

**Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев,  
Н.Ю. Корнеева, А.В. Савченков**

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА:  
психологический аспект**

(44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям))

*Методические рекомендации*

**Челябинск,  
2021**

УДК 151.8 (021)  
ББК 88.5я73  
У 18

**Уварина Н.В.**

Производственная практика: психологический аспект: Методические рекомендации / Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.В. Савченков / – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2021. – 155 с.

В данных рекомендациях раскрываются методические основы психологии управления, аспекты руководства и лидерства, психологические основы коммуникаций в организации, а также проблемы психологии конфликта. Методические рекомендации включают четыре главы, в которых рассматриваются эволюция и тенденции развития управленческой мысли, социальная организация как объект управления, проблемы социально-психологического климата в коллективе, основы психологии воздействия, современные представления о психологии общения, возможности управления конфликтами и др.

Данные методические рекомендации адресованы для студентов, участвующих в образовательном процессе по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям), а также педагогам-практикам и руководителям, занимающимся профессиональным самообразованием.

**Р е ц е н з е н т ы:**

Лежнева Н.В., доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии Троицкого филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

Михайлюк О.Н., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Стратегический и производственный менеджмент» ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет»

Шарапова В.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и предпринимательство» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

УДК 151.8 (021)

© Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева,  
А.В. Савченков 2021

© Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ .....   | 4   |
| 1.1. Эволюция и тенденции развития управленческой мысли.....  | 5   |
| 1.2. Объект и предмет психологии управления. Связь психологии управления с другими науками .....                        | 10  |
| 1.3. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Уровни управления.....   | 14  |
| 1.4. Методологические подходы к управлению. Основные школы управления .....   | 19  |
| 1.5. Методы психологии управления. Проекция психологических знаний в управленческую деятельность .....                  | 22  |
| 2.1. Структура личности подчиненного.....   | 40  |
| 2.2. Жизненные стратегии .....  | 47  |
| 2.3. Психофизиологические основы управления .....   | 49  |
| 2.3.1. Функциональные состояния человека .....  | 49  |
| 2.3.2. Требования к поддержанию работоспособности.....  | 53  |
| 2.3.3. Специфика труда в экстремальных ситуациях.....   | 55  |
| 2.3.4. Возрастные изменения работоспособности .....   | 65  |
| ПРАКТИКУМ.....  | 69  |
| ГЛАВА 3. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....   | 88  |
| 3.1. Социальная организация как объект управления .....   | 88  |
| 3.2. Механизмы групповой динамики в организации .....   | 91  |
| 3.3. Феномены групповой жизнедеятельности .....   | 94  |
| 3.4. Меры по повышению уровня развития коллектива.....  | 98  |
| 3.5. Распределение деловых ролей в организации.....   | 102 |
| ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ .....   | 108 |
| 4.1. Содержание деятельности руководителя .....   | 108 |
| 4.2. Понятие «социально-психологический климат» Диагностика СПК и факторы, влияющие на СПК.....                         | 110 |
| 4.3. Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Референтометрия ..... | 121 |
| ПРАКТИКУМ.....  | 132 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 152 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Задачей методических рекомендаций является попытка рассмотреть основы психологической управленческой культуры, аспекты теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести: понимание природы управленческих процессов; знание основ организационной структуры; четкое представление об ответственности субъекта управления и ее распределении по уровням ответственности; знание способов повышения эффективности управления; знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом; умение устно и письменно выражать свои мысли; компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации; способность планировать и прогнозировать деятельность организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники; умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем; развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

Содержание рекомендаций «Производственная практика: психологический аспект» базируется на знании диалектики современной философии, общей и социальной психологии, социологии, конфликтологии, теории организации.

Методические рекомендации предназначены, прежде всего, для руководителей разных уровней, желающих обогатить себя знанием основ психологии управления, а также для студентов, магистрантов и аспирантов, изучающих психолого-управленческую проблематику.

## ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ

- 1.1. Эволюция и тенденции развития управленческой мысли.
- 1.2. Объект и предмет психологии управления. Связь психологии управления с другими науками.
- 1.3. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Уровни управления.
- 1.4. Методологические подходы к управлению. Основные школы управления.
- 1.5. Методы психологии управления. Проекция психологических знаний в управленческую деятельность.

### 1.1. Эволюция и тенденции развития управленческой мысли

Глубокие изменения в обществе на рубеже XX и XXI веков обусловили интерес к социальному знанию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психологии управления.

Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы его совершенствования.

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. В самом общем виде под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

Термин «психология управления» впервые начал использоваться в СССР в 20-е годы. На II Всесоюзной конференции по научной организации труда (март 1924 г.) один из докладов полностью был посвящен психологии управления и проблемам, с ней связанным. Психология управления была призвана решить две задачи: «подбор сотрудников к функциям и друг к другу соответственно их индивидуальным особенностям; воздействие на психику работников через стимулирование...».

В многочисленных работах по научной организации труда (труды А.К. Гастева, В.В. Добрынина, П.М. Кержениева, С.С. Чахотина и др.), вышедших в 20-30-е годы, было немало интересных подходов к разрешению психологических проблем управления. Однако недостаточный уровень разработанности этих проблем не позволил психологии управления выделиться в самостоятельную область знаний. Периодом все более активного приложения психологических знаний к теории и практике управления является середина 60-х годов.

Одними из первых исследователей, поставивших вопрос о необходимости разработки психологии управления как науки, были Е.Е. Вендров и Л.И. Уманский. Среди основных аспектов психологии управления производством они называли социально-психологические проблемы производственных групп и коллективов, психологию личности и деятельности руководителя, вопросы подготовки и подбора руководящих кадров и др. Иная точка зрения была высказана А.Г. Ковалевым, который включил в сферу психологии управления только социально-психологическую проблематику [1].

20-30-е годы XX века считаются авангардными в развитии теории управления (менеджмента).

А. Файоль был первым, кто отметил, что менеджмент насквозь пропитан психологией, и выделил психологические факторы повышения производительности

труда, например такие, как власть, единство руководства, подчинение личных интересов общим, инициатива, корпоративный дух предприятия и др. Всего он выделил четырнадцать принципов повышения производительности труда.

Анализируя подробно вопросы управления предприятием, А. Файоль говорил: «Не невежество, честолюбие, эгоизм, лень и всякие людские слабости толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу». Эти слова А. Файоль написал в 20-е годы, но они живут и сейчас и относятся не только к сфере управления каким-либо одним предприятием. Они стали универсальными там, где сталкиваются интересы людей, например в экономике, в политике.

А. Файоль был убежден, что дисциплина является в числе других принципов очень важной частью управления. На этот счет он высказался таким образом: «Дисциплина составляет главную силу армий. Я, безусловно, принял бы этот афоризм, если бы он сопровождался таким пояснением: «Дисциплина – это то, во что ее превращают начальники». Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо, но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо».

Большое значение А. Файоль придавал также такому принципу, как единство руководства. Этот принцип можно выразить так: «Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это – необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, – чудовище, ему тяжело жить». Однако не следует смешивать единства руководства (один начальник, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжение только от одного начальника). Единство руководства обеспечивается хорошей конституцией социального образования, единство же распорядительства зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала.

Благодаря А. Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей, в итоге возникла новая отрасль науки – «психология управления».

В этот период времени соединились вместе социологический и психологический подходы в управлении. Это означало, что на смену деперсонифицированным отношениям в управлении пришли – учет личностных, мотивационных и других психологических составляющих деятельности организаций.

Выделение мотивационных факторов в процессе труда привело к тому, что человек перестал считаться придатком машины. Взаимоотношение человека и машины приобрело личностный оттенок, приведший к пониманию того, что человек – это не машина, а управление машинами – это далеко не то, что управление людьми. Это был большой прогресс в осознании места и сущности человеческой деятельности в управлении.

В 30-е годы теоретики менеджмента активно обращаются к мотивационным факторам трудовой деятельности человека. Большим достижением управленческой мысли было то, что на смену «экономическому человеку» пришел «социальный человек» благодаря развитию «школы человеческих отношений», автором которой считается Эльтон Мэйо – австралийско-американский ученый (1880-1949 гг.), известный оппонент Ф. Тейлора.

С позиций этой школы промышленная организация стала рассматриваться как определенный социальный организм, а люди, работающие в ней, – как члены этой социальной системы, носители мотивационных, личностных, индивидуально-психологических качеств.

Развитие концепции «человеческих отношений» Э. Мэйо привело к тому, что, по свидетельству исследователя проблем менеджмента Д. Рена, было внесено много поправок в практику менеджмента. Можно выделить некоторые из них:

- 1) увеличение внимания к социальным потребностям человека,
- 2) отказ от сверхспециализации труда,
- 3) отказ от необходимости иерархичности власти внутри организации,
- 4) признание роли неформальных отношений между людьми внутри предприятий,
- 5) развитие методов изучения формальных и неформальных групп внутри организаций.

В 1938 г. два известных ученых США Э. Майо и Ч. Барнард совместно выдвинули концепцию «социального человека» вместо концепции «экономического человека», описанного авторами «школы научного управления».

Положительным в работе Ч. Барнарда было то, что он отнес человека к стратегическому фактору организации. Говоря о кооперативных системах в организации, Ч. Барнард отводил особую роль управляющим, к функциям которых он относил:

- искусство принятия решений,
- постановку целей на основе предвидения будущего,
- четкое представление системы коммуникаций, включая схему организации и структуру управленческого персонала,
- роль управляющего в созидании организационной морали.

Особую роль он отводил *лидерству*, считая его необходимой социальной сущностью, придающей значимость общей цели. По оценке Ч. Барнарда, именно цель создает стимул, делающий эффективными другие стимулы, вселяющий в субъективный аспект «бессмысленных решений» упорство в изменчивой среде, воодушевляя личное убеждение и создающее жизненное сплочение, без которого невозможна кооперация.

Наряду с Э. Мэйо и Ч. Барнардом, следует особо отметить несколько имен, которые признали концепцию «человеческих отношений». Ими были профессор Массачусетского университета Дуглас Мак Грегор, а также Д. Лайкерт из Мичиганского университета и К. Арджирис, работавший в Йельском университете. Эти ученые внесли большой вклад в развитие и уточнение основных принципов школы «человеческих отношений» Их часто называли группой «человеческих ресурсов», доказывавших, что от улучшения взаимоотношений в организации выигрывают все и управляющие и работники.

В 1960 г. Д. Мак-Грегор опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия». Он доказывал, что формирование менеджеров – это не следствие формальных усилий менеджмента в его саморазвитии, а в большей степени – это осознание менеджментом своих задач, своей политики и практики Он говорил: «Успех менеджмента – не наверняка, но в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение».

С точки зрения Д. Мак-Грегора, на протяжении истории можно выделить два главных поворота, касающихся средств контроля за поведением людей в организации:

- 1) переход от физического насилия к опоре на формальную власть,
- 2) переход от формальной власти к лидерству [2].

С его позиций, промышленность – это «экономический орган» общества, а его конечная цель – это служение общему благу. В ней отсутствует сверхъестественный источник власти, как нет и основы для жертвенности личных целей индивида нуждам организации.

*Лидерством* Д. Мак-Грегор называл определенное социальное отношение, имеющее несколько переменных: а) характеристика лидера, б) позиции и потребности его последователей, в) характеристики организации (такие, как цель, структура, природа задач, подлежащих выполнению), г) социальная, экономическая и политическая среда

Основное содержание концепции управления человеческими ресурсами не сводится только к увеличению степени личной удовлетворенности, как это было свойственно концепции «человеческих отношений». С точки зрения представителей группы «человеческих ресурсов», цель управления состоит в процессе совершенствования процесса принятия решений и эффективности контроля.

Психология управления имеет два основных источника своего возникновения и развития:

- *потребности практики.* Современное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух точек зрения;

- *потребности развития психологической науки.* Когда психология перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психического, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Постепенно в разделах о трудовой деятельности выделился самостоятельный вопрос о психологии управленческой деятельности. Развитие психологии управления с тех пор идет по двум взаимосвязанным направлениям – в недрах психологии и в смежных отраслях знания.

На рубеже XX и XXI веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие, ее идеи и практические рекомендации становятся модным поветрием. Именно в этот период появилось множество книг по психолого-управленческой проблематике. Для переживаемого периода характерен ряд черт:

- *прикладной характер разрабатываемых проблем психологии управления.* Большинство изданной в этот период литературы является по сути дела настольной для управленцев различных ступеней;

- *интеграция психолого-управленческого знания,* идущая путем объединения достижений различных отраслей науки. Образно говоря, своеобразное «свидетельство о рождении» психологии управления еще только заполняется и сделаны лишь первые записи;

- *главный упор делается на рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений,* относительно меньше внимания уделяется другим отраслям знаний. Предпринимаются попытки свести психологию управления к психологии менеджмента.

Развитие науки управления можно разделить на три этапа:

**1. Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента» (начало XX века – конец 20-х годов).** Классический менеджмент основывался на жестком рационализме в управлении. Наиболее полное выражение суть этого этапа была выражена в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера и «науки администрирования» А. Файоля. Однако порожденные этими концепциями технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы. Рационализм в управлении, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности деятельности организаций и руководителей.

**2. Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (30-е – вторая половина 40-х годов).** Реакцией на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний явилось утверждение доктрины «человеческих отношений». Она основывалась на всемерном учете человеческого фактора и привлекала достижения психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях [3].

На ее основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», развитию участия членов организации в управлении, повышению эффективности лидерства.

**3. Возникновение и развитие современных теорий управления (с 50-х годов по настоящее время).** В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний и появлению ряда научных подходов.

На рубеже веков для управленческой мысли характерны следующие *тенденции* развития:

- *профессионализация науки управления.* Посредством издания огромного количества работ по управлению, распространения программ обучения менеджменту, обобщения управленческого опыта разных стран через обследования, широких международных контактов ученых управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

- *практическая направленность современного развития науки управления.* Управленческая мысль все больше обращается к здравому смыслу, простым истинам, хорошо усваиваемым рецептам, которые доступны для понимания и использования теми, кто несет нелегкое бремя управления или кто встает на этот путь;

- *ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда.* Современные условия общественного развития требуют не меньше, а даже больше управленцев, чем прежде. Например, доля административно-управленческих работников в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15 % (конец 50-х годов) до 30 % (середина 80-х годов). А в некоторых фирмах эта доля достигает и 70-80 %. Нет никаких заметных тенденций сокращения и госаппарата в ведущих странах Запада;

- *усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда.* Современный управленческий труд вследствие широкого использования достижений современной цивилизации (компьютеры, различная оргтехника, всевозможные средства обработки, передачи и накопления информации, средства, позволяющие почти мгновенно устанавливать связь даже с самой удаленной точкой света и др.) стал принципиально иным даже по сравнению с прошедшим десятилетием.

Действие этой тенденции противоречиво. С одной стороны, управленческий труд в результате технологизации упростился и стал оперативнее; а с другой – это привело к усложнению деятельности управленца в силу ряда причин.

Развитие научно-технического прогресса заставляет принимать решения в гораздо более короткие сроки, чем раньше. Выявился ряд серьезных психологических проблем во взаимоотношениях «человек – машина». Технологизация управленческого труда требует строже подходить к принимаемым управленческим решениям, потому что в условиях повышенной взаимосвязанности всех звеньев системы управления усиливается риск и негативные последствия неверных решений.

- *ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления.* В центре современных концепций управления находится Человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Исходя из этого, все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников, с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе совместной деятельности, а человек стремился бы к процветанию организации, в которой он работает и служит [4].

- С учетом всего этого и разработаны различные модели управления, главным для которых является то, что в центре их внимания находится Человек. Такие модели, при всем их различии, как правило, содержат четыре взаимосвязанных блока: персонал

организации, тщательный учет знаний и способностей работников, стиль и культура деловых взаимоотношений в организации и долгосрочные цели развития организации.

Управление как социальный процесс не во всем подвержен действию инструкций и формуляров, не всегда прогнозируем. Помимо формально установленной между членами организации должностной субординации, существует сложнейшая система неформальных связей, социальных зависимостей и межличностных отношений между ними.

Под влиянием личностных факторов происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции, права и обязанности данного лица могут самым существенным образом отличаться от предусмотренных должностными инструкциями. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуальные особенности работников, психологические аспекты их отношений к начальству, подчиненным, порученному делу и, в конце концов, к самому себе [5].

Таким образом, современная наука управления последовательно разворачивается в сторону социологизации и психологизации. В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признан решающим условием повышения эффективности совместной деятельности любой организации. Все чаще подчеркивается необходимость многосторонней разработки психологии управления как особой, отдельной отрасли психологической науки, со своими объектом и предметом исследования.

## **1.2. Объект и предмет психологии управления. Связь психологии управления с другими науками**

Психология управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований – она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время *этого* процесса отношения между людьми, определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций – вот основная задача психологии управления как науки. Кроме того, психология как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

К настоящему времени сложились две точки зрения на объект психологии управления. Так, в соответствии с первой, ее объектом являются системы «человек – техника» и «человек – человек», рассматриваемые в целях оптимизации управления этими системами (функционально-структурный анализ управленческой деятельности; инженерно-психологический анализ построения и использования автоматизированных систем управления; социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов; взаимоотношения в них людей; исследование психологии руководителя, отношений между руководителем и руководимыми, психологических аспектов подбора и расстановки руководящих кадров, психолого-педагогических вопросов подготовки кадров руководителей).

