. «а» – 5, «б» – 0; |

80 и более баллов – вы тот человек, который имеет большую **потребность доминировать** над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете хорошим организатором, ваша горячность, стремление быть признанным любой ценой, желание манипулировать другими значительно снижают эффект ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованны, вы легко можете обидеть другого человека. Вы часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивным. Но если вам удастся изменить ваше отношение к людям, то предрасположенность к управлению может принести хороший эффект.

От 40 до 75 баллов – у вас **высокие запросы**, вы часто бываете самоуверенны, любите подчеркнуть собственное «Я». Умение управлять своими эмоциями и склонность к анализу поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайней формы. Вы любите ходить «непроторенными» дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, и с трудом подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят. Вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

35 и менее баллов – вы человек, который склонен больше быть **подчиненным**, чем руководителем. В роли «шефа» вы не чувствовали бы себя хорошо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, не уверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой, с удовольствием подчиняетесь руководству со стороны других.

Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь «в тени» других людей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 14

Тест «ЛИДЕРСТВО»

В разделе 4.3 изучаются вопросы руководства и *лидерства*. Данный тест позволяет определить степень индивидуальной выраженности лидерства. Каждый из 50 приведенных вопросов предназначен для выявления особенностей поведения. Вопросы содержат два возможных *варианта ответа*. Выберите тот, который наиболее совпадает с вашим мнением. Плохих ответов здесь нет. Отвечать надо быстро, не раздумывая долго над ответом.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 - а) Да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
 - а) Да;
 - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных по служебному положению, испытываете ли вы желание не заявлять своего мнения, даже когда это необходимо?
 - а) Да;
 - б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми друзей?
 - а) Да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовлетворение, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
 - а) Да;
 - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
 - а) Да;
 - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
 - а) Да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
 - а) Да;
 - б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
а) Да;
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
а) Да;
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее совещание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
а) Да;
б) нет.
12. Считают ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
а) Да;
б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
а) Да;
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
а) Да;
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
а) Да;
б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
б) вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнение приближается к вашему собственнику?
а) Настоящий руководитель должен сам уметь делать дело, даже в мелочах;
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать?
а) С людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?
а) Да;
б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- а) Да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

- а) Да;
- б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение?

- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли?

- а) Быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы – человек, сильно влияющий на других людей?

- а) Да;
- б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

- а) Да;
- б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) Самый компетентный;
- б) У кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?

- а) Да;
- б) нет.

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?

- а) Да;
- б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?

- а) Тот, который все решает сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия (фирмы)?

- а) Коллегиальный тип;
- а) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?

- а) Да;
- б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов ближе к вашему образу?
а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
а) Будете молчать;
б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
а) Да;
б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
а) Да;
б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
а) Работать под руководством хорошего руководителя;
б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
а) Да;
б) нет.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
а) Да;
б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
а) Да;
б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
а) Трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам (сокурсникам), когда они их заслуживают?
а) Да;
б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
а) Да;
б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
а) Ввожу изменения немедленно;
б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать болтливого собеседника?
а) Да;
б) нет.
45. Согласны ли вы с мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
а) Да;
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей благодаря своим человеческим способностям должен сделать что-то выдающееся?
а) Да;
б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.;
б) руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
а) Торжественную, могучую;
б) тихую лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение при встрече с важными личностями?
а) Да;
б) нет.
50. Часто ли вы встречаете людей с более сильной волей, чем у вас?
а) Да;
б) нет.

Ключ к тесту

Вы можете начислить по 1 баллу за ответы «а» на 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48-й вопросы,

и по 1 баллу за ответы «б» на 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 47, 49, 50-й вопросы. Суммируйте баллы.

До 25 баллов – лидерство выражено **слабо**;

от 26 до 35 баллов – лидерство выражено в **определенной степени**;

от 36 до 40 баллов – лидерство выражено в **сильной степени**;

свыше 40 баллов – склонность к **диктату**.

Опросник «ВАШИ КОМПЛЕКСЫ»

В разделе 4.6 изучается проблема саморазвития руководителя. В осуществлении *самоизучения* существенную помощь может оказать данный опросник.

Практически никто не бывает полностью доволен собой. Каждого что-то «грызет», у каждого свои комплексы. Человеку свойственно сравнивать себя с другими, чтобы убедиться, что мы чего-то стоим. Лучше понять собственные комплексы поможет данный опросник.

Выберите для каждого пункта опросника *«свой» ответ*.

1. Люди меня не понимают:
 - а) часто;
 - б) редко;
 - в) такого не бывает
2. Чувствую себя «не в своей тарелке»:
 - а) редко;
 - б) все зависит от ситуации;
 - в) очень часто.
3. Я оптимист:
 - а) да;
 - б) только в исключительных случаях;
 - в) нет.
4. Радоваться чему попало, это:
 - а) глупость;
 - б) помогает пережить трудные минуты;
 - в) то, чему стоит научиться.
5. Хотел бы иметь такие же способности, как другие:
 - а) да;
 - б) временами;
 - в) это меня не трогает.
6. У меня слишком много недостатков:
 - а) это правда;;
 - б) это не мое мнение;
 - в) неправда.
7. Жизнь прекрасна!
 - а) и это действительно так;
 - б) слишком общее утверждение;
 - в) вовсе нет.

8. Я чувствую себя ненужным:
 - а) часто;
 - б) временами;
 - в) редко.
9. Мои поступки окружающим непонятны:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) очень редко.
10. Мне говорят, что я не оправдываю надежд:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) очень редко.
11. У меня масса достоинств:
 - а) да;
 - б) все зависит от ситуации;
 - в) нет.
12. Я пессимист:
 - а) да;
 - б) в исключительных случаях;
 - в) нет.
13. Как всякий думающий человек, анализирую свое поведение:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) редко.
14. Жизнь – грустная штука:
 - а) вообще – да;
 - б) утверждение слишком общее;
 - в) это не так.
15. «Смех – это здоровье»:
 - а) банальное утверждение;
 - б) об этом стоит помнить в трудных ситуациях;
 - в) вовсе нет.
16. Люди меня недооценивают:
 - а) увы, это не так;
 - б) не придаю этому большого значения;
 - в) вовсе нет.
17. Сужу о других слишком сурово:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) редко.
18. После полосы неудач всегда приходит успех:
 - а) верю в это, хотя знаю, что это вера в чудеса;
 - б) может и так, но научного подтверждения этому нет;
 - в) не верю в это, потому что это вера в чудеса.

19. Веду себя агрессивно:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) редко.
20. Бывает одиноко:
 - а) очень редко;
 - б) иногда;
 - в) редко.
21. Люди недоброжелательны:
 - а) большинство;
 - б) некоторые;
 - в) вовсе нет.
22. Не верю, что можно достичь того, чего очень хочешь:
 - а) потому что не знаю того, кому это удалось;
 - б) иногда это удается;
 - в) это не так, я – верю!
23. Требования, которые поставила жизнь, превышали мои возможности:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) редко.
24. Наверное, каждый человек недоволен своей внешностью:
 - а) я думаю, да;
 - б) наверное, иногда;
 - в) я так не думаю.
25. Когда я что-то делаю или говорю, бывает, меня не понимают:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) очень редко.
26. Я люблю людей:
 - а) да;
 - б) утверждение слишком общее;
 - в) нет.
27. Случается, я сомневаюсь в собственных способностях:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) скорее редко.
28. Я доволен собой:
 - а) часто;
 - б) иногда;
 - в) редко.
29. Считаю, что к себе следует быть более критичным, чем к другим людям:
 - а) да;
 - б) не знаю;
 - в) нет.