В соответствии с другой точкой зрения, к объекту психологии управления можно отнести только систему «человек – человек», рассматриваемую также в целях оптимизации управления этой системой. Наряду с этой системой рассматривается еще

ряд подсистем: «личность – группа», «личность – организация», «группа – группа», «группа – организация», «организация – организация».

Что касается **предмета** психологии управления, то есть того, что изучает данная наука, то в самом общем виде он представляет собой психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения в организациях, то есть *психологические аспекты управленческих отношений*. Конкретное проявление предмета психологии управления может быть представлено в следующих **уровнях психолого-управленческой проблематики**.

*1. Психологические аспекты деятельности руководителя:*

- психологические особенности управленческого труда вообще, его специфика в различных сферах деятельности;
- психологический анализ личности руководителя, психологические требования к личностным качествам руководителя;
- психологические аспекты принятия управленческого решения;
- индивидуальный стиль управления руководителя и проблемы его коррекции.

*2. Психологические аспекты деятельности организации как субъекта и объекта управления:*

- возможности использования психологических факторов для решения управленческих задач;
- закономерности формирования благоприятного социально-психологического климата в организации;
- закономерности формирования оптимальных межличностных взаимоотношений в организации, проблема психологической совместимости;
- формальная и неформальная структуры организации;
- мотивация труда членов организации;
- ценностные ориентации в организации, управление процессом их формирования.

*3. Психологические аспекты взаимодействия руководителя с членами организации:*

- проблемы создания и функционирования системы коммуникации в процессе взаимодействия;
- проблемы управленческого общения;
- оптимизация взаимоотношений в звене «руководитель – подчиненный»;
- информированность как фактор повышения эффективного управления [6].

Следовательно, **предметом психологии управления** являются психологические основания деятельности менеджера: психофизиологические особенности трудовой деятельности, психологические особенности переработки информации, механизмы восприятия человека человеком и механизмы влияния людей друг на друга, психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нем, психологические особенности принятия управленческих решений и психологические факторы управленческой деятельности в целом.

Психология управления как наука и практика направлена на формирование и развитие психологической управленческой культуры руководителей, создание необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в управлении знаний особенностей личности работника, межличностных отношений и закономерностей функционирования трудового коллектива.

**Основные понятия психологии управления:**

**Управление** – совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Американцы дают такое определение сущности управления: «Делать что-то руками других».

**Менеджмент** – это управление, руководство, дирекция, администрация.

В основе понятия **менеджмент** лежит английский глагол «to manage», что в переводе на русский язык означает «управлять».

**Менеджер** – это субъект, осуществляющий управленческие функции. Слово «менеджер» уже давно прочно вошло в практику зарубежного управления.

**Организация** – 1. Структура, в рамках которой проводятся определенные мероприятия для достижения определенных значимых целей. 2. Одна из функций управления.

Для того чтобы группа могла называться организацией, необходимо выполнение нескольких обязательных требований. К ним относятся:

а) наличие, по меньшей мере, двух людей, которые считают себя членами этой группы,

б) наличие хотя бы одной цели как конечного состояния или результата, которую принимают как общую для всех члены этой группы;

в) существование членов группы, которые сознательно и намеренно работают сообща для достижения значимой для них всех цели.

Приведенные требования были высказаны одним из классиков зарубежного менеджмента Ч. Барнардом в 30-40 гг., который первым дал определение **организации**.

Отправным пунктом управления является постановка **организационных целей**. Применительно к организации, цель – это конкретное состояние или искомые результаты, которые достигаются совместными усилиями работников, объединенных в группы.

**Управленческая деятельность** – принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные *психологические особенности управленческой деятельности* можно свести к следующим:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

- неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

- ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

- значительная роль коммуникативной функции;

- высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Таким образом, **управленческая деятельность** – это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации [7].

Главная ее цель – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. *Продуктом* управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме. Поскольку управленческое воздействие на все сферы деятельности осуществляется через членов организации, приоритетное значение имеет управление живым трудом, то есть целесообразной деятельностью своих подчиненных.

Управленческая деятельность строится по определенным правилам, соблюдая которые можно добиться успеха и, напротив, игнорирование их неминуемо приведет организацию к краху даже при максимально благоприятных прочих условиях. Специалисты в области психологии разрабатывают правила и технические приемы общения, позволяющие сделать его не просто формой, но и фактором управления.

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также

внутренне принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом. Таким образом, психология управления – это часть комплексной науки управления.

***Источники психологии управления:***

- а) практика управления;
- б) развитие психологической науки;
- в) развитие социологии организаций.

В психологии управления часто употребляется понятие «человеческий фактор» (human factor). Понятие «человеческий фактор» стало употребляться еще во время второй мировой войны. Оно заимствовано из английского языка. Человеческий фактор – это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п.

Важность его определяется тем, что возрастает роль человека и его возможностей в процессе управления различными объектами.

Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям человека и другим психическим процессам, начиная от восприятия и внимания и заканчивая ответственностью за человеческие жизни.

Человеческий фактор важен и там, где в практику внедряются методы с учетом психологических и психофизиологических свойств человека. В этом случае возможно уменьшение брака в процессе создания того или иного вида продукции.

Недоучет человеческого фактора обычно приводит к тому, что на производстве увеличивается число производственных конфликтов, повышается текучесть кадров, увеличиваются сбои в работе, следствием чего являются потери в производительности труда.

Разумное использование человеческого фактора, т.е. учет личностных, социально-психологических, психофизиологических, мотивационных особенностей людей может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без экономических затрат. Примером тому может быть создание малых групп с учетом групповой сплоченности, группового единства и других важнейших социально-психологических феноменов.

Деятельность современного менеджера непосредственно зависит от умелого использования человеческого фактора. Менеджер должен обладать определенными управленческими способностями, чтобы нужным образом воздействовать на людей, которые ему подчинены, а также на тех, кто ему не подчиняется, но от которых зависит работа всей организации, которой он руководит.

Деятельность менеджера очень разноплановая. Он ответственен за выполнение всех управленческих функций: стратегическое планирование, маркетинг, оперативное управление, управление персоналом.

Когда говорится о менеджменте, то имеется в виду группа управляющих, если речь идет об экономике, то подразумевают:

- высших управляющих;
- менеджеров среднего звена, подчиненных дирекции;
- низовых управляющих (руководителей отделов и цехов).

Известные исследователи проблем управления Г. Кунц и С.О. Доннел отмечали, что «управление – это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты».

В этой связи становится понятным, что нет существенных различий между руководителями и управляющими, администраторами и начальниками. Общим для них является то, что все они выполняют определенные функции, добываясь результатов посредством создания необходимых условий для эффективной групповой деятельности [8].

Среди психологических дисциплин **психология управления является самостоятельным разделом психологии**. Общеизвестны ее связи с общей психологией, социальной психологией, инженерной психологией, эргономикой, экономической психологией, а также с другими науками, например философией, социологией организаций.

Психологию управления называют «междисциплинарной» отраслью науки. Она пересекается с различными областями психологии. Так, например, общая психология так же, как и психология управления, изучает мотивацию, личность, волю, эмоции и чувства, стрессы и т.п.

Но, в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является **проблема личности**, в психологии управления она рассматривается в прикладном аспекте: как субъект и объект управления.

Важнейшей проблемой общей психологии является также проблема **мотивации**. В психологии управления она занимает важное место, т.к. мотивация считается одной из самых сложных функций управления

Известна взаимосвязь психологии управления и социальной психологии. Объектом исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но и малые группы, которые являются одним из сложнейших феноменов социальной психологии. Они изучаются не только социальной психологией, но и социологией, являются «рабочие группы», или «малые группы». **Основным субъектом управления** считается менеджер, отвечающий за работу малых групп.

Для того чтобы изучать эти проблемы и давать обоснованные научные рекомендации, психология управления должна использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает активное применение знаний и данных различных отраслей психологической науки, среди которых общая, социальная, педагогическая, инженерная психологии и психология труда.

Наряду с этим психология управления основывается и на соответствующих знаниях, получаемых наукой управления. Отметим также тесную связь психологии управления и социологии (особенно социологии организаций). Общеизвестно, что в современных условиях рассмотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, то есть без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др. [9].

Таким образом, **психология управления** – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.

### 1.3. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Уровни управления

В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды (либо самостоятельно, либо в составе социальной группы), представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления. Как видим, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект и объект управления».

**Организация** представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

**Субъектом управления** является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный

объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа [10].

**Объектом управления** может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Процесс управления реализуется посредством деятельности руководителей, в которой, как известно, основными являются следующие направления: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы организации, формирование программы деятельности подчиненных, оптимизация деятельности самого руководителя.

Управлением принято считать совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Эти мероприятия имеют отношение, прежде всего к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых нужно найти особый подход, для чего необходимо знать их потребности и черты характера, способности и особенности восприятия ими окружающего мира.

Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. При этом важным условием эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту. Таким образом, **социальное управление** есть непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые мы можем назвать как собственно *управление*, то есть целенаправленное воздействие на определенный объект, и *подчинение*, то есть восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия. В зависимости от типологических черт, разными людьми не одинаково переживается само чувство подчинения. Исследователи выделяют три типа подчинения:

*строптивное подчинение*: работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга;

*равнодушное подчинение*: работник вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений; исповедуется принцип «пусть думает начальник»;

*инициативное подчинение*: работник осознает необходимость подчинения, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативу. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета.

Субъект и объект управления, рассматриваемые также как управляющая и управляемая системы (подсистемы), в совокупности взаимных связей составляют **систему управления**, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Понимаемая как целостно-организационное объединение, система управления характеризуется:

- функциями и целями деятельности;
- конкретным набором составных частей, находящихся в соподчиненности;
- режимом внешних связей (субординация, координация, договорные отношения и т.д.);
- правовым регулированием структуры, связей, полномочий, деятельности системы управления в целом и ее элементов.

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще молодой, быстро развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современной цивилизации [11].

В настоящее время считается, что руководитель любого уровня призван решать две взаимосвязанные задачи:

- овладеть теоретическими основами рационального управления, то есть наукой управления;
- уметь творчески применять положения этой науки, то есть овладеть искусством управления.

Первая задача решается в процессе обучения, вторая – в процессе практической деятельности.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории *персонала управления*:

- *руководители или линейные менеджеры (10% работников аппарата управления);*
- *специалисты или функциональные менеджеры (60-70% работников аппарата управления);*
- *служащие аппарата управления (20-30% работников аппарата управления).*

*Главная задача* руководителей – общее руководство процессом функционирования и развития системы управления. Специфика их деятельности в том, что они главным образом воздействуют на работников, которые непосредственно решают те или иные задачи управления. Главное свое внимание руководители сосредоточивают на следующих трех направлениях:

- принятие решений по всем *важнейшим, стратегическим, принципиальным вопросам* деятельности;
- осуществление подбора, расстановки, обучения и воспитания кадров;
- координация работы исполнителей, звеньев и подразделений организации в целом.

К *специалистам* аппарата управления обычно относят инженеров, экономистов, бухгалтеров, юристов, психологов и др. Они призваны решать три взаимосвязанные задачи:

- получение, обработка и анализ информации о состоянии дел в организации по своему конкретному направлению;
- разработка, на основе аналитических данных, вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовка и разработка конкретных управленческих решений;
- контроль степени реализации управленческих решений по своим направлениям.

Категорию *служащих аппарата управления* составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и др., то есть все те, кто осуществляет текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача – информационное и техническое обслуживание деятельности руководителей и специалистов.

Говоря о руководителях, необходимо различать уровни управленческой иерархии, где функции управления специфичны. Так, высшее звено в большей степени определяет общее движение организации, ее изменчивость и направления развития; среднее – создает жизнеспособную структуру, функционирующую в единстве относительно устойчивости и изменчивости элементов и связей; низовое звено обеспечивает постоянство и воспроизводство определенно заданных параметров элементов системы, их устойчивость.

Управление как специфическая деятельность связывается с появлением организации. В этом аспекте можно сказать, что практика управления так же стара, как

мир. Достижения крупных организаций в древности, например в Римской империи, просуществовавшей несколько столетий, свидетельствует о том, что даже тогда были созданы довольно развитые системы управления.

В менеджменте различают *два вида разделения труда*: по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное разделение труда может не проявляться в мелких организациях. Внутри больших организаций, которые имеют сложную структуру, существуют различные «горизонтальные» подразделения, например, отделы, службы, участки, цеха и т. п.

Горизонтальный характер разделения труда характеризуется тем, что производится расстановка руководителей по различным подразделениям организации. Особенность ее заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована.

Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное разделение труда.



Рис. 1. Схематическое изображение основных уровней управления [12]

Размер организации – это один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления. Все уровни управления внутри организаций обычно делятся на *три основные категории*:

- 1) *институциональный уровень*;
- 2) *управленческий уровень*; в) *технический уровень*.

На институциональном уровне разрабатываются стратегические, т.е. перспективные, планы и цели

**Институциональный уровень** управления организацией – **самый малочисленный по сравнению с другими уровнями**. Наиболее распространенные должности руководителей высшего звена управления – президент, вице-президент, председатель Совета директоров компаний. В среде государственных служащих – это министры, в армии – генералы и т.д.

**Руководители высшего звена управления** являются лицами, ответственными за принятие важнейших организационных решений. Их работа очень напряженная и интенсивная. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей компании.

Особенность работы руководителей высшего звена управления характеризуется также и тем, что она не имеет четких границ, пока существует данная организация.

Таблица 1

Управленческие роли руководителей (по Г.Минцбергу)

| Управленческие роли | Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли |
|---------------------|--|
|---------------------|--|

|  |  |
|--|--|
| <p><i>Межличностные роли</i><br/>         Главный руководитель<br/>         Лидер<br/>         Связующее звено</p>   | <p>Осуществляет работы социального и правового характера. Осуществляет действия, определяемые статусом, в частности участие в церемониалах, осуществляет ходатайства от имени организации. Осуществляет практически все действия, в которых участвуют подчиненные. Отвечает за мотивацию подчиненных, а также за подготовку и набор персонала</p> <p>Участие в совещаниях за рамками данной организации, контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организаций</p>  |
| <p>Приемник информации</p>   | <p>Является центром внешней и внутренней информации, поступающей в организацию. Отслеживает необходимую информацию специализированного характера. Участвует в поездках, изданиях, изучает всю почту, поступающую в организацию, осуществляет нужные контакты</p>   |
| <p><i>Информационные роли</i><br/>         Распространитель информации<br/>         Представитель</p>  | <p>Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации. По его распоряжению идет рассылка почты для получения новой информации. Осуществляет общение с подчиненными для передачи им информации (беседы, обзорная информация) Передает информацию во внешние организации. Является экспертом по вопросам данной отрасли. Участвует в заседаниях, выступает устно, обращается через почту</p>   |
| <p><i>Роли, связанные с принятием решений</i><br/>         Предприниматель, устраняющий нарушения<br/>         Распределитель ресурсов<br/>         Ведущий переговоры</p> | <p>Участвует в создании новых идей, контролирует разработку «проектов по совершенствованию» организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций</p> <p>Отвечает за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации. Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы</p> <p>Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов. Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных и т.д.</p> <p>Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах.</p> |

**Руководители среднего звена управления** подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляя координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня. Если организация имеет большую разветвленную структуру, тогда руководители среднего звена разделяются на два дополнительных уровня (на верхний уровень среднего звена управления и на низший уровень среднего звена управления).

Наиболее типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (если речь идет о бизнесе), декан (в высшем учебном заведении), заведующий сектором (в НИИ) и т.п. Во многих организациях руководители среднего звена управления принимают участие в принятии решений, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

**Руководители низового звена управления** осуществляют контроль за выполнением производственных заданий. Это – организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы. Руководители низового уровня выполняют очень напряженную работу с большим наличием самых разнообразных действий. Им приходится переходить от одной задачи к другой.

Прежде чем обратиться к управленческим ролям руководителя, напомним, как трактуется это понятие в социальной психологии [13].

Под ролью понимается функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию. Среди ролей различают

конвенциональные и межличностные роли. Ролевая функция личности предполагает использование прав и выполнение определенных обязанностей.

**Конвенциональные роли** связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо. **Межличностные роли** так же, как и конвенциональные, основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

Социальные роли наиболее ярко проявляются в совместной работе лиц, организованных в группы. От того, каким образом выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности

Все руководители, независимо от того, к какому уровню управления они относятся, выполняют различные социальные и управленческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют его реальному положению, т.е. статусу, в организации [14].

Управленческие роли руководителя не идентичны социальным ролям. У них есть своя особая специфика. В приводимой ниже таблице 1 схематично даются управленческие роли руководителей по Г. Минцбергу.

По мнению Г. Минцберга, выделенные им роли, принимают на себя руководители в разные периоды своей деятельности и в разной степени. Эти роли не являются независимыми друг от друга. Наоборот, они взаимозависимы. Все 10 управленческих ролей, вместе взятые, определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера той или иной организации.