30. Верю, что мне хватает сил реализовать свои жизненные планы:
а) да;
б) по-разному это бывает;
в) нет.

Ключ к опроснику

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 16. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 2. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 17. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 3. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 18. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 4. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 19. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 5. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 20. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 6. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 21. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 7. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 22. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 8. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 23. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 9. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 24. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 10. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 25. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 11. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 26. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 12. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 27. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 13. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 28. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 14. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 29. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 15. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 30. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |

От 0 до 40 баллов – к сожалению, вы особа **закомплексованная**. Чем меньше баллов, тем больше комплексов, и в этом вы виноваты. Вы думаете о себе негативными категориями, «зациклены» на своих слабостях, недостатках, ошибках. Постоянно боретесь с собой, и все это только усугубляет и ваши комплексы, и еще больше осложняет саму ситуацию, но это вовсе не конец света. Попробуйте подумать о себе иначе: сконцентрируйтесь на том, что есть в вас сильного, хорошего и радостного. Увидите, что скоро изменится ваше отношение к себе и к окружающему миру, и люди вокруг стали лучше.

От 41 до 80 баллов – у вас есть все возможности самому **справляться со своими комплексами**. В общем-то, они не очень мешают жить. Чем больше набрали баллов, тем меньше они мешают. Тревожит, пожалуй, только то, что временами вы боитесь анализировать себя, свои поступки, когда они появляются. А появляться они

будут, ведь это неизбежно. Запомните: прятать голову в песок – дело совершенно бесперспективное, до добра оно не доведет и может только на время разрядить обстановку. От себя не убежишь. Помните, у вас хватит сил справиться с любыми проблемами. Смелее!

От 81 до 130 баллов – вы **не лишены комплексов**, как и всякий нормальный человек, но прекрасно **справляетесь** со своими проблемами. Чем больше баллов, тем лучше. Оцениваете свое поведение и поступки людей взвешенно и объективно. Ваше ровное душевное состояние помогает вам преодолевать превратности судьбы. Вы никогда не опускаете рук и считаете, что только от вас зависит, как сложится ваша жизнь. Не полагайтесь на судьбу и счастливый случай. Может, именно поэтому судьба к вам благосклонна. В компании чувствуете себя легко и свободно, и люди чувствуют себя также легко в вашем обществе. Если кто-то утверждает обратное, не верьте, наверняка этот кто-то сам имеет массу комплексов. Вам же можно посоветовать одно – так держать!

От 131 до 150 баллов – вы **думаете**, что у вас вообще **нет комплексов**. Не обманывайте себя, такого просто не бывает. Лучше все-таки знать свои сильные и слабые стороны и «брать быка за рога», когда этого требует ситуация, нежели просто повторять себе: у меня нет проблем, у меня «все о'кей». Придуманный вами мир и собственный образ – далеки от реальности. Это может быть причиной того, что ваша способность твердо стоять на земле в один прекрасный момент подведет вас. Прислушайтесь к тому, что о вас говорят другие, позвольте им говорить искренне. Может, услышите о себе что-то такое, что позволит вам оценить себя более реально. Самообман вообще небезопасен, потому что в конце концов приведет к ощущению постоянного беспокойства и напряжения. Это может стать причиной расстройства вашего здоровья, например головных болей, хотя врачи будут утверждать, что с медицинской точки зрения у вас все в полном порядке. Попробуйте посмотреть на себя со стороны. Комплексы ведь для того и существуют, чтобы с ними справиться или чтобы их полюбить. Вас хватит и на то и на другое!

МНОГОУРОВНЕВЫЙ ОПРОСНИК АЙЗЕНКА

В разделе 4.6 рассматривается саморазвитие руководителя. Отмечается, что исходной базой для составления программы самосовершенствования и Плана работы над собой является *самоизучение* личности. Опросник Айзенка дает хороший материал для изучения следующих своих свойств:

направленность личности внутрь или вовне, то есть степень экстраверсии либо интроверсии;

уровень эмоциональной стабильности (нейротизма);

тип темперамента;

уровень психофизиологической совместимости с другими типами;

уровень искренности ответов на вопросы теста.

Эти характеристики, рассматриваемые в совокупности, существенно влияют на профессиональную деятельность человека.

Для установления индивидуальных характеристик предлагается ответить «да» или «нет» на следующие *вопросы*:

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?

2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?

3. Вы человек беспечный?

4. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать «нет»?

5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?

6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы сдерживаете свои обещания?

7. Часто ли у вас бывают спады или подъемы настроения?

8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?

9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?

10. Сделаете ли вы почти все что угодно на спор?

11. Возникает ли у вас чувство робости или смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичным представителем противоположного пола?

12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?

13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?

15. Предпочитаете ли вы обычно чтение книг встречам с людьми?

16. Легко ли вас обидеть?

17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?

18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но зато близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится потому, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочтете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных возможных событий?
41. Вы ходите медленно, неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли вам сняться кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?

54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Ключ к опроснику

Из 57 вопросов – 24 направлены на определение уровня «экстраверсии-интроверсии» человека. Эти понятия еще в начале XX века были введены швейцарским психологом К. Юнгом для обозначения резко отличающихся типов личности. Термины эти образованы от латинских корней «экстра» – «вне», «интро» – «внутри» и «верто» – «обращаю».

Таким образом, шкала «*интроверсия-экстраверсия*» характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (*экстраверсия: 14–24 балла*), либо на внутренний субъективный мир (*интроверсия: 0–11 баллов*).

Экстравертам свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и социальная адаптивность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на важнейшую оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

Интровертам же, наоборот, присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны. Вместе с тем на этой шкале выделяют еще один тип людей, занимающий как бы промежуточное положение между интровертами и экстравертами и характеризующийся неустойчивым проявлением черт как первого, так и второго типа (в зависимости от конкретной ситуации) – так называемые «*амбиверты*»: *12-13 баллов*.

Следует отметить, что ярко выраженные («чистые») типы встречаются достаточно редко. Для каждого отдельного человека характерна большая или меньшая выраженность того или иного свойства.

Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим «ключом»: начислите по 1 баллу за каждое совпадение: «да» – 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53; «нет» – 5, 15, 20, 29, 32, 37, 41, 51.

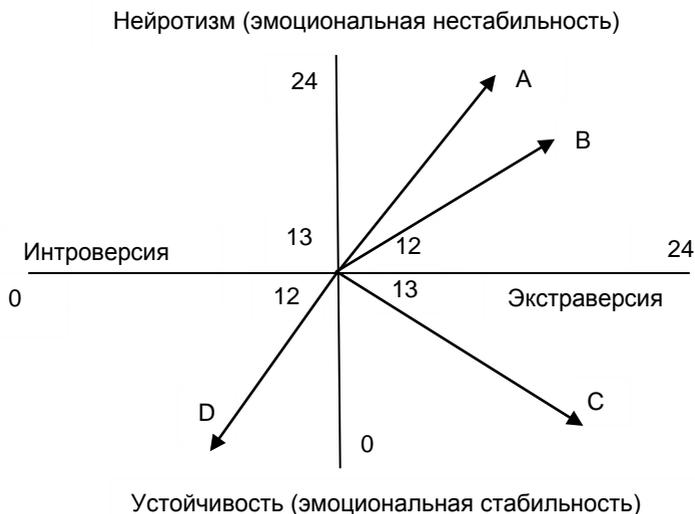
Г. Айзенк, развивая идеи К. Юнга, считает экстраверсию и интроверсию основными характеристиками личности. Наряду с этим показателем он также рассматривает «нейротизм», для выявления уровня которого в тест «заложены» еще 24 вопроса.

Нейротизм характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (0-12 баллов), а на другом – чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный тип (13-24 балла). Чем (в первом случае) показатель, полученный вами по данной шкале, ниже и чем (во втором случае) выше, тем эти качества выражены больше. В полной мере это относится и к шкале «интроверсии-экстраверсии».

Эмоционально-устойчивые (стабильные) люди не склонны к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству. *Эмоционально-нестабильные* (нейротичные) чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим «ключом» – начислите по 1 баллу за ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Теперь мы можем построить график, состоящий из двух пересекающихся в точках между 12 и 13 шкал, на концах которых будут соответственно значения 0 и 24, а отложив свои результаты по каждой из шкал и найдя точку пересечения, можно построить индивидуальный «вектор темперамента», проведя его к полученной точке из точки пересечения осей (шкал). Ценность такого графика состоит в том, что теперь, вычислив угол асимметрии между различными векторами, можно определить уровень психофизиологической совместимости между вами и любым другим человеком. Чем меньше величина этого угла, тем менее совместными оказываются партнеры.



Выделяют три основных значения:

- **высший уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 180 градусам) – в такой паре партнеры психофизиологически идеально дополняют друг друга;
- **средний уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 90 градусам) – в этом случае приходится говорить, к сожалению, о действительно средней совместимости, что потребует немалых усилий для взаимной адаптации;
- **низкий уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 0 градусам); для такой пары характерна крайне низкая стабильность в отношениях, они фактически несовместимы.

Кроме того, тест позволяет определить **уровень искренности** ваших ответов, так как содержит корректную шкалу (оставшиеся 9 вопросов). Если «результат» по этой шкале *свыше 4 баллов*, это означает, что вы были не совсем честны перед самим собой, отвечая на вопросы, а значит, результаты теста также могут быть не вполне достоверными («ключ» на эти вопросы:

«да» – 6, 24, 36; «нет» – 12, 18, 30, 42, 48, 54).

Опросник «УРОВЕНЬ САМООЦЕНКИ»

В разделе 4.6 изучается саморазвитие руководителя. Важную роль при этом будет играть базовый *уровень самооценки*, который определит степень усилий по работе над собой.

Предлагается выбрать один из пяти *вариантов ответа*: «очень часто» (ОЧ), «часто» (Ч), «иногда» (И), «редко» (Р), «никогда» (Н).

1. Мне не хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Постоянно чувствую свою ответственность по работе.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею говорить как следует с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильно мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто понапрасну в безопасности.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую себя скованным.
26. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
27. Я уверен, что люди почти все принимают легче, чем я.
28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Как жаль, что я не так общителен.
31. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждут от меня люди.

Ключ к опроснику

Для того чтобы определить уровень самооценки, необходимо сложить баллы по всем 32 суждениям:

«очень часто»	– 4 балла;
«часто»	– 3 балла;
«иногда»	– 2 балла;
«редко»	– 1 балл;
«никогда»	– 0 баллов.

Сумма от 0 до 25 баллов говорит о **высоком уровне самооценки**, при котором человек, как правило, не отягощен «комплексом неполноценности», правильно реагирует на замечания и оценки других, редко сомневается в своих действиях.

Сумма от 26 до 45 баллов свидетельствует о **среднем уровне самооценки**. Если вы набрали такое количество баллов, то, вероятно, время от времени, ощущаете необъяснимую неловкость во взаимоотношениях с другими людьми, нередко недооцениваете себя и свои способности без достаточных на то оснований.

Сумма от 46 до 128 баллов указывает на **низкий уровень самооценки**, при котором человек нередко болезненно переносит критические замечания в свой адрес, чаще старается «подстроиться» под мнение других людей, в большей степени страдает от «комплекса неполноценности».

Будучи одним из важнейших качеств личности, самооценка зависит от множества факторов. Вместе с тем уровнем самооценки связывают с двумя, наиболее существенными, факторами и пользуются для его выражения так называемой «формулой Джеймса», гласящей: «самооценка есть соотношение успеха с притязаниями».

Хотелось бы обратить внимание на то, что расхождение между «притязаниями» и реальным поведением ведет к искажению самооценки и, как следствие, к неадекватному, чреватому эмоциональными срывами, поведению.

Тест «**ВЫ СКЛОННЫ ДЕЙСТВОВАТЬ ИЛИ РАЗМЫШЛЯТЬ?**»

В разделе 3.9 рассматривается личность как субъект деятельности. Деятельность взаимосвязана с мышлением, однако у разных людей приоритеты в деятельности и мышлении расставляются по-разному. К чему личность более склонна, *действию или размышлению*, можно узнать с помощью предлагаемого теста.

Ответьте «да» (+) или «нет» (–) на следующие *вопросы*.

21. Вам нравится быть занятым?
22. Пробки и медленное движение машин на дорогах вас раздражают (при условии, что вы – в машине)?
23. Склонны ли вы спешить с одного места на другое, с одной работы на другую?
24. Вам неприятно, если приходится сидеть «сложив руки» и ничего не делать?
25. Вы предпочитаете быть участником, а не зрителем?
26. Пользуетесь ли лестницей, если много людей ждут лифта?
27. Жалуются ли окружающие, что вы слишком быстро все делаете?
28. Встааете ли вы рано, даже в выходные дни?
29. С энтузиазмом ли воспринимаете новые проекты?
30. Вам нравится организовать людей?
31. Предпочитаете ли вы действовать, а не планировать?
32. Много ли времени проводите, фантазируя и мечтая?
33. Думаете ли когда-нибудь о том, откуда появился род человеческий?
34. Любите ли отгадывать кроссворды?
35. Часто ли посещаете музеи и выставки?
36. Получаете ли удовольствие от интересной беседы?
37. Есть ли у вас привычка шагать по лестнице через ступеньку?
38. Считаете ли вы, что успеваете делать больше других людей?
39. Предпочитаете ли вы активный отдых спокойному?
40. Становится ли вам скучно, если нечего делать?

Ключ к тесту

Каждый положительный ответ приносит один балл, каждый отрицательный – ноль.

Однако, в вопросах с 12 по 16 – все наоборот: «да» – 0 баллов. «нет» – 1 балл.

От 12 до 20 баллов – вы, конечно, занимаетесь ***скорее делами***, а не размышляете: делать что-то или нет. Вы предпочитаете быть занятым, делать дела, а не говорить об этих делах. Вам нравится быть активным и иметь много дел.

От 6 до 11 баллов – вам нравится ***и быть занятым***, и иметь возможность ***размышлять***. Вы можете приспособиться практически к любым обстоятельствам.