#### 1.4. Методологические подходы к управлению. Основные школы управления

Существуют **три основных подхода к управлению: системный, ситуационный и процессный.**

Главным методологическим подходом к управлению является **системный подход**. С его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими ее связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым; целым и окружением (т.е. средой), а также между частями и окружением. Этот принцип есть проявление диалектики взаимозависимости между различными свойствами.

Четкое функционирование организации влияет на множество факторов, наиболее важными из которых являются психологические и социально-психологические феномены

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой [15].

Применительно к проблемам управления в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

- а) выделение объекта исследования,
- б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют и обратного влияния системы на объекты подсистемы,
- г) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

**Ситуационный подход.** Другое его название – «конкретный подход» При его использовании руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

Ситуационный подход – концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации.

**Процессный подход.** Этот подход основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

По мере развития производства и научных исследований в области психологии, социальной психологии, социологии организаций появились как последователи, так и оппоненты Ф.У. Тейлора. В связи с наличием различных подходов к оценке управления как специфической человеческой деятельности обозначились так называемые «школы управления», которые, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в теорию управления.

Компьютер как элемент современной управленческой культуры позволил освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций. Появление количественного подхода стало реакцией на достижения в области науки и техники, прежде всего на процесс компьютеризации [16].

**Количественный подход.** Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, кибернетики. Широкое распространение получили количественные и статистические методы анализа, моделирование. Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях:

- «концепция операционного менеджмента» (управленцу недостаточно знать только науку управления, менеджер должен обладать знаниями социологии, психологии, математики, экономики, теории систем и др.);
- «концепция управленческих решений» (главным в деятельности управленца является принятие решений. Обучение управленца должно включать, прежде всего, формирование у него готовности принимать правильные и своевременные решения);
- «концепция математического или научного управления» (мировая ситуация, ее усложнение требуют обеспечить все более научный характер управления. Для этого необходимо использовать различные математические модели и концепции).

**Эмпирический (прагматический) подход.** В основе этого подхода лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами и военными организациями. Его возникновение явилось определенной реакцией на недостаточную практическую направленность ряда положений научного управления. Сторонники этого подхода не отрицали значения теоретических принципов, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления. Такой анализ, по их мнению, позволяет подобрать соответствующее данному типу ситуации решение. Ими были разработаны специальные методологии обучения управлению на основе конкретных управленческих ситуаций.

Сторонники этого подхода выступали за профессионализацию управления, то есть за превращение управленческого труда в особую профессию. С работами ученых данного направления связано широкое распространение терминов «менеджмент», «менеджер» в теории и практике управления.

#### **Основные школы управления.**

*Школа научного управления (1885-1920 гг.)*

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач и обеспечения их обучения.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Отделение планирования от других видов работ.

*Классическая школа управления (1920-1950 гг.)*

1. Развитие принципов управления. [17]

2. Описание функций управления [18].

3. Систематизированный подход к управлению всей организацией.

*Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930-1950 гг.)*

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа человеческих отношений по существу являлась *психологической школой*, в рамках которой рекомендовалось использовать такие психологические средства, как ответственность, общение, хороший психологический климат в малых группах и т.п. Основной акцент в проводимых Э. Мэйо и его сотрудниками исследованиях делался на особенностях социального взаимодействия, мотивации, авторитета, власти, коммуникациях, лидерстве и др. явлениях.

*Школа науки управления (1930 г. – по настоящее время)*

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

*Школа управления, или количественный подход (1950 г. – по настоящее время)*

1. Вклад математики, статистики, инженерных наук и связанных с ним областей знаний в управлении [19].

2. Формирование экономико-статистических методов в управлении.

*Начиная с 60-х гг. психологический подход полностью охватил всю область управления организации.* Основное внимание сосредоточилось на методах использования межличностных отношений, т.е. на социально-психологических проблемах. Главная цель психологической школы заключалась в увеличении эффективности деятельности организации за счет активизации *человеческого фактора*.

Проблемы менеджмента получили серьезное развитие в работах известных американских, английских, немецких исследователей Г. Минцберга, Ч. Барнарда, П. Друкера, Г. Саймона, С. Арджириса, Т. Питерса, Р. Уотермена, В. Зигерта, Л. Ланг, Дж. Грейсона мл., К. О'Делл, М. Вудкока, Д. Фрэнсиса и др. [20]

А. Файоль провел анализ работы предприятия с позиций руководителя. Он первым отметил, что управление определенным образом связано с действием психологических факторов. Выделив 14 принципов управления, он особо выделил пять переменных, без которых не может быть нормального функционирования производства. Что касается принципов менеджмента, то А. Файоль рассматривал их применительно к работе руководителя высшего звена управления.

Основной вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

*14 принципов управления (по А. Файолю):*

1. *Разделение труда.* Его цель – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при прочих равных условиях. Это достигается за счет сокращения целей.

2. *Полномочия и ответственность.* Полномочия – это право отдавать приказ, а ответственность – составляющая ее противоположность. Где дают полномочия, там возникает ответственность.

3. *Дисциплина.* Дисциплина – это одна из задач руководителя. Дисциплина предполагает справедливое применение санкций.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного начальника.

5. *Единство направления.* Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

7. *Вознаграждение персонала.* За свою службу работники должны получать справедливую оплату [21].

8. *Централизация.* Это – способ организации отдельных групп в направлении общих целей и плана. Она зависит от условий деятельности организации, но в некоторых случаях необходимо разделение труда. Централизация является справедливым ходом вещей. Важным при этом является рассмотрение вопроса о соотношении централизации и децентрализации.

9. *Скалярная цель.* Это – иерархия руководящих должностей.

10. *Порядок.* Это – расположение всего на своем месте.

11. *Справедливость.* Это – сочетание доброты и правосудия в управлении организацией.

12. *Стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. *Инициатива.* Это – разработка плана и его реализация.

14. *Корпоративный дух.* Союз – это сила. Он является результатом взаимосвязанной работы персонала.

## 1.5. Методы психологии управления.

### Проекция психологических знаний в управленческую деятельность

Психология управления как наука опирается на различные **психологические методы**, основными из которых являются наблюдение и эксперимент.

По своему характеру и сущности **наблюдение** – сложный объективный психологический процесс отражения действительности. Его сложность обуславливается тем, что оно ведется в естественной обстановке функционирования организации, в которой место и роль исследователя как наблюдателя оказывает определенное влияние и воздействие на наблюдаемых, с одной стороны, и на подбор и обобщение информации, с другой. Кроме того, в большинстве случаев роль исследователя пассивна, поскольку он лишь фиксирует проявившееся мнение или отношение людей к процессам, фактам и явлениям [22].

К наблюдению как методу сбора информации обращаются в различных обстоятельствах. Во-первых, при получении предварительного материала для уточнения направлений планируемого исследования. Осуществляемое в подобных целях наблюдение расширяет видение изучаемого явления, способствует выделению значимых ситуаций, определению «действующих лиц». Во-вторых, наблюдение используется как самостоятельный метод в условиях, когда иные способы получения психологической информации недоступны.

Существует примерный перечень значимых элементов, который должен быть отражен при наблюдении:

а) наблюдаемые – количество человек, участвующих в ситуации, социально-демографическая структура группы, характер взаимоотношений в ней, распределение ролей между участниками ситуации;

б) обстановка – место нахождения наблюдаемой ситуации и особенности воздействия предметного окружения на деятельность;

в) цель деятельности группы – случайна или закономерна наблюдаемая ситуация, наличие определенных формальных или неформальных целей, ради которых собралась группа, совместимы или противоположны цели различных участников ситуации;

г) социальное поведение – характер деятельности наблюдаемой группы, стимулы деятельности, на кого (на что) направлена деятельность, психологическая атмосфера в группе, типичное для этого места социальное поведение, возможные отклонения в поведении участников наблюдаемой группы;

д) частота и продолжительность – время, длительность и повторяемость наблюдаемой ситуации, ее уникальность или типичность.

В зависимости от места наблюдателя, от организации наблюдения и других факторов различаются несколько его видов:

1. По степени формализованности выделяют структурированное и неструктурированное наблюдение.

2. В зависимости от степени участия наблюдателя в исследуемой ситуации можно говорить о включенном и невключенном наблюдении.

3. По месту проведения, условиям организации наблюдения различают полевое и лабораторное наблюдение.

4. По регулярности проведения наблюдения оно может быть систематическим и несистематическим [23].

Как правило, наблюдение, которое проводит руководитель, является неструктурированным, включенным, полевым и несистематическим.

*Неструктурированное* наблюдение является слабо формализованным. При его проведении отсутствует детальный план действий наблюдателя, определены лишь самые общие черты ситуации, примерный состав наблюдаемой группы.

Если руководитель имеет возможность определить значимые элементы изучаемой ситуации, а также составить подробный план и инструкции для фиксации результатов наблюдений, то открывается возможность проведения *структурированного наблюдения*, которое он может поручить кому-либо из подчиненных. Этому типу наблюдения отвечает высокая степень стандартизации, для фиксации результатов используются специальные бланки, достигается известная близость данных, получаемых различными наблюдателями.

В соответствии с критерием включенности в деятельность коллектива рассмотрим *невключенное и включенное наблюдение*.

*Невключенное* наблюдение проводится в контакте с наблюдаемым и с его ведома. И роль наблюдателя, и цель наблюдения, в общем, известны. В отдельных процедурах эта форма наблюдения применяется, прежде всего, для определения особенностей поведения людей в процессе труда. Чаще всего с этой целью люди наблюдаются в совершенно особых ситуациях или побуждаются к определенным актам поведения. Так, например, инструктор по вождению автомашины исследует особенности работы ученика на тренажере и т.д. Особенность этой формы состоит в том, что наблюдаемому известна не только задача, стоящая перед наблюдателем, но и его социальное положение по отношению к наблюдаемому.

В этой форме наблюдения есть свои преимущества и недостатки. Преимущество заключается в том, что наличие наблюдателя «естественно» оправдывается, хотя зачастую наблюдаемым сообщаются иные цели наблюдения по сравнению с

подлинными. Удобным является то, что наблюдателю не приходится маскироваться при регистрации результатов. Он может наблюдать открыто, оглядываться, смотреть в любом направлении и вести свои записи на глазах у наблюдаемых. К недостаткам можно отнести искажение поведения наблюдаемого, его смущение или сознательную маскировку, особенно если возникает сомнение в истинности сообщенных целей наблюдения.

*Включенным* наблюдением является такой его вид, при котором наблюдатель непосредственно включен в изучаемый социальный процесс, действует совместно с наблюдаемыми. Характер включенности различен: в одних случаях исследователь полностью соблюдает инкогнито, и наблюдаемые никак не выделяют его среди других членов группы; в других – наблюдатель участвует в деятельности наблюдаемой группы, но при этом не скрывает своих исследовательских целей.

Преимущества этой формы наблюдения заключаются в том, что благодаря непосредственному контакту и знакомству с наблюдаемыми открывается широкий простор для получения информации. Недостатки этой формы состоят в том, что, во-первых, трудно непосредственно фиксировать результаты, так как включенное наблюдение и одновременная запись данных обычно взаимно исключают друг друга; во-вторых, наблюдатель фактически не может оказывать никакого влияния на внешние факторы, ухудшающие условия наблюдения.

Наблюдение может проводиться в разных условиях. Оно называется *полевым*, если протекает в естественных для наблюдаемой группы условиях, например, в рабочем помещении и т.д. Привычность обстановки, в которой изучается группа, многое дает для правильного понимания поведения наблюдаемых. В тех ситуациях, когда требуется высокая тщательность, подробность в описании наблюдаемых процессов, используют технические средства фиксации (магнитофон, фото-, кино-, телеоборудование). Когда же ставится задача разработки и экспериментальной проверки новой методики, применяют *лабораторную* форму наблюдения. Так, в специально оборудованном классе могут проводиться занятия по формированию навыков управления или выхода из конфликтов. Каждый из участников деловой игры поочередно выполняет роль, например, руководителя или подчиненного. Для фиксации происходящего все участники школы или некоторые из них ведут запись, затем разбирают учебный пример и, основываясь, в том числе и на данных наблюдения, разрабатывают рекомендации [24].

Наблюдение может носить *одноразовый* или *систематический* характер. Систематические наблюдения проводят регулярно в течение определенного периода. Это может быть длительное, непрерывно продолжающееся наблюдение, проводимое в циклическом режиме (один день в неделю, фиксированные в году недели и т.д.). Обычно систематическое наблюдение осуществляется по достаточно структуризированной, методике, с высокой степенью конкретизации всей деятельности наблюдателя. Среди систематических наблюдений особо выделяются такие, в которых наблюдателю приходится иметь дело с заранее незапланированным явлением, неожиданной ситуацией. В этом случае наблюдаемое явление носит *разовый* характер.

Опираясь на данные наблюдения, руководитель должен помнить, что этот метод не лишен существенных *недостатков*, к которым относятся:

1) Настроение наблюдателя. Если наблюдатель в благожелательном настроении, он склонен «не замечать» негативных тенденций в поведении людей, и наоборот.

2) Социальное положение наблюдателя по отношению к наблюдаемым. Направление интересов и ценностная ориентация наблюдателя, близкое, желательное или подобное его собственному социальное положение могут способствовать тому, что отдельные акты поведения наблюдаемых лиц окажутся охваченными быстрее, будут оценены выше как более значительные или, наоборот, получат заниженную оценку.

3) Тенденция ожидания у наблюдателя. Тенденция ожидания либо формирует определенную точку зрения со стороны наблюдателя (приверженность к определенной гипотезе), либо побуждает наблюдаемого – поскольку последнему известно, что поведение его изучается, – преувеличивать или замаскировывать «сообразную» своему социальному положению роль.

4) Однократность наблюдаемых обстоятельств. В противоположность результатам опроса результаты наблюдения вообще дают наблюдателю меньше возможностей установить социальные связи. Часто он оказывается не в состоянии сделать заключение от единичных наблюдаемых фактов к закономерностям или обнаружить детерминанты поведения. Тем больше опасность того, что однократные акты поведения, в особенности, если они относятся к числу несущественных, будут классифицироваться у наблюдателей как обычные, каждодневные виды поведения.

5) Предшествующие личные встречи наблюдателя с наблюдаемыми. «Первое впечатление», равно как и ряд встреч, могут вызвать смещение акцентов в картине наблюдения.

6) Необходимость классифицировать результаты наблюдения. Сознание этой необходимости может привести к неверности в передаче деталей результатов наблюдения.

7) Обнаружение последующих событий. Оно может более решительно влиять на уже сложившееся суждение наблюдателя, чем это отвечает общей фактической ситуации.

8) Психологическое насыщение. В большинстве случаев наблюдатель должен вести себя рецептивно (с обостренным восприятием). Это предъявляет повышенные требования к его способности сосредоточиваться. В состоянии психологического насыщения второстепенные события регистрируются реже, иногда же, наоборот, излишне акцентируются.

9) Ошибки в оценках. Такие ошибки включают в себя и ошибки наблюдения, то есть их источником может быть способность наблюдателя воспринимать события тем или иным образом, провалы в памяти, ошибочное языковое объективирование данных, в особенности на последующих фазах, где с наблюдением связана уже оценка охваченного материала [25].

10) «Гало-эффект» (ореол престижа). Гало-эффект основан на общем впечатлении, которое наблюдаемый производит на наблюдателя и ведет к поверхностным обобщениям в восприятии и классификации. Например, наблюдатель отмечает у наблюдаемого ряд положительных актов поведения, которые он считает существенными. И он склонен приписать ему другие хорошие качества, фактически их не наблюдая. То обстоятельство, что наблюдатель в силу различных причин может повторно оказаться под впечатлением одного и того же личностного признака наблюдаемого, способствует нередко еще большему снижению объективности его суждений. При длительном знакомстве между оценивающим и оцениваемым гало-эффект становится еще сильнее. Поведение наблюдаемых, которые хорошо знакомы наблюдателю, анализируется более дифференцированно и классифицируется как положительное.

11) Эффект «снисходительности». Этот эффект находит свое выражение в тенденции давать общему результату наблюдения преувеличенно положительную оценку. Особенно относится это к тем случаям, когда наблюдатели считают, что отрицательный результат наблюдения может принести им неприятности. Причиной эффекта снисходительности могут быть: недвусмысленная забота наблюдателя о собственном престиже, усиленное проявление симпатии к наблюдаемому или оцениваемому, равно как и личные связи с ним, поверхностное выполнение исследовательского задания. Фактически же такие «благодушные» оценки обнаруживают скорее беспечность оценивающего, нежели его снисходительность.

12) Ошибка моделирования. В этом случае вместо обстоятельных наблюдений исходят из дедуктивного вывода (поэтому такая ошибка часто называется логической или теоретической), что различные личностные свойства наблюдаемого должны согласовываться либо быть сходными между собой. Считается «логичным», что приветливые люди добродушны, что добродушные доверчивы. Подобным же образом полагают, что красноречивые люди должны быть культурными, а культурные красноречивыми. Улыбчивым приписывается чувство юмора, носящим очки – интеллигентность, полным – добродушие.