5 и менее баллов – вы, несомненно, более ***склонны к размышлениям***. Вы предпочитаете читать книги и заниматься своими мыслями, а не активно заниматься делами. Вы легко можете сами себя развлечь. И хотя вы получаете удовольствие от общения с интересными людьми, вы вполне хорошо чувствуете себя в одиночестве.

Опросник «ОРГАНИЗОВАННЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?»

В разделе 3.9 изучается личность как субъект деятельности. Важную роль в успешной деятельности играет *личная организованность* человека. Предлагаемый опросник может послужить не только для проверки личной организованности, но и выступить средством побуждения к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков и привычек.

Предлагается в каждом вопросе выбрать наиболее подходящий для вас вариант ответа.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к которым вы стремитесь?
 - а) У меня такие цели есть;
 - б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива;
 - в) у меня есть главные цели и я подчиняю свою жизнь их достижению;
 - г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?
 - а) Да;
 - б) нет;
 - в) не могу сказать ни «да» ни «нет», так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;
 - г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?
 - а) Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
 - б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;
 - в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?
 - г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых родственников, приятелей и т.д.?
 - а) Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и записываю телефоны, фамилии, имена. Если понадобится чей-то номер телефона, то обязательно найду;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, т.к. нещадно их эксплуатирую. Переписывая телефоны, стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю важным, чтобы был записан телефон, фамилия, имя отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет значения;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) Каждая вещь лежит там, где ей хочется;

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением» спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.;

г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?

а) Могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считала (считала) его;

г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время;

д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и пытаюсь сократить потери в похожих ситуациях.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

а) Предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, то ждешь полного. Когда подходит полоса полного, то немного утомляет и для разрядки... ждешь пустого. В таком чередовании и проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

8. Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли вы при подготовке уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?

а) Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроение и др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

а) Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и когда;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочи» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако, должен (должна) признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть о поручениях и заданиях помнит тот, кто их дает. Если поручения нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Пунктуальны ли вы (идя на деловую встречу, на собрание, совещание, заседание)?

а) Прихожу раньше на 5-7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу собрания, совещания или заседания;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

д) если бы было издано научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился (научилась) бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

а) Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что не всегда удается вовремя;

б) своевременность выполнения – это зверь, который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть время выполнения задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручить в срок;

г) своевременно выполнить задание или получение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно «наказывается».

13. Предположим, вы обещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить данное обещание довольно затруднительно. Как вы себя ведете?

а) Сообщу человеку об изменившихся обстоятельствах и о невозможности выполнить обещанное;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнить обещание затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал (не сдерживала) своих обещаний;

г) ничего не сообщу человеку. Однако выполню обещание, во что бы то ни стало.

Ключ к опроснику

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

1. «а» – 1, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 2;
2. «а» – 6, «б» – 0, «в» – 3, «г» – 0;
3. «а» – 4, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
4. «а» – 0, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
5. «а» – 0, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
6. «а» – 2, «б» – 1, «в» – 0, «г» – 4, «д» – 6;
7. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
8. «а» – 2, «б» – 6;
9. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
10. «а» – 6, «б» – 3, «в» – 1, «г» – 0;
11. «а» – 6, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0, «д» – 0;
12. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 0;
13. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;

До 63 баллов – ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть ***кое в чем организованными***. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существует объективные организационные законы и принципы. постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время.

От 63 до 71 балла – вы **достаточно организованный** человек. Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Вам следует присмотреться внимательнее к самоорганизации, улучшить ее.

От 72 до 78 баллов – вы очень **организованный человек**. Единственное что можно вам посоветовать – не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

Опросник Спилбергера–Ханина
«ОЦЕНКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ»
(уровень реактивной и личной тревожности)

В разделе 3.10 изучается эмоциональный мир личности. Тест позволяет с помощью приведенных в нем утверждений, определить уровень своей тревожности, на момент выполнения теста, то есть реактивную тревожность, отражающую реакцию на кратковременную сиюминутную ситуацию. Кроме того, с помощью теста можно установить и уровень тревожности, отражающий привычное (долговременное) для вас состояние.

Выберите на каждое утверждение один из *вариантов ответов*:

«нет, это не так» – 1 балл;

«пожалуй так» – 2 балла;

«верно» – 3 балла;

«совершенно верно» – 4 балла.

Отвечая на *первые 20 утверждений*, необходимо выбрать вариант ответа в зависимости от того, как вы себя чувствуете **в данный момент**.

Отвечая на *утверждения с 21 по 40* надо выбрать вариант ответа, как вы себя чувствуете **обычно**.

41. Я спокоен.
42. Мне ничто не угрожает.
43. Я нахожусь в напряжении.
44. Я испытываю сожаление.
45. Я чувствую себя свободно.
46. Я расстроен.
47. Меня волнуют возможные неудачи.
48. Я чувствую себя отдохнувшим.
49. Я встревожен.
50. Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения.
51. Я уверен в себе.
52. Я нервничаю.
53. Я не нахожу себе места.
54. Я взвинчен.
55. Я не чувствую скованности, напряженности.

56. Я доволен.
57. Я озабочен.
58. Я слишком возбужден и мне не по себе.
59. Мне радостно.
60. Мне приятно.
61. Я испытываю удовлетворение.
62. Я обычно быстро устаю.
63. Я легко могу заплакать.
64. Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие.
65. Нередко я проигрываю от того, что недостаточно быстро принимаю решения.
66. Обычно я чувствую себя бодрым.
67. Я спокоен, хладнокровен и собран.
68. Ожидаемые трудности обычно тревожат меня.
69. Я слишком переживаю из-за пустяков.
70. Я вполне счастлив.
71. Я принимаю все слишком близко к сердцу.
72. Мне не хватает уверенности в себе.
73. Обычно я чувствую себя в безопасности.
74. Я стараюсь избегать критических ситуаций.
75. У меня бывает хандра.
76. Я доволен.
77. Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня.
78. Я так сильно переживаю свои разочарования, что потом долго не могу о них забыть.
79. Я уравновешенный человек.
80. Меня охватывает сильное беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах.

Ключ к опроснику

С помощью данного теста определяется уровень тревожности на момент его выполнения (РТ), отражающий реакцию на кратковременную сиюминутную ситуацию и уровень тревожности, отражающий привычное (долговременное) для вас состояние (ДТ).

Показатели реактивной (ситуативной) тревожности (РТ) и личной тревожности (ДТ) подсчитываются по следующим формулам:

$$РТ = E_1 - E_2 + 50,$$

где E_1 – сумма баллов по пунктам 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18;

E_2 – сумма баллов по пунктам 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20.

$$ДТ = E_1 - E_2 + 35,$$

где E_1 – сумма баллов по пунктам 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40;

E_2 – сумма баллов по пунктам 21, 26, 27, 30, 33, 36, 39.

Оцените свои результаты по следующей шкале:

от 0 до 30 баллов – *низкая тревожность*;

от 31 до 45 баллов – *умеренная тревожность*;

выше 45 баллов – *высокая тревожность*.

Значительные отклонения показателей тревожности от «зоны психологического комфорта» (31–45 баллов) требуют специального внимания.