13) Ошибка контрастности. Склонность наблюдателей – в большинстве случаев неосознанная – при оценке других людей игнорировать или отрицать у них наличие черт характера, наблюдаемых у самих себя, приводит к подчеркиванию тех признаков, которые якобы противоположны их собственным. Тенденция к чрезмерному самоутверждению проявляется в результате наблюдения в виде крайнего суждения о наблюдаемых.

Как видно, основным недостатком метода наблюдения является пассивность. Подчас нужно длительное ожидание, прежде чем объект проявит себя. К тому же есть вероятность, что этот момент может быть упущен или неправильно интерпретирован. Для преодоления недостатка может быть использован следующий психологический метод – эксперимент.

*Эксперимент* относится к числу самых своеобразных и трудно осваиваемых методов сбора информации. Осуществление эксперимента позволяет получить весьма уникальную информацию, добыть которую иными методами просто не представляется возможным. Например, в целях повышения производительности труда на предприятии решили использовать ряд новых форм морального и материального стимулирования. Здесь на помощь руководителю приходит эксперимент, способный в силу своих возможностей «проиграть» определенную ситуацию и «выдать» ценную информацию. Основная цель его проведения – проверка гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику, на различные управленческие решения.

Эксперимент рекомендуют проводить в относительно однородных условиях, поначалу в небольших (до нескольких десятков) группах обследуемых. Общая логика проведения эксперимента заключается в том, чтобы при помощи выбора некоторой экспериментальной группы и помещения ее в необычную экспериментальную ситуацию проследить направление, величину и устойчивость изменения интересующих исследователя характеристик, которые называют контрольными. В этом смысле эксперимент представляет собой замкнутую систему, элементы которой начинают взаимодействовать по написанному исследователем сценарию.

Успех эксперимента в огромной степени зависит от создания соответствующих условий. Здесь имеют в виду, прежде всего, три момента. Во-первых, в качестве контрольных выбираются характеристики, самые важные с точки зрения изучаемой проблемы. Во-вторых, изменение контрольных характеристик должно зависеть от тех характеристик экспериментальной группы, которые вводятся или изменяются самим исследователем. Такие характеристики называются *факторными* (например, введение новой формы поощрения) [26].

Характеристики, не участвующие в эксперименте, называются *нейтральными* (например, сменность работы, время года и пр.). Их судьба в процессе эксперимента может сложиться по-разному. В одном случае они могут без постороннего воздействия сами измениться (при этом они получают название переменных), в другом – могут остаться неизменными (при этом они получают название постоянных). В-третьих, на протекание эксперимента не должны оказывать воздействие те явления, которые не относятся к экспериментальной ситуации, но потенциально способны изменить ее состояние.

М.К. Горшков и Ф.Э. Шереги указывают на некоторые общие требования, предъявляемые к экспериментальным исследованиям. От реализации этих требований зависит эффективность экспериментальных исследований:

1. Установленная экспериментатором система экспериментальных условий должна соответствовать гипотетически намеченной системе условий объективной действительности. Условия и структура «экспериментальной системы» должны в значительной мере совпадать с условиями и структурой, гипотетически зафиксированной «естественной системы», то есть реального общественного или психического жизненного процесса, ведь, как правило, речь идет о том, чтобы с помощью экспериментальных исследований раскрыть отношения причины и следствия в реальном жизненном процессе, то есть, как они существуют в естественных условиях. Результаты экспериментальных исследований в большинстве случаев должны быть перенесены на естественные процессы.

2. Экспериментальная система должна обладать хорошо управляемыми условиями. Специальный экспериментальный фактор, предполагаемый в качестве главной причины, должен быть однозначно выделен, относительно изолирован из контекста других условий. Относительные условия экспериментальной ситуации должны быть в определенной степени контролируруемыми, то есть стандартизированными и считающимися константными. От степени управляемости (контролируемости) этих условий в значительной мере зависит выполнимость и точность экспериментального исследования.

3. Результат экспериментального вмешательства должен быть наблюдаемым. По возможности некоторые из произведенных с помощью экспериментального фактора эффектов (изменение признаков, поведения) нужно уметь зарегистрировать. Измерительные инструменты должны быть сконструированы таким образом, чтобы они показывали даже незначительные изменения поведения или признаков.

Виды эксперимента и методы отбора *экспериментальных групп*. Эксперименты различаются по характеру экспериментальной ситуации и по логической структуре доказательства гипотез [27].

Существуют и иные методы психологического исследования, которые, хоть и реже, но все же употребляются в процессе реализации управленческой деятельности. Это – метод беседы, тесты, анализ результатов деятельности, анкетирование. Среди дополнительных методов можно особо выделить кросскультурный метод, суть которого заключается в сравнительном анализе деятельности руководителей в условиях различных культур.

Национальная культура, традиции страны накладывают значительный отпечаток на образ мыслей и действий руководителя, поэтому, проводя переговоры с иностранными партнерами, следует помнить и о том, что перед ним не только представители фирмы, но и представители определенной культуры.

Существующие методы позволяют не только получать достоверные данные, но и давать достаточно полные и точные рекомендации, помогающие организовать управление коллективом максимально эффективным и гуманным путем.

### ***Психологические теории управления***

#### ***Теория психоанализа***

Любые школы современной теории управления особое внимание уделяют человеку, приоритету личности при изучении любых социальных процессов. Каждый человек убежден, что его способ мышления оптимален, поскольку он результативен, но эффективность творчества всегда снижается из-за обилия ложных путей, ограничений и предубеждений, боязни новизны или чрезмерной авантюрной смелости. Резервы способностей человека, его интеллект, его психика сложнее любого компьютера, космической ракеты. Не случайно еще древние мыслители сформулировали сверхсложную задачу: «Познай самого себя».

Руководителю приходится чаще всего работать именно с людьми, а не с машинами. Если в недалеком прошлом руководитель имел избыток рабочей силы и мог позволить себе немедленно уволить ленивых и бестолковых, то сейчас люди, и особенно опытные специалисты, стали самым дефицитным видом ресурсов, а оплата труда составляет значительную, если не основную часть расходов предприятия. Американские авторы пишут: «... искусство управления людьми стало одним из критических моментов в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы руководства» Каждый специалист в области управления прекрасно понимает, что в руководимом им коллективе не каждый элемент этой сложной открытой системы совершенно надежен, ему необходимо постоянно контролировать настроение и принимать при необходимости неотложные меры. Подобная задача была исследована Дж. фон Нейманом, когда возникла проблема надежности машин, собранных из ненадежных элементов. Полученный результат исследований строго доказывает, что надежность такой системы зависит от правильной организации действия этих элементов, их взаимосвязи и взаимной блокировки. Особенности поведения элементов системы, а в управлении социумом – людей, необходимо постоянно учитывать и прогнозировать.

Каждый человек, как существо биосоциальное, обладает не только своими индивидуальными особенностями, своей эмоциональной, интеллектуальной и психологической неповторимостью, наследственной или приобретенной, но и отражает характерные черты своего социума, типичные для того коллектива, где он работает, живет, учится. В основе биологических свойств личности лежит наследственная информация, ее генотип. Социальные качества личности формируются под воздействием среды, социального окружения.

Одним из первых попытался исследовать личность и мотивы поведения человека австрийский врач-психиатр Зигмунд Фрейд (1856-1939), основоположник теории психоанализа. Он считал, что каждое психическое явление имеет в своей основе определенную причину и что поведение человека во многом зависит от бессознательных процессов. Поведение человека определяется двумя инстинктивными стремлениями: стремлением к жизни (эрос) и стремлением к смерти (танатос). Каждое из этих стремлений обладает колоссальной энергией. Энергия эрос называется «либидо», энергия танатос называется «мортидо» (последнее понятие ввел последователь З. Фрейда Э. Берн). Именно эти направленность и сила определяют активность личности.

Основой теории психоанализа является идея бессознательного, которое определяет поведенческие устремления людей. З. Фрейд считал, что в основе любого творчества лежат неудовлетворенные, в том числе и сексуальные, желания, часто такие, которых мы стыдимся, которые мы должны скрывать от самих себя и которые поэтому вытесняются в область бессознательного. Эти желания сублимируются, т.е. сексуальная энергия переводится в творческую. З. Фрейд считал, что все развитие цивилизации обязано именно этому процессу – реализации сексуальных желаний в иной сфере деятельности [28].

Но сублимация – это один из видов защиты личности человека от его инстинктивных стремлений, проявляющаяся в созидании. Невротические формы защиты искажают деятельность как руководителя, так и подчиненного. Вместо того чтобы решать конкретные проблемы, эти защиты уводят человека от их решения.

Многие проблемы в общении между людьми имеют основу в неблагоприятном процессе социализации, которую З. Фрейд понимал, прежде всего, как психосексуальное развитие. Если определенный этап развития человека протекает неблагоприятно, то может возникнуть фиксация – стремление взрослого человека в трудных жизненных ситуациях действовать как ребенок определенного возраста.

З. Фрейд описал четыре стадии социализации: оральную, анальную, фаллическую и генитальную. На каждой из стадий ребенок фиксирует свое внимание

на участках своего тела, которые задействованы в процессах напряжения и наслаждения. Три первые стадии могут сыграть серьезную роль в нарушении психической жизни взрослого человека.

Проблемы в отношениях со взрослыми на оральной стадии (от рождения до 1,5-2 лет) могут вызвать фиксацию, выражающуюся в ситуациях затруднения привлечь внимание к своему рту. Курение, алкоголизм, жевание жевательной резинки, стремление «зажевывать» стресс чем-нибудь вкусным, сквернословие, агрессия на физическом плане (драки) – все это следствия неблагоприятно прошедшей оральной стадии развития данного ребенка.

Проблемы в отношениях со взрослыми на анальной стадии (2-3 года) относятся, прежде всего, в приучении ребенка к туалету. Если взрослые наказывают ребенка за нечаянную неаккуратность, или придают излишнее внимание данному действию, то может возникнуть так называемый «анальный» характер: преувеличенное развитие таких, в общем-то, неплохих черт характера, как бережливость, аккуратность и педантичность. Такой человек в трудовой деятельности может замучить подчиненного или посетителя мелкими придирками, будет ориентироваться не на развитие, а на сохранение, на абсолютизацию правил, а не на применение этих правил к деятельности трудового коллектива.

Третья стадия (фаллическая – 4-5 лет) характеризуется формированием представления о себе как о носителе половой роли. Если здесь наблюдается «перекосяк» в воспитании (либо чересчур мягком, женском – у мальчиков, либо чересчур жестком, мужском – у девочек), то могут возникнуть так называемые «комплексы» – комплекс Эдипа и комплекс Электры, что выражается в стремлении взрослого человека переносить семейные проблемы на других людей. Следует заметить, что Фрейд, досконально изучивший личностную патологию, неправомерно перенес ее особенности на психически здоровых людей [29].

Теорию З. Фрейда дополнил другой представитель школы психоанализа – швейцарский психолог Карл Густав Юнг (1875-1961), автор учения о «коллективном бессознательном», основатель аналитической психологии. Он утверждал, что поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанной его опытом, его жизнью. Юнг ввел понятия психологических типов личности («архетипы») – врожденные особенности психического постижения объекта), а также понятия экстравертированности (ориентации на внешний мир) и интровертированности (ориентации на внутренний мир). Юнг указывал, что процессы экстраверсии и интроверсии напоминают процессы сердечной деятельности, направленные на сжатие и расширение. Иными словами, деятельность человека напоминает маятник, раскачивающийся в стороны направленности вовне и направленности внутрь. Но этот маятник неправильный, он долее остается в том или ином положении. Поэтому человека можно отнести либо к экстравертам, либо к интровертам. Кого-то интересует весь мир, кого-то лишь собственные проблемы, собственное здоровье и собственная работа. В управлении важно учитывать и тот момент, что противоположные типы плохо понимают друг друга. Поэтому психологи советуют с каждым из типов говорить «на их языке» – привлекать внимание экстраверта примерами, образами, дополнять свое сообщение жестами, мимикой, пантомимикой. Интроверт же на эти дополнительные факторы в передаче информации практически не обращает внимания – мало того, они ему мешают. Ему важна суть высказывания и соотнесение информации с его потребностями.

К. Юнг описал типы характеров людей, которые определяются не только экстраверсией и интроверсией, но и преимущественном развитии того или иного психического процесса: ощущения, эмоций (чувствования), мышления и интуиции. У каждого человека какая-то психическая функция более развита, чем остальные. В этом случае мы говорим о том, что данный человек является мыслителем, практиком, мистиком или экзальтированным типом. Юнг также описал разделение в личности

конкретного человека представлений для себя и о себе (Эго) и представлений для других (Персону), наряду с такими подструктурами личности как Самость, Тень и Аниму-Анимуса (мужскую и женскую составляющую личности).

Идеи З. Фрейда, К. Юнга и их последователей не дают специалистам в области управления готовых рецептов на все случаи жизни, но могут подготовить их к пониманию неадекватных, алогичных поступков своих коллег, вскрыть глубинные, иногда подсознательные причины поведения людей.

#### *Теория научения*

В работах И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона, Б.Ф. Скиннера обосновывается система поощрений и наказаний (теория научения), определяется разумная сфера деятельности исполнителя в соответствии с его способностями, обосновывается необходимость обратной связи между руководителем и подчиненными. В основе теории научения лежит понятие рефлекса, т. е. ответа организма на внешнее раздражение. Рефлексы подразделяются на врожденные (безусловные) и условные, которые вырабатываются опытом. Врожденные чаще всего проявляются в бессознательных актах, в сложной гамме чувств, эмоций, желаний, а также формируют поведенческие акты, требующие проявления воли и решимости. Безусловные рефлексы определяют инстинктивное поведение личности, которое под влиянием воспитания, обучения и социального опыта тормозится и ограничивается в своих проявлениях. Условный рефлекс, с точки зрения сторонников этой теории, формирует стереотип мышления и поведения и является основным компонентом мотивационной системы человека.

По И. П. Павлову, одну из основ поведения человека составляет рефлекс цели (иначе – ориентировочный), стоящий на границе с врожденными рефлексами и формирующий любознательность, чувство нового и создающий предпосылки для успеха в труде. Этот мощный рефлекс объясняет удивительную 'настойчивость изобретателей, различного типа собирателей и коллекционеров и даже влюбленных. Настойчивое стремление к цели характерно и для руководителей производственных коллективов, и для всех творческих личностей. Трудности лишь побуждают к активной деятельности, к достижению поставленной цели. Практика управления широко использует методы теории научения для адаптации человека в коллективе, так как зависимость между поведением личности в социуме и результатами этого поведения весьма очевидна и поддается корректировке, полезной и для человека, и для коллектива. Деятельность человека в обществе всегда оценивается, поощряется или осуждается. Система положительных или отрицательных компенсаций за поведение основана на нормах и установленных правилах и способствует быстрой адаптации личности к изменяющейся ситуации в коллективе.

#### *Теория стилей управления*

Выдающийся немецко-американский психолог К. Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- нейтральный (попустительский).

Основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа принятия управленческих решений – демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический. В защиту своего мнения они приводят такие аргументы: уменьшается риск принятия неверного решения, в ходе обсуждения возникают альтернативы или новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и т.д. Вместе с тем дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков. Перечислим их:

1. Доказано, что демократический стиль управления не всегда более эффективен, чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы.

2. Установлено, что в некоторых ситуациях авторитарный стиль управления более эффективен, чем демократический. Такие ситуации складываются в следующих случаях:

а) когда требуется немедленно принять решение (в экстремальных ситуациях);

б) когда квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низкие (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);

в) когда этого требуют особенности личности (некоторые люди в силу своих психологических особенностей предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно).

3. Установлено, что оба стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель в зависимости от ситуации и своих личностных качеств бывает и демократом, и диктатором. Иногда очень сложно определить, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Бывает, что форма и содержание стиля управления не совпадают: авторитарный, по сути, руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии), и наоборот. Кроме того, многое зависит от ситуации: в одном случае руководитель действует авторитарно, а в другом – как демократ.

Таким образом, эффективность управления не зависит от стиля работы руководителя, а это значит, что способ принятия решений не может применяться в качестве критерия эффективности управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным и неэффективным независимо от того, как и каким образом, руководитель принимает решение – авторитарно или коллегиально.

*Управленческая теория Р. Блейко и Д. Мутона*

Американские исследователи Р. Блейк и Д. Мутон предложили измерять любую управленческую деятельность двумя «мерами» – вниманием к производству и заботой о людях (вниманием к человеку) [30].

Внимание к производству – это отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.д. Забота о людях подразумевает обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержку их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления.

Как видно, эта концепция фактически вытекает из теории К. Левина, но в ней используется новый критерий эффективного управления – сочетание высоких показателей по обоим параметрам. Однако этот критерий имеет в сущности лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям.

Научные разработки последних лет содержат попытки выявления более совершенных и точных критериев управленческой эффективности. Рассмотрим их подробнее.