Высокая тревожность вызывает появление неприятного и затрудняющего деятельность состояния человека, в этом случае необходимо сменить акценты с боязни неудачи и неодобрения окружающих на содержание деятельности, ее смысл, процесс осуществления. Можно, например, спланировать деятельность по отдельным подзадачам, которые легче осуществить и тем самым уменьшить чувство тревоги за конечный результат.

Низкая тревожность, наоборот, требует пробуждения активности личности, заинтересованности и чувства ответственности.

Тест «КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ?»

В разделе 4.1 рассматривается профессионально-психологический портрет руководителя. Если человек имеет хотя бы небольшую практику и навыки руководящей работы, то данный тест позволяет установить *уровень его управленческого мастерства*.

Предлагается внимательно прочитать *вопросы*, и ответить последовательно (не пропуская ни одного вопроса)

«да» (+) «нет» (–).

15. Охотно ли вы беретесь за решение задач, требующих нестандартного подхода?

16. С легкостью ли вы освобождаетесь от привычных навыков работы?

17. Долго ли вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение?

18. Стремитесь ли вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций?

19. Умеете ли вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых?

20. Легко ли вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами?

21. Считаете ли вы, что нет универсальных методов работы, а поэтому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций?

22. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликтов с вышестоящим руководителем, чем со своими подчиненными?

23. Вас беспокоят стереотипы отношения к работе, сложившиеся у ваших подчиненных?

24. Часто ли оказываются точными ваши первые впечатления о руководителях как личностях?

25. Часто ли вы объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?

26. Часто ли вы ощущаете нехватку рабочего времени?

27. Вы уверены, что ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства ими?

28. Всегда ли охотно делегируете перспективным работникам свои властные полномочия?

Ключ к тесту

Для подсчета баллов воспользуйтесь следующим «ключом»:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. «да» – 1, «нет» – 0; | 8. «да» – 0, «нет» – 2; |
| 2. «да» – 0, «нет» – 1; | 9. «да» – 1, «нет» – 0; |
| 3. «да» – 0, «нет» – 1; | 10. «да» – 1, «нет» – 0; |
| 4. «да» – 0, «нет» – 2; | 11. «да» – 0, «нет» – 2; |
| 5. «да» – 2, «нет» – 0; | 12. «да» – 0, «нет» – 1; |
| 6. «да» – 1, «нет» – 0; | 13. «да» – 0, «нет» – 2; |
| 7. «да» – 1, «нет» – 0; | 14. «да» – 2, «нет» – 0; |

До 5 баллов – вы **больше специалист**, чем руководитель. Если представится возможность, то вам лучше освободиться от административной работы. Ваше амплуа – роль такого функционального организатора, как главный специалист, главный инженер, главный технолог, старший менеджер и т.п. Сделайте это, не колеблясь!

От 6 до 10 баллов – вы еще **не сложились как руководитель**. Если в вашем коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать каких-то значительных перемен. Больше прислушивайтесь к мнению опытных людей, консультируйтесь с руководителями. Особое внимание обратите на кадровые проблемы, коллегиальные формы выработки управленческих решений. Смелее утверждайте в коллективе интересные традиции.

От 11 до 15 баллов – вы относитесь к **руководителю административного типа**. У вас недюжинные организаторские способности, что особенно заметно подбирать и расставлять кадры, разумно планировать работу, выделяя в ней приоритеты. Вы не идете на поводу у кого-либо, не боитесь высказывать свое мнение. Одно лишь пожелание: не запускайте текущие дела, активнее перепоручайте их своим подчиненным, но при условии их превентивной подстраховки.

От 16 до 20 баллов – вы незаурядный, **хороший руководитель**. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У вас прекрасные бойцовские качества, проявление которых во многом способствует вашей служебной карьере. Однако вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда «разгул» эмоций. Поубавьте некоторую свою пристрастность в оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном и физическом совершенствовании, профессиональном росте.

Тест «МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ?»

В разделе 4.2 изложены требования к современному руководителю. В числе требований важную роль играют личные качества, как природные, так и приобретенные. Данный тест позволяет установить, обладает ли человек качествами, которые необходимы современному руководителю, есть ли у него *потенциальные возможности* к эффективному управлению.

Предлагается выбрать подходящий для вас вариант ответа на вопросы теста. Помните, что «правильных» или «неправильных» ответов здесь нет.

1. Можете ли вы командовать людьми?
 - а) Да;
 - б) нет.
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке?
 - а) Да;
 - б) нет.
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?
 - а) Да;
 - б) нет.
4. Какое из двух достоинств (авторитетность или нежность) вы цените больше?
 - а) Первое;
 - б) второе.
5. Любите ли вы произносить речи?
 - а) Да;
 - б) нет.
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?
 - а) Степенью эмансипации женщин;
 - б) уровнем развития техники.
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость?
 - а) Да;
 - б) нет.
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми?
 - а) Да;
 - б) нет.
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?
 - а) Да;
 - б) нет.

10. На что во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание?
- а) На внешность нового знакомого;
 - б) на то, что и как он говорит.
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своем?
- а) Да;
 - б) нет.
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным:
- а) известного актера Гарри Купера;
 - б) Джимми Кларка, чемпиона автогонок.
13. Часто ли вас выдвигают на выборочную (руководящую общественную) работу?
- а) Да;
 - б) нет.
14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний?
- а) Да;
 - б) нет.
15. Ждете ли вы, пока дела решаться сами по себе?
- а) Да;
 - б) нет.
16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?
- а) Да;
 - б) нет.
17. Какой цвет вам больше нравится?
- а) Голубой;
 - б) красный.
18. Легко ли вы принимаете решения?
- а) Да;
 - б) нет.
19. Какие виды спорта вам больше по душе?
- а) Те, которые развивают ловкость;
 - б) те, которые развивают силу.
20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен?
- а) Да;
 - б) нет.

Ключ к тесту

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. «а» – 5, «б» – 0; | 11. «а» – 5, «б» – 0; |
| 2. «а» – 5, «б» – 0; | 12. «а» – 0, «б» – 5; |
| 3. «а» – 5, «б» – 0; | 13. «а» – 5, «б» – 0; |
| 4. «а» – 5, «б» – 0; | 14. «а» – 5, «б» – 0; |
| 5. «а» – 5, «б» – 0; | 15. «а» – 0, «б» – 5; |
| 6. «а» – 0, «б» – 5; | 16. «а» – 0, «б» – 5; |
| 7. «а» – 5, «б» – 0; | 17. «а» – 0, «б» – 5; |
| 8. «а» – 5, «б» – 0; | 18. «а» – 5, «б» – 0; |
| 9. «а» – 0, «б» – 5; | 19. «а» – 0, «б» – 5; |
| 10. «а» – 0, «б» – 5; | 20. «а» – 5, «б» – 0; |

80 и более баллов – вы тот человек, который имеет большую **потребность доминировать** над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете хорошим организатором, ваша горячность, стремление быть признанным любой ценой, желание манипулировать другими значительно снижают эффект ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованны, вы легко можете обидеть другого человека. Вы часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивным. Но если вам удастся изменить ваше отношение к людям, то предрасположенность к управлению может принести хороший эффект.

От 40 до 75 баллов – у вас **высокие запросы**, вы часто бываете самоуверенны, любите подчеркнуть собственное «Я». Умение управлять своими эмоциями и склонность к анализу поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайней формы. Вы любите ходить «непроторенными» дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, и с трудом подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас говорят. Вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

35 и менее баллов – вы человек, который склонен больше быть **подчиненным**, чем руководителем. В роли «шефа» вы не чувствовали бы себя хорошо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, не уверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой, с удовольствием подчиняетесь руководству со стороны других.

Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь «в тени» других людей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 14

Тест «ЛИДЕРСТВО»

В разделе 4.3 изучаются вопросы руководства и *лидерства*. Данный тест позволяет определить степень индивидуальной выраженности лидерства. Каждый из 50 приведенных вопросов предназначен для выявления особенностей поведения. Вопросы содержат два возможных *варианта ответа*. Выберите тот, который наиболее совпадает с вашим мнением. Плохих ответов здесь нет. Отвечать надо быстро, не раздумывая долго над ответом.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 - а) Да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
 - а) Да;
 - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных по служебному положению, испытываете ли вы желание не заявлять своего мнения, даже когда это необходимо?
 - а) Да;
 - б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми друзей?
 - а) Да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовлетворение, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
 - а) Да;
 - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
 - а) Да;
 - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
 - а) Да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоящую необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?

- а) Да;
- б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

- а) Да;
- б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

- а) Да;
- б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее совещание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

- а) Да;
- б) нет.

12. Считают ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?

- а) Да;
- б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

- а) Да;
- б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

- а) Да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

- а) Да;
- б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

- а) Вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнение приближается к вашему собственнику?

- а) Настоящий руководитель должен сам уметь делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать?

- а) С людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

- а) Да;

б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) Да;

б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

а) Да;

б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение?

а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли?

а) Быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы – человек, сильно влияющий на других людей?

а) Да;

б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

а) Да;

б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

а) Самый компетентный;

б) У кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?

а) Да;

б) нет.

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?

а) Да;

б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?

а) Тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия (фирмы)?

а) Коллегиальный тип;

а) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?

а) Да;

- б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов ближе к вашему образу?
а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
а) Будете молчать;
б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
а) Да;
б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
а) Да;
б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
а) Работать под руководством хорошего руководителя;
б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
а) Да;
б) нет.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
а) Да;
б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
а) Да;
б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
а) Трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам (сокурсникам), когда они их заслуживают?
а) Да;
б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
а) Да;
б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
а) Ввожу изменения немедленно;

- б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать болтливого собеседника?
а) Да;
б) нет.
45. Согласны ли вы с мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
а) Да;
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей благодаря своим человеческим способностям должен сделать что-то выдающееся?
а) Да;
б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.;
б) руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
а) Торжественную, могучую;
б) тихую лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение при встрече с важными личностями?
а) Да;
б) нет.
50. Часто ли вы встречаете людей с более сильной волей, чем у вас?
а) Да;
б) нет.

Ключ к тесту

Вы можете начислить по 1 баллу за ответы «а» на 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48-й вопросы,

и по 1 баллу за ответы «б» на 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 47, 49, 50-й вопросы. Суммируйте баллы.

До 25 баллов – лидерство выражено ***слабо***;

от 26 до 35 баллов – лидерство выражено в ***определенной степени***;

от 36 до 40 баллов – лидерство выражено в ***сильной степени***;

свыше 40 баллов – склонность к ***диктату***.

Опросник «ВАШИ КОМПЛЕКСЫ»

В разделе 4.6 изучается проблема саморазвития руководителя. В осуществлении *самоизучения* существенную помощь может оказать данный опросник.

Практически никто не бывает полностью доволен собой. Каждого что-то «грызет», у каждого свои комплексы. Человеку свойственно сравнивать себя с другими, чтобы убедиться, что мы чего-то стоим. Лучше понять собственные комплексы поможет данный опросник.

Выберите для каждого пункта опросника *«свой» ответ*.

31. Люди меня не понимают:
 - а) часто;
 - б) редко;
 - в) такого не бывает
32. Чувствую себя «не в своей тарелке»:
 - а) редко;
 - б) все зависит от ситуации;
 - в) очень часто.
33. Я оптимист:
 - а) да;
 - б) только в исключительных случаях;
 - в) нет.
34. Радоваться чему попало, это:
 - а) глупость;
 - б) помогает пережить трудные минуты;
 - в) то, чему стоит научиться.
35. Хотел бы иметь такие же способности, как другие:
 - а) да;
 - б) временами;
 - в) это меня не трогает.
36. У меня слишком много недостатков:
 - а) это правда;;
 - б) это не мое мнение;
 - в) неправда.
37. Жизнь прекрасна!
 - а) и это действительно так;
 - б) слишком общее утверждение;
 - в) вовсе нет.

38. Я чувствую себя ненужным:
- а) часто;
 - б) временами;
 - в) редко.
39. Мои поступки окружающим непонятны:
- а) часто;
 - б) иногда;
 - в) очень редко.
40. Мне говорят, что я не оправдываю надежд:
- а) часто;
 - б) иногда;
 - в) очень редко.
41. У меня масса достоинств:
- а) да;
 - б) все зависит от ситуации;
 - в) нет.
42. Я пессимист:
- а) да;
 - б) в исключительных случаях;
 - в) нет.
43. Как всякий думающий человек, анализирую свое поведение:
- а) часто;
 - б) иногда;
 - в) редко.
44. Жизнь – грустная штука:
- а) вообще – да;
 - б) утверждение слишком общее;
 - в) это не так.
45. «Смех – это здоровье»:
- а) банальное утверждение;
 - б) об этом стоит помнить в трудных ситуациях;
 - в) вовсе нет.
46. Люди меня недооценивают:
- а) увы, это не так;
 - б) не придаю этому большого значения;
 - в) вовсе нет.
47. Сужу о других слишком сурово:
- а) часто;
 - б) иногда;
 - в) редко.
48. После полосы неудач всегда приходит успех:
- а) верю в это, хотя знаю, что это вера в чудеса;
 - б) может и так, но научного подтверждения этому нет;
 - в) не верю в это, потому что это вера в чудеса.

49. Веду себя агрессивно:
а) часто;
б) иногда;
в) редко.
50. Бывает одиноко:
а) очень редко;
б) иногда;
в) редко.
51. Люди недоброжелательны:
а) большинство;
б) некоторые;
в) вовсе нет.
52. Не верю, что можно достичь того, чего очень хочешь:
а) потому что не знаю того, кому это удалось;
б) иногда это удается;
в) это не так, я – верю!
53. Требования, которые поставила жизнь, превышали мои возможности:
а) часто;
б) иногда;
в) редко.
54. Наверное, каждый человек недоволен своей внешностью:
а) я думаю, да;
б) наверное, иногда;
в) я так не думаю.
55. Когда я что-то делаю или говорю, бывает, меня не понимают:
а) часто;
б) иногда;
в) очень редко.
56. Я люблю людей:
а) да;
б) утверждение слишком общее;
в) нет.
57. Случается, я сомневаюсь в собственных способностях:
а) часто;
б) иногда;
в) скорее редко.
58. Я доволен собой:
а) часто;
б) иногда;
в) редко.
59. Считаю, что к себе следует быть более критичным, чем к другим людям:
а) да;
б) не знаю;
в) нет.