*Теория рационального управления*

Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию

рационального управления. В своей книге «Стратегия и структура японских предприятий» он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско-аналитический;
- новаторско-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

По мнению Т. Коно, именно новаторско-аналитический тип управления является наиболее эффективным, ибо он способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Он включает в себя следующие элементы менеджерского поведения: [30]

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;
- хорошую интеграцию коллективных действий;
- четкость формулировки целей и установок;
- готовность учитывать мнение других;
- терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно считал этот тип управления разновидностью соучаствующего руководства, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о рациональном типе управления. Менеджера, использующего перечисленные выше элементы, нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуаций и умением работать с людьми. Таким образом, с точки зрения Т. Коно, эффективное управление есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален).

Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь сотрудников на свою сторону, сделать их участниками (соучастниками) процесса управления. Это обстоятельство является определяющим в концепции «соучаствующего управления», к анализу которого мы приступаем.

#### *Теория соучаствующего управления*

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода. А суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, – то есть при условии их соучастия. Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Назовем его основные черты. Это:

- а) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- б) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- в) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- г) делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- д) участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- е) создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

Несмотря на внешнюю привлекательность соучаствующего управления, следует иметь в виду, что оно не может использоваться любым руководителем в любой ситуации.

По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех факторов:

– характеристики руководителя;  
– характеристики подчиненных;  
– характеристики стоящих перед группой задач. Руководитель, способный к реализации соучаствующей теории управления, должен обладать следующими качествами:

а) уверенностью в себе;  
б) высоким образовательным уровнем;  
в) способностями к оценкам предложений подчиненных;  
г) ориентированностью на развитие креативных (творческих) качеств сотрудников.

Соучаствующее управление является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль применим к людям, которым присущи:

а) высокий уровень знаний, умений, навыков;  
б) выраженная потребность к независимости;  
в) сильная тяга к творчеству, личному росту;  
г) ориентация на стратегические цели;  
д) стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Этому типу управления наиболее соответствуют такие задачи:

а) предполагающие множественность решений;  
б) требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;  
в) работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Как видно, ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способов принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости. Возможно, ответ на это вопрос прольет так называемая вероятностная модель эффективности управления.

#### *Вероятностная модель управленческой эффективности*

Эта теория исходит из следующих предпосылок:

1. Стиль управления всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива [31].

2. Связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом показателей (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т. д.), придающих ей вероятностный характер.

Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Филлером, сводится к следующему:

1) Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

2) Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров. Ими являются:

– степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;  
– величина власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и в использовании различных видов стимулирования);  
– структура групповой задачи (четкость поставленной цели, видение путей и способов ее решения и т. д.).

3) Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Целым рядом экспериментальных исследований было доказано, что руководитель авторитарного типа добивается наибольшей эффективности в ситуациях,

требующих высокой и низкой степени контроля, а руководитель-демократ – в ситуациях, требующих средней степени контроля. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если его степень очень высока, не служит показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком уровне ситуативного контроля. И управление может быть неэффективным даже при высокой степени ситуативного контроля. Степень ситуативного контроля не может считаться критерием эффективного управления. Это привело исследователей к выводу, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены формулой: *эффективное управление = эффективный руководитель*.

Были описаны критерии эффективной деятельности руководителя, а также его личностные и профессиональные качества.

#### *Теория ситуационного лидерства*

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь показать, что такое эффективное управление, записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. После обработки данных был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Авторы теории определяли лидерство как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата. Так лидерство стало предметом психологического анализа. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций лидерства. Однако теория ситуационного лидерства П. Херси и К. Бландэд является классической и имеет самое прямое отношение к управленческой деятельности.

П. Херси и К. Бландэд утверждают:

1. Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако способов взаимодействия личности и группы много. Далек не любой из них является лидерством. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню (стадии) развития группы.

2. Существует четыре уровня развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самого высокого.

Уровень А – группа, не способная и не желающая работать.

Уровень Б – группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать.

Уровень В – группа, желающая и частично способная работать.

Уровень Г – группа, полностью способная и желающая работать.

3. Каждому уровню развития (зрелости) группы соответствует стиль управления. Этот соответствующий стиль является не только самым эффективным для управления, но и создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий уровень. Существует четыре основных стиля управления:

«Указывание» – для группы уровня А.

«Распределение» (или «популяризация») – для группы уровня Б.

«Участие в управлении» – для группы уровня В.

«Передача полномочий» – для группы уровня Г.

*Указание.* Суть данного стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая его требованиям, и тем, кто за нее отвечает, указывается на неудовлетворительные образцы. Лидер, отмечая ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

*Популяризация.* С одной стороны, лидер инициативен, постоянно предлагает что-то новое и активен в указаниях, инструктировании и надзоре. С другой стороны,

он вовлекает работников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Такой лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие сделанного образцам, формирует у сотрудников чувство гордости за результаты.

*Участие в управлении.* Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением им большой ответственности. Доля приказов при таком стиле минимальна, руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях. Он поощряет личную ответственность и инициативу.

*Передача полномочий.* Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы. Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:

- а) На каком уровне развития находится группа?
- б) Какой стиль управления использовать?

Он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой, если найдет на них правильный ответ.

Таким образом, существует множество подходов к изучению и практике управленческой деятельности. Вероятно, абсолютизация одного из них не принесет должного результата, поэтому менеджер должен творчески перерабатывать научную информацию и творчески, нестандартно подходить к решению управленческих проблем [32].

### ***Психологические законы управления***

Психология управления как отрасль практической психологии изучает, в том числе и управленческой деятельности. Законы психологии управления проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, как и любой закон, в зависимости от того, знаем мы их или не знаем, или нет. Основными законами психологии управления и управленческой деятельности в целом являются:

1. Закон неопределенности отклика.
2. Закон неадекватности взаимного восприятия.
3. Закон неадекватности самооценки.
4. Закон искажения информации.
5. Закон самосохранения.
6. Закон компенсации. Рассмотрим каждый из них.

*Закон неопределенности отклика* называют законом зависимости внешних воздействий ранних психологических условий. Он основывается на двух психологических явлениях – апперент и наличии стереотипов сознания. Апперент – зависимость восприятия от прошлого опыта. Стереотипы сознания – устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры.

Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой – смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется», – в этих словах Ф. Тютчева отражена сущность закона неопределенности отклика. Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона: даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т.д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть в полной мере. Не стоит предполагать,

что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть – это непреложный закон психологии управления.

Например: начальник отдает распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определенного отклика). Иногда так и происходит, а иногда – нет. Представим, что задание выполнено неточно, неправильно или не выполнено вообще. Начальник выясняет у подчиненного причины, по которым не выполнено задание, и одновременно анализирует ситуацию сам. В данной ситуации у обоих под влиянием апперцепции и стереотипов сознания возникают свои, иногда диаметрально противоположные объяснения данному факту. Руководитель может счесть своего сотрудника бездельником или саботажником. Подчиненный, в свою очередь, может найти десятки «объективных» обстоятельств в свое оправдание. И начальник, и подчиненный совершают ошибку: первый – потому что избрал непригодный способ взаимодействия с подчиненным, второй – потому, что избрал неправильный способ защиты.

*Закон неадекватности взаимного восприятия* состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека. Наше восприятие «устроено» таким образом, что практически никогда не бывает полностью адекватным, точным и полным. Даже самый обыкновенный предмет, находящийся у нас перед глазами, мы никогда не воспринимаем целиком и полностью, а всегда видим в определенном ракурсе, то есть только ту его часть, которая попадает в поле зрения и непосредственно воздействует на наши рецепторы [33].

Такое искажение вызывается многими причинами, основными из которых психологи считают следующие:

1) Человек постоянно находится в состоянии изменения. Известно, что в любой момент времени каждый человек может находиться на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития.

2) Человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и «слабые места», чтобы не стать жертвой чьих-либо манипуляций.

3) Часто человек не может дать исчерпывающую информацию о себе потому, что не в полной мере знает себя. А в некоторых случаях он, часто сам того не подозревая, старается показаться не таким, какой есть на самом деле, а таким, каким ему хочется быть в глазах других людей. Психологи настаивают, что неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение.

В осуществлении управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия руководители должны использовать следующие *принципы* подхода к людям:

а) принцип универсальной талантливости, который с управленческой точки зрения принимает форму девиза: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;

б) принцип развития заключается в том, что способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;

в) принцип неисчерпаемости свидетельствует о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной.

*Закон неадекватности самооценки.* Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при оценке других людей. Известно, что самооценка редко бывает адекватной – она либо завышена, либо занижена. Человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Человек – это существо не

только рациональное, логическое, разумное, но и эмоциональное, нерациональное, а порой и неразумное, поэтому скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определенным образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным.

*Закон искажения информации.* Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации. Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т.д.) имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». В основе потери смысла информации лежит язык, на котором передается управленческая информация. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50%.

Если информация неполная, если доступ к ней ограничен, и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объем информации может измениться не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения. Кроме того, люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также и по физическому и психическому состоянию. Это тоже накладывает отпечаток на процесс передачи информации. Чтобы свести искажение к минимуму, специалисты в области психологии управления рекомендуют:

- 1) уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации;
- 2) своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать;
- 3) поддерживать обратную связь с подчиненными с целью контроля за правильностью усвоения получаемых сведений [34].

*Закон самосохранения* состоит в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Например, на производственном совещании руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих сразу отреагировал на это предложение, но сказал что-то невпопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», – ответил на это руководитель. В этой ситуации у всех присутствующих сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы ни оказаться в положении первого выступающего. Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания – людей, коллективно решающих проблему.

*Закон компенсации* в общем виде означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. Применительно к психологии управления это означает, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. К примеру, слабо развитую память можно компенсировать умело организованным трудом и использованием системы

фиксирования информации: записными книжками, диктофонами, еженедельниками и т.д.

Таким образом, на результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, индивидуальный подход к людям, который основывается на достижениях современной психологии управления.

### РЕЗЮМЕ

1. Психология управления – самостоятельная междисциплинарная отрасль науки. Она носит прикладной характер и тесно взаимодействует с отраслями психологии, общей, социальной, инженерной психологией. Психология управления (менеджмент) является частью науки управления. Это – и теория и практика управления

2. Психология управления изучает основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

3. Главным субъектом управления в организации является руководитель (менеджер).

4. Основные объекты управления – личность исполнителя, малая (рабочая) группа, организация в целом.

5. Цель организации – достигнуть успеха в решении значимых для организации проблем, задач.

6. Управление – система скоординированных мероприятий, благодаря которым выполняются организационные цели.

7. Основными понятиями психологии управления являются – организация; менеджмент (управление); менеджер – лицо, отвечающее за постановку целей, принятие решений и их реализацию, ответственное за деятельность персонала и малых групп.

8. Организация, как понятие, в психологии управления используется в двух основных смыслах: а) группа людей, которые сознательно и добровольно объединяются в рамках определенной структуры для достижения общих для этих лиц целей; б) функция управления по координации деятельности ее отдельных звеньев.

9. Наиболее типичными для организаций являются институциональный, управленческий и технический уровни управления.

10. В соответствии с имеющимися в организации уровнями управления различают руководителей (менеджеров): высшего (институционального) звена, среднего звена и низового звена управления.

11. Структура организации определяется количеством уровней управления.

12. Эффективность труда руководителей определяется опосредованно, по результатам деятельности рабочих групп [35].

### *ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:*

1. Когда и кем были впервые сформулированы принципы управленческого труда?

2. Что такое «школа управления»?

3. Кто является классиками менеджмента?

4. Какой вклад внес в менеджмент А. Файоль?

5. Чем известна «школа человеческих отношений»?

6. Кто является автором теории человеческих отношений?

7. Когда возникло понятие «управление» и с чем было связано его возникновение?

8. Как соотносятся психология управления и другие психологические дисциплины?

9. Что является предметом психологии управления?
10. Когда возникла теория научного управления?
11. Кто был ее основателем?
12. Какие «школы управления» известны из курса психологии управления?
13. Какие термины входят в понятийный аппарат психологии управления?
14. Что составляет содержание понятия «организация»?
15. Что такое «организационная цель»?
16. От чего зависят уровни управления?
17. Какой фактор имеет основополагающее значение для практики управления?
18. Охарактеризуйте типы руководителей.
19. Каковы причины возрастания роли психологического начала в управлении?
20. Назовите основные задачи психологии управления.
21. Поясните связь психологии управления с общей психологией, социальной психологией, теорией управления и другими науками.
22. Какова роль психологии управления в подготовке управленческих кадров, в повышении эффективности их деятельности?
23. Назовите основные направления современных исследований по психологии управления.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Агапов, В.С. Акмеологическое становление Я-концепции руководителя / В.С. Агапов; ред. А.А. Деркач; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ – М.: РАГС, 2009. – 208 с.
2. Гинин, В.Н. Управление инновациями / В.Н. Гинин и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.
3. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 399 с.
4. Как провести социологическое исследование. / Под ред. М.К. Горшкова, Ф. Э, Шереги. М., 1990. С. 116-117.

## ГЛАВА 2. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- 2.1. Структура личности подчиненного.
- 2.2. Жизненные стратегии.
- 2.3. Психофизиологические основы управления.
  - 2.3.1. Функциональные состояния человека.
  - 2.3.2. Требования к поддержанию работоспособности.
  - 2.3.3. Специфика труда в экстремальных ситуациях.
  - 2.3.4. Возрастные изменения работоспособности.

### 2.1. Структура личности подчиненного

Как известно, личность изучают многие дисциплины, в том числе социология, общая психология, психология управления.

*Социология* изучает личность не как индивидуальность, а как социальный тип. Ее интересуют лишь те черты, которые схожи во многих людях, которые «привязывают» личность к группе. Например, в словосочетании «менеджер Иванов» социологию заинтересует в большей степени первое слово. Иначе говоря, она обращается к проблеме личности через призму специфики общественных отношений. При этом имеется в виду, что такие отношения строятся не на основе симпатий или антипатий, а на основе определенного положения, занимаемого каждым в системе социально заданных функций и ролей.

*Общая психология* изучает личность как конкретного человека, во всем его своеобразии и неповторимой уникальности личностных качеств. Она фокусирует свое внимание на индивидуальных внутренних механизмах и на различиях между индивидами. В уже упоминаемом словосочетании «менеджер Иванов», психолога будет интересовать второе слово, то есть в чем психологическая конкретика этого Иванова.

Опоры лишь на социологический или общепсихологический подход явно недостаточно для того, чтобы научиться управлять личностью подчиненного. Ведь нас интересует не личность подчиненного вообще, а подчиненный как представитель определенной организации. Именно в ней он себя проявляет как личность, именно во взаимодействии с другими он способен заявить о себе и быть уверенным, что его голос будет услышан [36].

*Социальная психология* изучает, прежде всего, человеческое поведение, обусловленное фактом включения людей в реальные группы. Более того, для социальной психологии, в отличие от социологии, важен результат взаимодействия, прежде всего, в звене «личность – малая группа» и в меньшей степени в звене «личность – общество». Ведь человек не просто «включается» в то или иное общество. Он закономерно входит в какую-то социальную группу. Через ее требования преломляются интересы всего общества.

Именно группа определяет все общественные проявления личности, именно она в наибольшей степени конкретизирует требования общества в своих требованиях. В уже приводимом примере для социальной психологии особый интерес представляет менеджер Иванов как член соответствующей организации, как прекрасный специалист, напарник Петрова и др. Главная задача социального психолога при этом – раскрыть конкретный механизм «вплетения» человеческой индивидуальности в ткань групповой жизни. Такой подход таит в себе немалую сложность. Дело в том, что нельзя сначала изучить личность, а лишь потом вписать ее в систему социальных связей. Сама личность, с одной стороны, «продукт» этих социальных связей, а с другой стороны, их создатель. Кстати, не случайно, поэтому один и тот же человек в разных группах ведет

себя по-разному. Таким образом, для социального психолога главным в изучении личности является изучение *взаимоотношений* личности с группой, причем его интересует не просто личность в группе, а именно результат, который, получается, от взаимоотношений личности с конкретной группой.

Для *психологии управления* наиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности – в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Например, психологию управления интересует менеджер Иванов, прежде всего как руководитель соответствующего подразделения организации, как подчиненный Петрова. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера приложения сил психологии управления – исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Понятие «личность» многопланово. Личность является объектом изучения многих наук: философии, социологии, психологии, этики, эстетики, педагогики и т.д. Каждая из этих наук изучает личность в своем специфическом аспекте.

Существуют близкие к личности понятия: «человек», «индивид», «индивидуальность». Очень поэтично определение человека, которое предложил Э. Берн: «Человек – это ярко окрашенная энергетическая система, полная динамических устремлений».

Е.В. Шорохова определила человека как биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно – логическое мышление, логическая память и т.д.), способное создавать орудия и пользоваться ими в процессе труда. Эти специфические человеческие способности и свойства (речь, сознание, трудовая деятельность и пр.) не передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них в течение жизни, в процессе усвоения ими культуры, созданной предшествующими поколениями.

Никакой личный опыт человека не может привести к тому, что у него самостоятельно сформируется логическое мышление, самостоятельно сложатся системы понятий. Для этого потребовалась бы не одна, а тысяча жизней. Люди каждого последующего поколения начинают свою жизнь в мире предметов и явлений, созданных предшествующими поколениями. Участвуя в труде и различных формах общественной деятельности, они развивают в себе те специфические человеческие способности, которые уже сформировались у человечества.

Жизнь и деятельность человека обусловлены единством и взаимодействием биологического и социального факторов, при ведущей роли социального фактора. Поскольку сознание, речь и пр. передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них прижизненно, то используют понятие «индивид» – как биологический организм, носитель общих генотипических наследственных свойств биологического вида (индивидом мы рождаемся) и понятие «личность» как социально-психологическая сущность человека, формирующаяся в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия).

Социология рассматривает личность как представителя определенной социальной «группы», как социальный тип, как продукт общественных отношений. Но психология учитывает, что в то же время личность не только объект общественных отношений, не только испытывает социальные воздействия, но преломляет, преобразует их, поскольку постепенно *личность* начинает выступать как совокупность внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия общества. Эти внутренние условия представляют собой сплав наследственно – биологических свойств и социально обусловленных качеств, которые сформировались под влиянием предшествующих социальных воздействий. По мере формирования личности внутренние условия становятся более глубокими, в результате одно и то же внешнее воздействие может оказывать на разных людей разное влияние. Таким образом, личность не только объект и продукт общественных отношений, но и активный субъект деятельности, общения, сознания, самосознания.

Личность есть понятие социальное, она выражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность не врожденна, но возникает в результате культурного и социального развития.

Особенная и непохожая на других личность в полноте ее духовных и физических свойств характеризуется понятием «индивидуальность». Индивидуальность выражается в наличии разного опыта, знаний, мнений, убеждений, в различиях характера и темперамента, индивидуальность свою мы доказываем, утверждаем.

Существует множество определений личности. Наиболее корректными из них, несмотря на то, что они делают акцент на разные аспекты личностной проблематики, являются следующие:

Б.Г. Ананьев: личность – субъект труда, познания и общения.

И.С. Кон: личность – это специфическая интеграция социальных ролей.

А.Г. Ковалев: личность – это сознательный индивид, занимающий определенное место в обществе и выполняющий определенную общественную роль.

Человек в процессе любой деятельности, даже работая на конвейере, когда он является функциональной единицей и определенными способностями претендует на уникальность, на качественную специфичность и индивидуальный подход к процессу управления [37].

Прежде всего, нужно отметить, что личность является целостным образованием. Целостным, но не бесструктурным. Многие психологи предлагали достаточно убедительное описание структуры личности (З. Фрейд, Э. Берн, К. Юнг, В.А. Ядов и др.). Наиболее наглядной и методически удобной для изучения является описание структуры личности, данное К.К. Платоновым.

К. К. Платонов выделяет в структуре личности четыре основных и две наложенных подструктуры. Рассмотрим их более подробно:

1. Подструктура направленности личности. Она включает осознанные мотивы (потребности, интересы, убеждения, идеалы, мировоззрение) и неосознанные мотивы (влечения и установки). Эта подструктура формируется прижизненно, преимущественно с помощью воспитания.

2. Подструктура опыта. Это знания, умения, навыки и привычки, которые также формируются прижизненно, преимущественно с помощью обучения.

3. Подструктура форм отражения. Она включает психические процессы (ощущение, восприятие, память, мышление, воображение), внимание, эмоционально – волевую сферу личности как специфическую форму отражения. В значительной мере эта подструктура является врожденной, но преимущественно развивается прижизненно.

4. Биологически обусловленная подструктура. Она включает свойства темперамента, половые, возрастные особенности личности, а также ее патологические изменения. Она тоже претерпевает изменения в течение жизни человека и тесно связана с состоянием его здоровья и особенностями его жизнедеятельности.

Двумя наложенными подструктурами, которые проникают в четыре основных и оказывают свое воздействие, являются подструктуры характера и способностей.

Анализируя структуру личности, можно отчетливо видеть, что практически на все ее подструктуры оказывает подавляющее влияние общество. Формирование личности в обществе называется социализацией. Социализация личности представляет собой процесс формирования личности в определенных социальных условиях, процесс усвоения человеком социального опыта, в ходе которого человек преобразует социальный опыт в собственные ценности и ориентации, избирательно вводит в свою систему поведения те нормы и шаблоны поведения, которые приняты в обществе или группе. Особенности индивидуального поведения, нравственности, убеждения человека в значительной мере определяются теми нормами, которые приняты в данном обществе.

В.Н. Князев вполне обоснованно утверждает, что структура личности представляет собой взаимосвязанную совокупность социальных свойств, основанную на двух одновременно действующих принципах. Первый заключается в том, что более общие, более сложные социальные свойства личности подчиняют себе более элементарные, частные свойства. Второй принцип состоит в том, что взаимодействие свойств допускает относительную независимость каждого из них (подобно тому, как взаимодействие людей осуществляется в трудовом коллективе: вместе они делают общее дело, однако каждый из них имеет право на проявление собственной инициативы).

И вот эта сложная структура личности накладывается на структуру сознания, которое включает сознательные и бессознательные компоненты восприятия окружающего мира, а также самосознание, включающее самопознание и самоотношение.

Личность не только целеустремленная, но и самоорганизующаяся система. Объектом ее внимания и деятельности служит не только внешний мир, но и она сама, что проявляется в ее чувстве «Я», которое включает в себя представление о себе и самооценку, программы самосовершенствования, привычные реакции на проявление некоторых своих качеств, способности к самонаблюдению, самоанализу и саморегуляции. Что значит быть личностью? Быть личностью – это значит иметь активную жизненную позицию, о которой можно сказать так: на том стою и не могу иначе. Быть личностью – это значит осуществлять выборы, возникающие в силу внутренней необходимости, оценивать последствия принятого решения и держать ответ за них перед собой и обществом, в котором живешь. Быть личностью – это значит постоянно строить самого себя и других, владеть арсеналом приемов и средств, с помощью которых можно овладеть собственным поведением, подчинить его своей власти. Быть личностью – что значит обладать свободой выбора и нести ее бремя. Для того чтобы все это реализовать, индивид должен создать свою собственную мировоззренческую концепцию, которая определяла бы его представление о мире и о самом себе. Такая индивидуальная философия носит название «Я – концепции».

«Я – концепция» рассматривается как функционирование знаний субъекта о себе как сложившаяся, иерархически организованная, обобщенная и устойчивая система, носящая вместе с тем динамический характер. «Я – концепция» представляет собой специфический продукт самосознания [38].

В структуре самосознания можно выделить:

- 1) осознание близких и отдаленных целей, мотивов своего «Я» («Я как действующий субъект»);
- 2) осознание своих реальных и желаемых качеств («Реальное Я» и «Идеальное Я»);
- 3) познавательные, когнитивные представления о себе («Я как наблюдаемый объект»);
- 4) эмоциональное, чувственное представление о себе.

Таким образом, самосознание включает в себя:

- самопознание (интеллектуальное отношение к самому себе);
- самоотношение (эмоциональное отношение к самому себе).

При анализе динамической структуры самосознания используют два понятия: «текущее Я» и «личностное Я». «Текущее Я» обозначает конкретные формы осознания себя в текущем настоящем, т. е. непосредственные процессы деятельности самосознания. «Личностное Я» – это устойчивая структурная схема самоотношения, ядро синтеза «текущих Я». В каждом акте самосознания одновременно выражены элементы самопознания и самоотношения.

Развитая личность нуждается в определении смысла своего существования. М.К. Мамардашвили говорил, что самосознание открывает человеку возможность его личностной реализации в виде не просто достигнутой суммы знаний, а именно реализованной мысли и способа бытия.

Смысл «Я», по мнению В. В. Столина, образуется как отношение собственных качеств, свойств с мотивами и целями субъекта и приобретает с развитием личности свою глубину и многомерность благодаря переплетению деятельностей субъекта – в столкновениях одних потребностей и мотивов с другими, в столкновении потребностей и мотивов, мотивов и целей с такими интегральными личностными образованиями, как совесть, воля или гордость, другими человеческими качествами.

Это отношение может быть позитивным («Я» – условие, способствующее самореализации), негативным («Я» – условие, препятствующее самореализации) и конфликтным («Я» – условие, в одно и то же время и способствующее, и препятствующее самореализации).

Т. Галкина указывает, что самоотношение выступает «стержнем» всего процесса саморегуляции поведения. Зависящая от особенностей самоотношения социальная активность личности, ее развитие создает предпосылки к развитию многообразия интересов и потребностей личности в самых различных сферах. В качестве конкретного примера влияния самоотношения на особенности жизнедеятельности человека, его активности, можно привести следующее: у человека с заниженной оценкой себя, негативным самоотношением наблюдается общая неустойчивость «образов «Я» и мнений о себе. Они испытывают чувство ущербности, неполноценности, такие люди особенно ранимы и чувствительны к тому, что затрагивает их самооценку. Они болезненно реагируют на критику, остро переживают, если у них что – то не получается в работе или если обнаруживают у себя какой – то недостаток. Они склонны к психической изоляции, уходу в «мир мечты». Негативное отношение к себе и коммуникативные трудности снижают и социальную активность такой личности. При выборе профессии, например, они избегают специальностей, связанных с необходимостью руководить, предполагающих дух соревнования. Даже поставив перед собой цель, они мало надеются на успех, считая, что у них нет для этого необходимых данных.

Личностные черты, имеющиеся в каждом из нас, по мнению А. А. Бодалева, и, прежде всего, те из них, которые образуют склад нашего характера, определяют и поведение, которое мы позволяем себе по отношению к другим людям.

Основными характеристиками личности в этом отношении являются: активность (стремление расширить сферу своей деятельности), направленность (система мотивов, потребностей, интересов, убеждений) и участие в совместной деятельности социальных групп, коллективов.

Активность есть важнейшее общее свойство личности, и проявляется оно в деятельности, в процессе взаимодействия с окружающей средой. Но что именно побуждает человека действовать определенным образом, ставить перед собой те или иные цели и добиваться их? Активность задается направленностью, прежде всего, потребностями. Потребность – это побуждение к деятельности, которое осознается и переживается человеком как нужда в чем-то, недостаток чего-либо,

неудовлетворенность чем-то. Активность личности и направляется на удовлетворение потребностей.

Человек живет и действует не сам по себе, а в обществе, и формируется как личность под влиянием различных групп, в особо значимых из которых (референтных) складываются черты его направленности и воли, организуется его деятельность, создаются условия для развития его способностей.

В структуре личности выделяют следующие составные части:

\* **психические процессы** как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

- *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

- *эмоциональные*, выражающие отношение к окружающему миру;

- *волевые*, определяющие саморегуляцию деятельности;

\* **психические состояния** как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

- *положительные состояния*, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

- *отрицательные состояния*, то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

\* **психические образования** как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

\* **психические свойства** как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

- *самосознание*, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

- *направленность*, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

- *способности*, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

- *характер*, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»);

- *темперамент*, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со времен Гиппократ и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний:

- во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако какой – то один из этих типов доминирует;

- во-вторых, темперамент как врожденное свойство малоизменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего;

- наконец, в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои преимущества и свои недостатки.

В качестве иллюстрации к различным типам темперамента рассмотрим следующую ситуацию. Четыре работника опоздали на очень важное совещание. Холерик будет пытаться во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведение секретаря-референта руководителя, не позволяющего войти в кабинет. С упорством, достойным лучшего применения, холерик будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание.

Сангвиник, одарив очаровательной улыбкой секретаря, попытается непринужденно проследовать в кабинет, где проходит совещание. Препятствие в виде секретаря заставит его попытаться зайти еще раз, а затем повернуться и без возражений покинуть приемную, подумав: «Не получилось, ну и бог с ним. Зайду на перерыве».

Флегматик, столкнувшись с проблемой, сильно расстраиваться, не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

Меланхолик будет очень переживать по поводу своего опоздания и предпринимать слабые попытки попасть на совещание («попытки», потому, что он должен быть на совещании, а «слабые» потому что, появившись на совещании, ему придется отвечать за свое опоздание). Не попав на совещание, он будет переживать о возможных последствиях своего опоздания.

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента. Жизненным принципом *холерика* будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен [39].

В отношениях с *сангвиником* руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть искреннюю улыбку, которой озаряется все вокруг («Посмотришь на сангвиника, и жить хочется!» – говорил один из моих обучаемых).

Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, свехобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает того, что уже надоел своей контактностью и общительностью. Представим себя пассажиром поезда, отправляющегося по маршруту «Москва – Минск». В вагон вместе с нами подсаживается пассажир – сангвиник. Подъезжая к Вязьме, наш попутчик перезнакомится с пассажирами всего вагона. Ближе к Смоленску он найдет среди попутчиков не только общих знакомых, но и родственников. В конце концов, его общительность приведет к тому, что в Орше часть пассажиров сойдет, хотя им нужно прибыть в Минск.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с *флегматиком* может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать, во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с *меланхоликом* необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, несомненно превышает затраты [40].

## 2.2. Жизненные стратегии

Г. Гибш и М. Форверг указывают, что в психологии существуют две основные модели социальной роли:

- 1) социальная роль определяется как сумма **ожиданий**, которые группа вкладывает в носителя определенной позиции группы;
- 2) социальная роль является **шаблоном поведения** для определенных позиций, который должен быть сформирован носителем таких позиций в конкретном поведении в соответствии с его собственными возможностями.

Процесс «очеловечивания» роли, по мнению немецких исследователей, включает, по меньшей мере, три составляющих:

- 1 – что личность должна привести в роль (исходя из требований роли как схемы поведения);
- 2 – что личность может привести в роль (исходя из индивидуальных характеристик);
- 3 – что получается на деле (как результирующая первых двух составляющих).

Исполнение роли в значительной степени зависит от **социальных ожиданий**. Это относится как к роли руководителя, так и к роли исполнителя. Социальные ожидания, или **экспектации**, – система требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей. Экспектации представляют собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе. В отличие от официальных предписаний, должностных инструкций и других регулятивов поведения в группе экспектации носят неформальный характер. Две основные стороны социальных ожиданий – **право** ожидать от окружающих поведения,

соответствующего их ролевой позиции, и обязанность вести себя соответственно ожиданиям других людей. Например, в кризисной ситуации подчиненные ждут, что руководитель предложит нечто такое, что выведет людей из данной ситуации, и руководитель обязан это сделать.

Различают экспектации предписывающие, определяющие должный характер исполнения индивидом роли, и экспектации предписывающие, определяющие вероятностный характер исполнения этой роли с учетом индивидуальных особенностей субъекта и конкретной ситуации.

И роли, и типология личности в значительной степени задаются самим человеком в зависимости от того, каким он хочет себя видеть, что ценит, чем хочет заниматься и каким себя представляет в перспективе. Иными словами, каждый человек в своей жизнедеятельности реализует определенную стратегию жизни.

*Жизненная стратегия* – это идеальное образование, которое реализуется в поведении человека через его ориентиры и приоритеты. Жизненные стратегии относятся к особому классу ориентации личности. Их определяют по характеру активности. Т.Е. Резник и Ю.М. Резник выделяют три основных типа жизненных стратегий.

**1. Стратегии жизненного благополучия.** Они включают:

— перцептивные ориентации: обеспеченная, полная необходимых благ и комфорта, спокойная, размеренная и стабильная жизнь;

— смысложизненные ориентации: приобретение и потребление различных жизненных благ, стремление к материальному или нравственно – психологическому комфорту;

— ценностные ориентации: стремление получить и освоить значимый для личности – желательный или престижный – набор жизненных благ;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, устанавливающих приоритет тех или иных жизненных благ;

— целевые ориентации: стремление к максимально возможному или допустимому удовлетворению своих потребностей в определенных жизненных благах.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, направлен на исполнение своего долга в определенных пределах, избегает ответственности, перестраховывается инструкциями и указаниями высшего руководства, стремится не конфликтовать с подчиненными, глубоко не вникать в проблемы трудового коллектива, предпочитает не замечать негативных тенденций. Как правило, такой человек в своей деятельности окружен психологическими защитами и легко поддается манипуляции [41].

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, – типичный исполнитель, ремесленник в худшем смысле этого слова. Он слабо мотивирован, причем мотивация задается извне, а не включена в структуру его личности, поэтому за исполнением должностных обязанностей необходимо постоянно следить, обеспечивать его дополнительными стимулами к работе, которые имеют отношение, прежде всего, к сфере потребления.

**2. Стратегии жизненного успеха.** Они включают:

— перцептивные ориентации: активная, деятельная, насыщенная событиями, общественно значимая и преуспевающая жизнь;

— смысложизненные ориентации: восхождение к желаемой, пользующейся общественным признанием и обеспечивающей прочное материальное положение к вершине – уровню – жизни;

— ценностные ориентации: достижение мастерства, высокого профессионализма и компетентности в избранной сфере деятельности; ценностные критерии успеха; организованность, деловитость и предприимчивость;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, ведущих к успеху или способствующих личностному и профессиональному росту, продвижению по социальной лестнице;

— целевые ориентации: определение и достижение широкомасштабных целей, имеющих преобразовательскую направленность и ведущих к преуспеванию в жизни.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, склонен к преуспеванию, в связи с этим часто принимает рискованные решения, которые могут обернуться конфликтами, производственными травмами и прочими негативными результатами непродуманных действий. Он импульсивен, направлен на разрешение проблемы любой ценой, имеет сильную тенденцию к доминированию. Одновременно он «живет» в организации или проекте, предлагает нетривиальные решения и берет ответственность на себя.