60. Верю, что мне хватает сил реализовать свои жизненные планы:
а) да;
б) по-разному это бывает;
в) нет.

Ключ к опроснику

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 16. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 2. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 17. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 3. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 18. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 4. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 19. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 5. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 20. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 6. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 21. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 7. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 22. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 8. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 23. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 9. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 24. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 10. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 25. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 11. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; | 26. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 12. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 27. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 13. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 28. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |
| 14. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 29. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; |
| 15. «а» – 0, «б» – 3, «в» – 5; | 30. «а» – 5, «б» – 3, «в» – 0; |

От 0 до 40 баллов – к сожалению, вы особа **закомплексованная**. Чем меньше баллов, тем больше комплексов, и в этом вы виноваты. Вы думаете о себе негативными категориями, «зациклены» на своих слабостях, недостатках, ошибках. Постоянно боретесь с собой, и все это только усугубляет и ваши комплексы, и еще больше осложняет саму ситуацию, но это вовсе не конец света. Попробуйте подумать о себе иначе: сконцентрируйтесь на том, что есть в вас сильного, хорошего и радостного. Увидите, что скоро изменится ваше отношение к себе и к окружающему миру, и люди вокруг стали лучше.

От 41 до 80 баллов – у вас есть все возможности самому **справляться со своими комплексами**. В общем-то, они не очень мешают жить. Чем больше набрали баллов, тем меньше они мешают. Тревожит, пожалуй, только то, что временами вы боитесь анализировать себя, свои поступки, когда они появляются. А появляться они

будут, ведь это неизбежно. Запомните: прятать голову в песок – дело совершенно бесперспективное, до добра оно не доведет и может только на время разрядить обстановку. От себя не убежишь. Помните, у вас хватит сил справиться с любыми проблемами. Смелее!

От 81 до 130 баллов – вы **не лишены комплексов**, как и всякий нормальный человек, но прекрасно **справляетесь** со своими проблемами. Чем больше баллов, тем лучше. Оцениваете свое поведение и поступки людей взвешенно и объективно. Ваше ровное душевное состояние помогает вам преодолевать превратности судьбы. Вы никогда не опускаете рук и считаете, что только от вас зависит, как сложится ваша жизнь. Не полагайтесь на судьбу и счастливый случай. Может, именно поэтому судьба к вам благосклонна. В компании чувствуете себя легко и свободно, и люди чувствуют себя также легко в вашем обществе. Если кто-то утверждает обратное, не верьте, наверняка этот кто-то сам имеет массу комплексов. Вам же можно посоветовать одно – так держать!

От 131 до 150 баллов – вы **думаете**, что у вас вообще **нет комплексов**. Не обманывайте себя, такого просто не бывает. Лучше все-таки знать свои сильные и слабые стороны и «брать быка за рога», когда этого требует ситуация, нежели просто повторять себе: у меня нет проблем, у меня «все о'кей». Придуманный вами мир и собственный образ – далеки от реальности. Это может быть причиной того, что ваша способность твердо стоять на земле в один прекрасный момент подведет вас. Прислушайтесь к тому, что о вас говорят другие, позвольте им говорить искренне. Может, услышите о себе что-то такое, что позволит вам оценить себя более реально. Самообман вообще небезопасен, потому что в конце концов приведет к ощущению постоянного беспокойства и напряжения. Это может стать причиной расстройства вашего здоровья, например головных болей, хотя врачи будут утверждать, что с медицинской точки зрения у вас все в полном порядке. Попробуйте посмотреть на себя со стороны. Комплексы ведь для того и существуют, чтобы с ними справиться или чтобы их полюбить. Вас хватит и на то и на другое!

МНОГОУРОВНЕВЫЙ ОПРОСНИК АЙЗЕНКА

В разделе 4.6 рассматривается саморазвитие руководителя. Отмечается, что исходной базой для составления программы самосовершенствования и Плана работы над собой является *самоизучение* личности. Опросник Айзенка дает хороший материал для изучения следующих своих свойств:

направленность личности внутрь или вовне, то есть степень экстраверсии либо интроверсии;

уровень эмоциональной стабильности (нейротизма);

тип темперамента;

уровень психофизиологической совместимости с другими типами;

уровень искренности ответов на вопросы теста.

Эти характеристики, рассматриваемые в совокупности, существенно влияют на профессиональную деятельность человека.

Для установления индивидуальных характеристик предлагается ответить «да» или «нет» на следующие *вопросы*:

58. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?

59. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?

60. Вы человек беспечный?

61. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать «нет»?

62. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?

63. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы сдерживаете свои обещания?

64. Часто ли у вас бывают спады или подъемы настроения?

65. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?

66. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?

67. Сделаете ли вы почти все что угодно на спор?

68. Возникает ли у вас чувство робости или смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичным представителем противоположного пола?

69. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?

70. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?

71. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?

72. Предпочитаете ли вы обычно чтение книг встречам с людьми?

73. Легко ли вас обидеть?

74. Любите ли вы часто бывать в компаниях?

75. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
76. Верно ли, что иногда вы полны энергии, а иногда совсем вялы?
77. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но зато близких вам?
78. Часто ли вы мечтаете?
79. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
80. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
81. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
82. Способны ли вы дать волю чувствам и всю повеселиться в компании?
83. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
84. Считают ли вас человеком живым и веселым?
85. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
86. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
87. Вы иногда сплетничаете?
88. Бывает ли, что вам не спится потому, что разные мысли лезут в голову?
89. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочтете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
90. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
91. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
92. Бывают ли у вас приступы дрожи?
93. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?
94. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
95. Раздражительны ли вы?
96. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
97. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных возможных событий?
98. Вы ходите медленно, неторопливо?
99. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
100. Часто ли вам сняться кошмары?
101. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
102. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
103. Вы чувствовали бы себя несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
104. Можете ли назвать себя нервным человеком?
105. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
106. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
107. Легко ли вы обижаетесь когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?

108. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринок?
109. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
110. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
111. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
112. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
113. Любите ли вы подшучивать над другими?
114. Страдаете ли вы от бессонницы?

Ключ к опроснику

Из 57 вопросов – 24 направлены на определение уровня «экстраверсии-интроверсии» человека. Эти понятия еще в начале XX века были введены швейцарским психологом К. Юнгом для обозначения резко отличающихся типов личности. Термины эти образованы от латинских корней «экстра» – «вне», «интро» – «внутри» и «верто» – «обращаю».

Таким образом, шкала «*интроверсия-экстраверсия*» характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (*экстраверсия: 14–24 балла*), либо на внутренний субъективный мир (*интроверсия: 0–11 баллов*).

Экстравертам свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и социальная адаптивность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на важнейшую оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

Интровертам же, наоборот, присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны. Вместе с тем на этой шкале выделяют еще один тип людей, занимающий как бы промежуточное положение между интровертами и экстравертами и характеризующийся неустойчивым проявлением черт как первого, так и второго типа (в зависимости от конкретной ситуации) – так называемые «*амбиверты*»: *12-13 баллов*.

Следует отметить, что ярко выраженные («чистые») типы встречаются достаточно редко. Для каждого отдельного человека характерна большая или меньшая выраженность того или иного свойства.

Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим «ключом»: начислите по 1 баллу за каждое совпадение: «да» – 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53; «нет» – 5, 15, 20, 29, 32, 37, 41, 51.

Г. Айзенк, развивая идеи К. Юнга, считает экстраверсию и интроверсию основными характеристиками личности. Наряду с этим показателем он также рассматривает «нейротизм», для выявления уровня которого в тест «заложены» еще 24 вопроса.

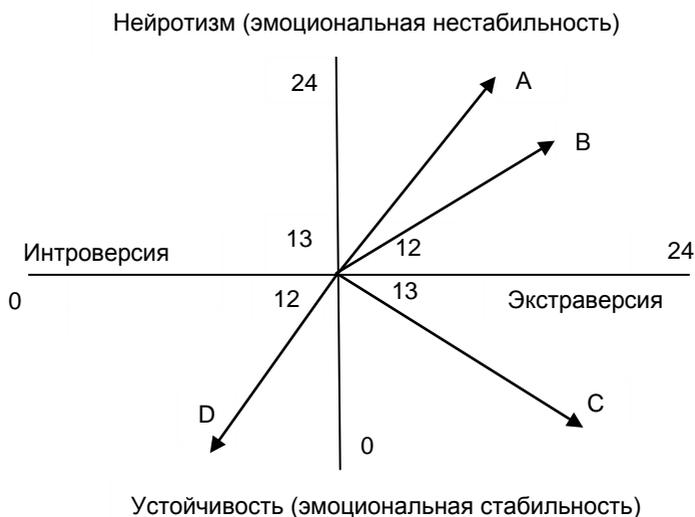
Нейротизм характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (0-12 баллов), а на другом – чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный тип (13-24 балла). Чем (в первом случае) показатель, полученный вами по данной шкале, ниже и чем (во втором случае) выше, тем эти качества выражены больше. В полной мере это относится и к шкале «*интроверсии-экстраверсии*».

Эмоционально-устойчивые (стабильные) люди не склонны к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству. *Эмоционально-нестабильные* (нейротичные) чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

Подсчитывая свой результат по данной шкале, воспользуйтесь следующим «ключом» – начислите по 1 баллу за ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Теперь мы можем построить график, состоящий из двух пересекающихся в точках между 12 и 13 шкал, на концах которых будут соответственно значения 0 и 24, а отложив свои результаты по каждой из шкал и найдя точку пересечения, можно построить индивидуальный «вектор темперамента», проведя его к полученной точке из точки пересечения осей (шкал). Ценность такого графика состоит

в том, что теперь, вычислив угол асимметрии между различными векторами, можно определить уровень психофизиологической совместимости между вами и любым другим человеком. Чем меньше величина этого угла, тем менее совместными оказываются партнеры.



Выделяют три основных значения:

- **высший уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 180 градусам) – в такой паре партнеры психофизиологически идеально дополняют друг друга;

- **средний уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 90 градусам) – в этом случае приходится говорить, к сожалению, о действительно средней совместимости, что потребует немалых усилий для взаимной адаптации;

- **низкий уровень совместимости** (среднее значение угла близко к 0 градусам); для такой пары характерна крайне низкая стабильность в отношениях, они фактически несовместимы.

Кроме того, тест позволяет определить **уровень искренности** ваших ответов, так как содержит корректную шкалу (оставшиеся 9 вопросов). Если «результат» по этой шкале *свыше 4 баллов*, это означает, что вы были не совсем честны перед самим собой, отвечая

на вопросы, а значит, результаты теста также могут быть не вполне достоверными («ключ» на эти вопросы:

«да» – 6, 24, 36; «нет» – 12, 18, 30, 42, 48, 54).

ПРИЛОЖЕНИЕ 17

Опросник «УРОВЕНЬ САМООЦЕНКИ»

В разделе 4.6 изучается саморазвитие руководителя. Важную роль при этом будет играть базовый *уровень самооценки*, который определит степень усилий по работе над собой.

Предлагается выбрать один из пяти *вариантов ответа*: «очень часто» (ОЧ), «часто» (Ч), «иногда» (И), «редко» (Р), «никогда» (Н).

33. Мне не хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
34. Постоянно чувствую свою ответственность по работе.
35. Я беспокоюсь о своем будущем.
36. Многие меня ненавидят.
37. Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
38. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
39. Я боюсь выглядеть глупцом.
40. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
41. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
42. Я часто допускаю ошибки.
43. Как жаль, что я не умею говорить как следует с людьми.
44. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
45. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими.
46. Я слишком скромн.
47. Моя жизнь бесполезна.
48. Многие неправильно мнения обо мне.
49. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
50. Люди ждут от меня очень многого.
51. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
52. Я слегка смущаюсь.
53. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
54. Я не чувствую себя в безопасности.
55. Я часто понапрасну в безопасности.
56. Я чувствую себя неловко, когда захожу в комнату, где уже сидят люди.
57. Я чувствую себя скованным.
58. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.
59. Я уверен, что люди почти все принимают легче, чем я.
60. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
61. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.

62. Как жаль, что я не так общителен.
63. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте.
64. Я думаю о том, чего ждут от меня люди.

Ключ к опроснику

Для того чтобы определить уровень самооценки, необходимо сложить баллы по всем 32 суждениям:

«очень часто»	– 4 балла;
«часто»	– 3 балла;
«иногда»	– 2 балла;
«редко»	– 1 балл;
«никогда»	– 0 баллов.

Сумма от 0 до 25 баллов говорит о **высоком уровне самооценки**, при котором человек, как правило, не отягощен «комплексами неполноценности», правило реагирует на замечания и оценки других, редко сомневается в своих действиях.

Сумма от 26 до 45 баллов свидетельствует о **среднем уровне самооценки**. Если вы набрали такое количество баллов, то, вероятно, время от времени, ощущаете необъяснимую неловкость во взаимоотношениях с другими людьми, нередко недооцениваете себя и свои способности без достаточных на то оснований.

Сумма от 46 до 128 баллов указывает на **низкий уровень самооценки**, при котором человек нередко болезненно переносит критические замечания в свой адрес, чаще старается «подстроиться» под мнение других людей, в большей степени страдает от «комплекса неполноценности».

Будучи одним из важнейших качеств личности, самооценка зависит от множества факторов. Вместе с тем уровнем самооценки связывают с двумя, наиболее существенными, факторами и пользуются для его выражения так называемой «формулой Джеймса», гласящей: «самооценка есть соотношение успеха с притязаниями».

Хотелось бы обратить внимание на то, что расхождение между «притязаниями» и реальным поведением ведет к искажению самооценки и, как следствие, к неадекватному, чреватому эмоциональными срывами, поведению.

Учебное издание

ВОЛОДЬКО Владимир Фёдорович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

В 2 томах

Том 1

ПСИХОЛОГИЯ ОБЪЕКТА И СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

В авторской редакции
Технический редактор Д.А. Исаев
Компьютерная верстка В.Ф. Володько

Подписано в печать 10.11.2011.
Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная.
Отпечатано на ризографе. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 24,88. Уч.-изд. л. 19,45. Тираж 500. Заказ 900.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Белорусский национальный технический университет.
ЛИ № 02330/0494349 от 16.03.2009.
Проспект Независимости, 65. 220013, Минск.