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, – явный или скрытый карьерист, имеющий тенденцию расталкивать локтями сослуживцев, выделиться, показать, на что он способен. Иногда из таких подчиненных вырастают лидеры, способные перерасти своих начальников.

**3. Стратегии жизненной самореализации.** Они включают:

- перцептивные ориентации: красивая, гармоничная, творческая жизнь, близкая по своему содержанию к художественному искусству;

- смысложизненные ориентации: свободное творчество и развитие собственных духовных и физических сил; самосовершенствование, достигаемое посредством изменения жизненного пространства;

- ценностные ориентации: стремление к личностной автономии и творческому состоянию; склонность к постоянному поиску альтернатив и углубленному самоанализу; избирательное отношение к окружающим; плюрализм жизненной позиции;

- нормативные ориентации: отсутствие четких и строго установленных правил при соблюдении общепринятых норм и ограничений; уважительное отношение к свободе и образу жизни других людей;

- целевые ориентации: ограниченное использование целеполагания как инструмента конкретизации и практического воплощения жизненных смыслов.

Руководитель, реализующий данную стратегию, как правило, харизматическая личность, способная вести за собой благодаря не только профессиональной подготовке, но и незаурядным личным качествам. Такой человек видит проблему в перспективе, принимает стратегические решения, лишь в незначительной степени опасаясь, что плоды его трудов могут пожинать другие люди.

Подчиненный, реализующий данную стратегию, это идеальный сотрудник, потому что у него есть видение проблемы, над которой он работает, и любовь к делу, которому он служит. Но так бывает только тогда, когда его труд соответствует представлениям данного человека о смысле жизни. В противном случае, когда труд является рутинным, такой подчиненный способен найти «отдушину» в другой сфере жизни, пренебрегая профессиональными обязанностями и не всегда выполняя их достаточно добросовестно [42].

Сфера распространения типа стратегий определяется уровнем социально-экономического и культурного развития общества, а также способом производства, уровнем и качеством жизни, наличием правовых средств регуляции общественной жизни, степенью участия в управлении государством, влиянием традиций, идеалов, верований.

## **2.3. Психофизиологические основы управления**

### **2.3.1. Функциональные состояния человека**

Функциональное состояние человека характеризует его деятельность в конкретном направлении, в конкретных условиях, с конкретным запасом жизненной

энергии. А. Б. Леонова подчеркивает, что понятие функционального состояния вводится для характеристики эффективностной стороны деятельности или поведения человека. Речь идет о возможностях человека, находящегося в том или ином состоянии, выполнять определенный вид деятельности.

Состояние человека можно описать с помощью многообразных проявлений: изменений в функционировании физиологических систем (центральной нервной, сердечно-сосудистой, дыхательной, двигательной, эндокринной и т.д.), сдвиги в протекании психических процессов (ощущения, восприятия, памяти, мышления, воображения, внимания), субъективные переживания.

В.И. Медведев предложил следующее определение функциональных состояний: «Функциональное состояние человека понимается как интегральный комплекс наличных характеристик тех функций и качеств человека, которые прямо или косвенно обуславливают выполнение деятельности».

Функциональные состояния определяются множеством факторов. Поэтому состояние человека, возникающее в каждой конкретной ситуации, всегда уникально. Однако среди многообразия частных случаев достаточно отчетливо выделяются некоторые общие классы состояний:

- состояния нормальной жизнедеятельности;
- патологические состояния;
- пограничные состояния.

Критериями для отнесения состояния к определенному классу служат надежность и цена деятельности. С помощью критерия надежности функциональное состояние характеризуется с точки зрения способности человека выполнять деятельность на заданном уровне точности, своевременности, безотказности. По показателям цены деятельности дается оценка функционального состояния со стороны степени истощения сил организма и в конечном итоге влияния его на здоровье человека.

На основании указанных критериев все множество функциональных состояний применительно к трудовой деятельности делится на два основных класса – допустимых и недопустимых или, как их еще называют, разрешенных и запрещенных.

Вопрос об отнесении того или иного функционального состояния к определенному классу специально рассматривается в каждом отдельном случае. Так, ошибочно считать состояние утомления недопустимым, хотя оно приводит к снижению эффективности деятельности и является очевидным следствием истощения психофизических ресурсов. Недопустимыми являются такие степени утомления, при которых эффективность деятельности переходит нижние границы заданной нормы (оценка по критерию надежности) или появляются симптомы накопления утомления, приводящие к переутомлению (оценка по критерию цены деятельности).

Чрезмерное напряжение физиологических и психологических ресурсов человека является потенциальным источником возникновения разных заболеваний. Именно на этом основании выделяются нормальные и патологические состояния. Последний класс является предметом медицинских исследований. Наличие пограничных состояний может привести к болезни. Так, типичными следствиями длительного переживания стресса являются болезни сердечно-сосудистой системы, пищеварительного тракта, неврозы. Хроническое переутомление является пограничным состоянием по отношению к переутомлению – патологическому состоянию невротического типа. Поэтому все пограничные состояния в трудовой деятельности относятся к категории недопустимых. Они требуют введения соответствующих профилактических мер, в разработке которых непосредственное участие должны принимать и психологи.

Другая классификация функциональных состояний строится на основании критерия адекватности ответной реакции человека требованиям выполняемой деятельности. Согласно этой концепции, все состояния человека делят на две

Состояния адекватной мобилизации характеризуются соответствием группы – состояния адекватной мобилизации и состояния динамического рассогласования степени напряжения функциональных возможностей человека требованиям, предъявляемым конкретными условиями деятельности. Оно может нарушаться под влиянием самых разных причин: продолжительности деятельности, повышенной интенсивности нагрузки, накопления утомления и т.д. Тогда возникают состояния *динамического рассогласования*. Здесь усилия превышают необходимые для достижения данного результата деятельности.

Внутри этой классификации могут быть охарактеризованы практически все состояния работающего человека. Анализ состояний человека в процессе длительно выполняемой работы обычно ведется с помощью изучения фаз динамики работоспособности, внутри которых специально рассматриваются формирование и характерные особенности утомления. Характеристика деятельности с точки зрения величины затрачиваемых на работу усилий предполагает выделение различных уровней напряженности деятельности [43].

Традиционной областью изучения функциональных состояний в психологии является исследование динамики работоспособности и утомления. *Утомление* – это естественная реакция, связанная с нарастанием напряжения при продолжительной работе. С физиологической стороны развитие утомления свидетельствует об истощении внутренних резервов организма и переходе на менее выгодные способы функционирования систем: поддержание минутного объема кровотока осуществляется за счет увеличения частоты сердечных сокращений вместо увеличения ударного объема, двигательные реакции реализуются большим числом функциональных мышечных единиц при ослаблении силы сокращения отдельных мышечных волокон и др. Это находит выражение в нарушениях устойчивости вегетативных функций, снижении силы и скорости мышечного сокращения, рассогласовании в психических функциях, затруднениях выработки и торможении условных рефлексов. Вследствие этого замедляется темп работы, нарушаются точность, ритмичность и координация движений.

По мере роста утомления наблюдаются значительные изменения в протекании различных психических процессов. Для этого состояния характерны заметное снижение чувствительности различных органов чувств вместе с ростом инерционности этих процессов. Это проявляется в увеличении абсолютных и дифференциальных порогов чувствительности, снижении критической частоты слияния мельканий, возрастании яркости и длительности последовательных образов. Нередко при утомлении уменьшается скорость реагирования – увеличивается время простой сенсомоторной реакции и реакции выбора. Однако может наблюдаться и парадоксальное (на первый взгляд) увеличение скорости ответов, сопровождаемое ростом числа ошибок.

Утомление приводит к распаду выполнения сложных двигательных навыков. Наиболее выраженными и существенными признаками утомления являются нарушения внимания – сужается объем внимания, страдают функции переключения и распределения внимания, то есть ухудшается сознательный контроль за выполнением деятельности [44].

Со стороны процессов, обеспечивающих запоминание и сохранение информации, утомление, прежде всего, приводит к затруднениям извлечения информации, хранящейся в долговременной памяти. Наблюдается также снижение показателей кратковременной памяти, что связано с ухудшением удержания информации в системе кратковременного хранения.

Эффективность процесса мышления существенно снижается за счет преобладания стереотипных способов решения задач в ситуациях, требующих принятия новых решений, или нарушения целенаправленности интеллектуальных актов.

По мере развития утомления происходит трансформация мотивов деятельности. Если на ранних стадиях сохраняется «деловая» мотивация, то потом преобладающими становятся мотивы прекращения деятельности или ухода от нее. При продолжении работы в состоянии утомления это приводит к формированию отрицательных эмоциональных реакций.

Описанный симптомокомплекс утомления представлен разнообразными субъективными ощущениями, знакомыми каждому как переживание усталости.

При анализе процесса трудовой деятельности выделяются четыре стадии работоспособности:

- 1) стадия вработывания;
- 2) стадия оптимальной работоспособности;
- 3) стадия утомления;
- 4) стадия «конечного порыва».

За ними следует рассогласование трудовой деятельности. Восстановление оптимального уровня работоспособности требует прекратить вызвавшую утомление деятельность на такой период времени, который необходим как для пассивного, так и активного отдыха. В тех случаях, когда продолжительность или полноценность периодов отдыха недостаточны, происходит накопление, или кумуляция, утомления.

Первыми симптомами хронического утомления служат разнообразные субъективные ощущения – чувства постоянной усталости, повышенной утомляемости, сонливости, вялости и т.д. На начальных стадиях его развития объективные признаки выражены мало. Но о появлении хронического утомления можно судить по изменению соотношения периодов работоспособности, прежде всего, стадий вработывания и оптимальной работоспособности.

Для исследования широкого спектра состояний работающего человека также используется термин «напряженность». Степень напряженности деятельности определяется структурой процесса труда, в частности содержанием рабочей нагрузки, ее интенсивностью, насыщенностью деятельности и т.д. В этом смысле напряженность интерпретируется с точки зрения требований, предъявляемых конкретным видом труда к человеку. С другой стороны, напряженность деятельности может характеризоваться психофизиологическими затратами (ценой деятельности), необходимыми для достижения трудовой цели. В этом случае под напряженностью понимается величина усилий, прилагаемых человеком для решения поставленной задачи.

Выделяются два основных класса состояний напряженности: специфической, определяющей динамику и интенсивность психофизиологических процессов, лежащих в основе выполнения конкретных трудовых навыков, и неспецифической, характеризующей общие психофизиологические ресурсы человека и в целом обеспечивающей уровень выполнения деятельности.

Влияние напряженности на жизнедеятельность подтверждено следующим экспериментом: взяли нервно-мышечный аппарат лягушки (икроножную мышцу и нерв, который ее иннервирует) и икроножную мышцу без нерва и подключили к обоим препаратам батарейки от карманного фонарика. Через некоторое время мышца, получавшая раздражение через нерв, перестала сокращаться, а мышца, получавшая раздражение непосредственно от батарейки, сокращалась еще несколько суток. Отсюда психофизиологи сделали вывод: мышца может работать долго. Она практически неутомима. Утомляются проводящие пути – нервы. Точнее, синапсы и нервные узлы, сочленения нервов [45].

Следовательно, для оптимизации процесса трудовой деятельности есть большие резервы полноценной регуляции состояний, в значительной мере скрывающиеся в правильной организации функционирования человека как биологического организма и как личности.

### 2.3.2. Требования к поддержанию работоспособности

Работоспособность – это способность к работе в определенном ритме определенное количество времени. Характеристиками работоспособности являются нервно-психическая устойчивость, темп производственной деятельности, утомляемость человека.

Предел работоспособности как величина переменная зависит от конкретных условий:

- здоровье,
- рациональное питание,
- возраст,
- величина резервных возможностей человека (сильная или слабая нервная система),
- санитарно-гигиенические условия труда,
- профессиональная подготовленность и опыт,
- мотивация,
- направленность личности.

Среди обязательных условий, обеспечивающих работоспособность человека, предупреждающих переутомление, важное место занимает правильное чередование труда и отдыха. В связи с этим одна из задач руководителя заключается в создании для персонала оптимального режима труда и отдыха. Режим следует устанавливать с учетом особенностей конкретной профессии, характера выполняемой работы, конкретных условий труда, индивидуально-психологических особенностей работников. Прежде всего, от этого зависят частота, длительность и содержание перерывов. Перерывы на отдых в течение рабочего дня обязательно должны предшествовать началу ожидаемого снижения работоспособности, а не назначаться позднее.

Психофизиологами установлено, что психологическая бодрость начинается с 6 часов утра и удерживается в течение 7 часов без особых колебаний, но не более. Дальнейшая работоспособность требует повышенного волевого усилия. Улучшение суточного биологического ритма начинается вновь около 15 часов дня и продолжается в течение двух последующих часов. К 18 часам психологическая бодрость постепенно уменьшается, а к 19 часам происходят специфические изменения в поведении: снижение психической стабильности порождает предрасположенность к нервозности, повышает склонность к конфликтам по незначительному поводу. У некоторых людей начинаются головные боли, это время психологи называют критической точкой. К 20 часам вновь активизируется психика, время реакций сокращается, человек быстрее реагирует на сигналы. Такое состояние продолжается и далее: к 21 часу особенно обостряется память, она становится способной запечатлеть многое, что не удалось днем. Далее происходит падение работоспособности, к 23 часам организм готовится к отдыху, в 24 часа тому, кто лег спать в 22 часа, уже снятся сны [46].

В послеобеденное время есть 2 наиболее критических периода: 1 – около 19 часов, 2 – около 22 часов. Для сотрудников, работающих в это время, требуется особое волевое напряжение и усиление внимания. Наиболее опасный период – 4 часа утра, когда все физические и психические возможности организма близки к нулю.

Работоспособность колеблется и в течение недели. Хорошо известны издержки производительности труда в первый, а иногда и во второй день рабочей недели. Работоспособность претерпевает также сезонные изменения, связанные со временами года (весной она ухудшается).

Во избежание вредного переутомления, для восстановления сил, а также для формирования того, что можно назвать готовностью к работе, необходим отдых. Для предупреждения переутомления сотрудников целесообразны так называемые «микропаузы», т.е. кратковременные, продолжительностью 5-10 минут, перерывы во

время работы. В последующее время восстановление функций замедляется и менее эффективно: чем однообразнее, монотоннее труд, тем чаще должны быть перерывы. При разработке режима труда и отдыха менеджеру следует стремиться к замене небольшого числа длительных перерывов более короткими, но частыми. В сфере обслуживания, где требуется большое нервное напряжение, желательны короткие, но частые 5-минутные перерывы. Причем во второй половине рабочего дня в связи с более выраженным утомлением время на отдых должно быть больше, чем в дообеденный период. Как правило, такие «передышки» в современных организациях не приветствуются. Парадоксально, но факт: в более благоприятном положении оказываются курильщики, которые прерываются, как минимум, каждый час. Сосредоточиваясь на сигарете. Видимо поэтому так сложно изжить курение в учреждениях, потому что ему пока нет альтернативы для восстановления сил при кратковременном отдыхе, который никто не организывает.

В середине рабочего дня не позднее чем через 4 часа после начала работы вводится перерыв на обед (40-60 минут).

Существует три вида продолжительного отдыха для восстановления сил после работы:

1. Отдых после рабочего дня. Прежде всего – достаточно продолжительный и крепкий сон (7-8 часов). Недостаток сна не может компенсироваться никаким другим видом отдыха. Кроме сна рекомендуется активный отдых, например, занятия спортом в нерабочее время, который весьма способствует сопротивляемости организма усталости на работе.

2. Выходной день. В это день важно запланировать такие мероприятия, чтобы получить удовольствие. Именно получение удовольствия наиболее хорошо восстанавливает организм от физических и психических перегрузок. Если такие мероприятия не планируются, то способы получения удовольствия могут быть неадекватными: алкоголь, переизбыток, ссоры с соседями и т.п. Но роль руководителя здесь сводится только к ненавязчивым советам, так как данное время работники планируют самостоятельно.

3. Наиболее длительный отдых – отпуск. Сроки его устанавливаются руководством, но планирование также остается за сотрудниками. Руководитель (профсоюзный комитет) может лишь дать совет по организации отдыха и помочь с приобретением путевок на санаторно-курортное лечение.

Для восстановления работоспособности используются также такие дополнительные методы как релаксация (расслабление), аутогенная тренировка, медитация, психологические тренинги.

#### **Релаксация.**

Не все проблемы, связанные с утомлением, возможно, решить отдыхом в разных его видах. Большое значение имеет сама организация труда и организация рабочего места персонала.

В.П. Зинченко и В.М. Мунипов указывают, что при организации рабочего места должны быть соблюдены следующие условия:

— достаточное рабочее пространство для работника, позволяющее осуществлять все необходимые движения и перемещения при эксплуатации и техническом обслуживании оборудования;

— необходимо естественное и искусственное освещение для выполнения оперативных задач;

— допустимый уровень акустического шума, вибраций и других факторов производственной среды, создаваемых оборудованием рабочего места или другими источниками;

— наличие необходимых инструкций и предупредительных знаков, предупреждающих об опасностях, которые могут возникнуть при работе, и

указывающих  
на необходимые меры предосторожности;

— конструкция рабочего места должна обеспечивать быстроту, безотказность и экономичность технического обслуживания и ремонта в нормальных и аварийных условиях.

Б.Ф. Ломов выделил следующие признаки оптимальных условий для протекания трудовой деятельности:

1. Наиболее высокое проявление функций работающей системы (двигательной, сенсорной и др.), например, наибольшая точность различения, наибольшая скорость реакции и т.д.

2. Длительное сохранение работоспособности системы, т.е. выносливость. При этом имеется в виду функционирование на высшем уровне. Так, если определяется, например, темп подачи информации оператору, то можно обнаружить, что при очень низком или слишком высоком темпе длительность сохранения работоспособности у человека сравнительно невелика. Но можно найти и такой темп передачи информации, при котором человек будет продуктивно работать в течение длительного времени.

3. Для оптимальных условий работы характерен наиболее короткий (по сравнению с другими) период вработываемости, т.е. период перехода включаемой в работу системы человека от состояния покоя к состоянию высокой работоспособности.

4. Наибольшая стабильность проявления функции, т.е. наименьшая вариативность результатов работы системы. Так, человек может наиболее точно по амплитуде или времени многократно воспроизводить то или иное движение при работе в оптимальном темпе. С отступлением от этого темпа вариативность движений возрастает.

5. Соответствие реакций работающей системы человека внешним воздействиям. Если условия, в которых находится система, не оптимальны, то ее реакции могут не соответствовать воздействиям (например, сильный сигнал вызывает слабую, т.е. парадоксальную реакцию, и наоборот). При оптимальных же условиях система проявляет высокую приспособительность и вместе с тем устойчивость, благодаря чему ее реакции в любой данный момент, оказываются соответствующими условиям.

6. При оптимальных условиях наблюдается наибольшая согласованность (например, синхронность) в работе компонентов системы.

### ***2.3.3. Специфика труда в экстремальных ситуациях***

К экстремальным условиям деятельности относят: монотонность, рассогласование ритма сна и бодрствования, изменение восприятия пространственной структуры, ограничение информации, одиночество, групповую изоляцию, угрозу для жизни. В.И. Лебедев дал подробную характеристику деятельности человека в экстремальных ситуациях.

#### **Монотонность.**

Развивая идеи И.М. Сеченова, И.П. Павлов отмечал, что для деятельного состояния высшего отдела больших полушарий необходима известная минимальная сумма раздражений, идущих в головной мозг при посредстве обычных воспринимающих поверхностей тела животного [47].

Влияние измененной афферентации, т.е. потока внешних раздражителей, на психическое состояние людей особенно отчетливо начало выявляться при увеличении дальности и высоты полетов, а также при внедрении в самолетовождение автоматики. В полетах на бомбардировщиках члены экипажей стали жаловаться на общую вялость, ослабление внимания, безразличие, раздражительность и сонливость. Необычные психические состояния, возникавшие при управлении самолетов при помощи автопилотов, — чувство утраты связи с реальностью и нарушение восприятия пространства — создавали предпосылки к летным происшествиям и катастрофам.

Появление таких состояний у летчиков непосредственно связано с монотонностью работы.

Исследования показали, что у каждого третьего жителя города Норильска при обследовании отмечались раздражительность, вспыльчивость, снижение настроения, напряженность и тревожность. На Крайнем Севере значительно выше, по сравнению с умеренными и южными районами земного шара, нервно-психическая заболеваемость. Многие врачи арктических и материковых антарктических станций указывают на то, что с увеличением срока пребывания в экспедиционных условиях у полярников нарастает общая слабость, нарушается сон, появляются раздражительность, замкнутость, депрессия, тревожность. У некоторых развиваются невроты и психозы. Одной из главных причин развития истощения нервной системы и психических заболеваний исследователи считают измененную афферентацию, особенно в условиях полярной ночи.

В условиях подводной лодки двигательная активность человека ограничена сравнительно небольшим объемом отсеков. Во время плавания подводники проходят пешком 400 м в сутки, а порой и меньше. В обычных же условиях люди проходят в среднем 8-10 км. Летчики по время полета пребывают в вынужденной позе, связанной с необходимостью управления самолетом. Но если у летчиков и подводников при гипокинезии, т.е. при ограничении двигательной активности, постоянно работают мышцы, обеспечивающие поддержание позы в условиях гравитации, то во время космических полетов человек сталкивается с принципиально новым видом гипокинезии, обусловленной не только ограничением замкнутого пространства корабля, но и невесомостью. В состоянии невесомости отпадает нагрузка на опорно-мышечный аппарат, обеспечивающий поддержание позы человека в условиях гравитации. Это приводит к резкому уменьшению, а подчас и прекращению афферентации от мышечной системы в структуры головного мозга, о чем свидетельствует биоэлектрическое «молчание» мышц в условиях невесомости.

Рассогласования ритма сна и бодрствования. В процессе развития человек как бы «вписался» во временную структуру, определяемую вращением Земли вокруг своей оси и солнца. Многочисленные биологические эксперименты показали, что у всех живых организмов (от одноклеточных животных и растений до человека включительно) суточные ритмы деления клеток, активности и покоя, обменных процессов, работоспособности и т. д. в постоянных условиях (при постоянном освещении или в темноте) являются весьма устойчивыми, приближаясь к 24-часовой периодичности. В настоящее время в организме человека известно около 300 процессов, подверженных суточной периодичности.

В обычных условиях «циркадные» (околосуточные) ритмы синхронизированы с географическими и социальными (часы работы предприятий, культурных и общественных учреждений и т. д.) «датчиками времени», т.е. экзогенными (внешними) ритмами.

Исследования показали, что при сдвигах от 3 до 12 часов сроки перестройки различных функций в соответствии с воздействием измененных «время-датчиков» колеблются от 4 до 15 и более суток. При частых трансмеридианных полетах десинхроз у 75% членов экипажей самолетов вызывает невротические состояния и развитие невротозов. Большинство электроэнцефалограмм членов экипажей космических кораблей, имевших сдвиги сна и бодрствования во время полетов, свидетельствовали о снижении процессов возбуждения и торможения [48].

Наиболее важен для человека суточный ритм. Часы заводятся регулярной сменой света и темноты. Свет, падая на сетчатку глаза через зрительные нервы, попадает в отдел головного мозга, называемый гипоталамусом. Гипоталамус – это высший вегетативный центр, осуществляющий сложную интеграцию и приспособление функций внутренних органов и систем в целостную деятельность организма. Он связан с одной из важнейших желез внутренней секреции – гипофизом,

который регулирует деятельность других желез внутренней секреции, вырабатывающих гормоны. Так, в результате этой цепочки количество гормонов в крови колеблется в ритме «свет – темнота». Эти колебания и определяют высокий уровень функций организма днем и низкий – ночью.

Ночью самая низкая температура тела. К утру, она повышается и достигает максимума к 18 часам. Этот ритм – отзвук отдаленного прошлого, когда резкие колебания температуры окружающей среды усвоили все живые организмы. По мнению английского нейрофизиолога Уолтера, появление этого ритма, позволяющего чередовать ступень активности в зависимости от температурных колебаний среды, было одним из важнейших этапов в эволюции живого мира.

Человек уже давно не испытывает этих колебаний, он создал себе искусственную температурную среду (одежду, жилище), но температура его тела колеблется, как и миллион лет назад. И колебания эти имеют сегодня ничуть не меньшее значение для организма. Дело в том, что температура определяет скорость протекания биохимических реакций. Днем наиболее интенсивно идет обмен веществ, и это определяет большую активность человека. Ритм температуры тела повторяют показатели многих систем организма: это, прежде всего, пульс, артериальное давление, дыхание.

В синхронизации ритмов природа достигла удивительного совершенства: так, к моменту пробуждения человека, как бы предвосхищая возрастающую с каждой минутой потребность организма, в крови накапливается адреналин, вещество, которое учащает пульс, повышает артериальное давление, то есть активизирует организм. К этому времени в крови появляется и ряд других биологически активных веществ. Их нарастающий уровень облегчает пробуждение и приводит в готовность аппараты бодрствования.

У большинства людей в течение суток имеются два пика повышения работоспособности, так называемая двугорбая кривая. Первый подъем наблюдается от 9 до 12-13 часов, второй – между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств: утром человек лучше слышит и лучше различает цвета. Исходя из этого, следует самую трудную и ответственную работу приурочивать к периодам естественного подъема работоспособности, оставляя для перерывов время относительно низкой работоспособности.

В ночные часы наша работоспособность гораздо ниже, чем в дневные, поскольку функциональный уровень организма значительно снижен. Особенно неблагоприятным периодом считается промежуток с 1 до 3 часов ночи. Вот почему в это время резко возрастает количество несчастных случаев, производственных травм и ошибок, наиболее ярко выражено утомление.

Английские исследователи обнаружили, что у медицинских сестер, десятилетиями работающих в ночную смену, сохраняется ночной спад уровня физиологических функций, несмотря на активное бодрствование в это время. Это связано с устойчивостью ритма физиологических функций, а также с неполноценностью дневного сна [49].

Дневной сон отличается от ночного по соотношению фаз сна и ритму их чередования. Однако если человек спит днем в условиях, имитирующих ночь, его организм способен выработать новый ритм физиологических функций, обратных прежнему. В этом случае человек легче приспосабливается к ночной работе. Многонедельная работа в ночную смену менее вредна, чем периодическая, когда организм не успевает приспосабливаться к меняющемуся режиму сна и отдыха.

Не все люди одинаково приспосабливаются к сменной работе – один лучше работает в первой половине дня, другие – вечером. Люди, называемые «жаворонками», рано просыпаются, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером они испытывают сонливость и рано ложатся спать. Другие – «совы» –

засыпают далеко за полночь, просыпаются поздно и встают с трудом, так как наиболее глубокий период сна у них утром.

Немецкий физиолог Хампп при обследовании большого количества людей обнаружил, что 1/6 часть людей относится к лицам утреннего типа, 1/3 – к вечерним, а почти половина людей легко приспосабливается к любому режиму труда – это так называемые «аритмики». Среди работников умственного труда преобладают лица вечернего типа, тогда как почти половина лиц, занятых физическим трудом, относятся к аритмикам.

Ученые предлагают при распределении людей по рабочим сменам учитывать индивидуальные особенности ритма работоспособности. Важность такого индивидуального подхода к человеку подтверждают, например, исследования, проведенные на 31 промышленном предприятии Западного Берлина, показавшие, что только 19% из 103435 рабочих соответствуют требованиям, предъявляемым к работникам ночных смен. Любопытно предложение американских исследователей вести обучение студентов в разные часы суток, с учетом индивидуальных особенностей их биологических ритмов. При заболеваниях, как физических, так и психических, биологические ритмы могут меняться (например, некоторые психотики могут спать по 48 часов).

Существует гипотеза трех биоритмов: периодичность физической активности (23), эмоциональной (28) и интеллектуальной (33 суток). Однако данная гипотеза не выдержала существенной проверки.

#### *Изменение восприятия пространственной структуры.*

Под пространственной ориентировкой в условиях нахождения на поверхности Земли понимается способность человека оценивать свое положение относительно направленности силы тяжести, а также относительно различных окружающих объектов. Оба компонента такой ориентировки функционально тесно связаны, хотя их взаимоотношения неоднозначны.

В космическом полете исчезает одна из существенных пространственных координат («верх – низ»), через призму, которой в земных условиях воспринимается окружающее пространство. При орбитальном полете, как и при полетах на самолетах, космонавт прокладывает трассу витка, осуществляя привязку к конкретным участкам земной поверхности. В отличие от орбитального полета, трасса межпланетного корабля будет проходить между двумя небесными телами, движущимися в космическом пространстве. В межпланетном полете, так же как и при полетах на Луну, космонавты будут определять свое местоположение с помощью приборов в совершенно иной системе координат. С помощью приборов осуществляется и управление самолетами и подводными лодками. Иными словами, восприятие пространства опосредуется в этих случаях приборной информацией, что позволяет говорить об измененном для человека пространственном поле [50].

Главная трудность при опосредованном, через приборы, управлении машиной заключается в том, что человек должен не только быстро «считывать» их показания, но и столь же быстро, иногда почти молниеносно получаемые данные обобщать, мысленно представлять взаимосвязь между показаниями приборов и реальной действительностью. Иными словами, на основании показаний приборов он должен создать в своем сознании субъективную, концептуальную модель траектории движения летательного аппарата в пространстве.

Одной из специфических особенностей деятельности летчиков и космонавтов является то, что каждый ее последующий момент строго обуславливается постоянно поступающей информацией о состоянии управляемого объекта и внешней («возмущающей») среды. Показателен в этом плане спуск астронавтов на лунную поверхность. Спускаемый аппарат не имеет крыльев и несущего винта. По сути, это реактивный двигатель и кабина. Отделившись от основного блока космического корабля

и начав спуск, астронавт уже не имеет возможности, как летчик, при неудачном заходе на посадку пойти на второй круг. Вот несколько извлечений из отчета американского астронавта Н. Армстронга, впервые осуществившего этот маневр: «...на высоте тысячи футов нам стало ясно, что «Орел» (спускаемый аппарат) хочет сесть на самом неподходящем участке. Из левого иллюминатора мне были отлично видны и сам кратер, и усыпанная валунами площадка... Нам казалось, что камни несутся на нас с ужасающей скоростью... Площадка, на которую пал наш выбор, была размером с большой садовый участок... В последние секунды спуска наш двигатель поднял значительное количество лунной пыли, которая с очень большой скоростью разлетелась радиально, почти параллельно поверхности Луны... Впечатление было такое, будто прилуняешься сквозь быстро несущийся туман».

Непрерывная операторская деятельность в условиях лимита времени вызывает эмоциональную напряженность наряду с существенными вегетативными сдвигами.

Так, в обычном горизонтальном полете на современном самолете-истребителе у многих пилотов частота сердцебиения повышается до 120 и более ударов в минуту, а при переходе на сверхзвуковую скорость и пробивании облаков достигает 160 ударов с резким учащением дыхания и повышением артериального давления до 160 мм ртутного столба. Пульс астронавта Н. Армстронга во время маневра по прилунению составлял в среднем 156 ударов в минуту, превысив исходную величину почти в 3 раза.

Летчикам и космонавтам при выполнении ряда маневров приходится работать в двух контурах управления. Примером может служить ситуация сближения и стыковки одного корабля с другим или с орбитальной станцией. Космонавт Г.Т. Береговой пишет, что при выполнении этого маневра «глядеть нужно, что называется, в оба. Причем, не в переносном, а в самом буквальном смысле этого слова. И за приборами на пульте, и в иллюминаторы». Он отмечает, что испытывал при этом «огромное внутреннее напряжение». Аналогичное эмоциональное напряжение возникает и у пилотов при выполнении маневра дозаправки самолета топливом в воздухе. Они рассказывают, что необъятный простор воздушного океана из-за близости самолета-заправщика (танкера) вдруг становится удивительно тесным.

Работая в двух контурах управления, человек как бы раздваивается. С физиологической точки зрения это означает, что оператору необходимо поддерживать концентрацию возбудительного процесса в двух различных функциональных системах мозга, отражающих динамику движения наблюдаемого объекта (самолет-заправщик) и управляемого летательного аппарата, а также осуществляющих экстраполяцию (предвидение) возможных событий. Сама по себе эта двойственная операторская деятельность даже при достаточно выработанных навыках требует большого напряжения. Находящиеся в непосредственной близости доминантные очаги раздражения создают трудное нервно-психическое состояние, сопровождающееся значительными отклонениями в различных системах организма.

Как показали исследования, в момент дозаправки самолета в воздухе частота сердечных сокращений у летчиков возрастает до 160-186 ударов, а число дыхательных движений доходит до 35-50 в минуту, что в 2-3 раза больше по сравнению с обычным. Температура тела повышается на 0,7-1,2 градуса. Отмечаются исключительно высокие цифры выброса аскорбиновой кислоты (в 20 и даже в 30 раз выше нормы). Аналогичные сдвиги в вегетативных реакциях наблюдаются и у космонавтов во время проведения стыковочных операций.

При работе в условиях лимита и дефицита времени мобилизуются внутренние резервы человека, приводится в действие ряд механизмов, призванных обеспечить преодоление возникающих трудностей, и происходит перестройка способа деятельности. Благодаря этому эффективность системы «человек – машина» может некоторое время оставаться на прежнем уровне. Однако, если поток информации становится слишком большим и продолжается длительное время, возможен «срыв». Невротические «срывы», возникающие в условиях непрерывной деятельности,

лимитированной во времени, а также при раздвоении деятельности, как показал в своем исследовании известный советский психоневролог Ф. Д. Горбов, проявляются в пароксизмах сознания и оперативной памяти. В ряде случаев эти нарушения приводят к летным происшествиям и катастрофам. Основоположник кибернетики Н. Винер писал: «Одна из великих проблем, с которой мы неизбежно столкнемся в будущем, – это проблема взаимоотношения человека и машины, проблема правильного распределения функций между ними». Проблема рационального «симбиоза» человека и машины решается в русле инженерной психологии.

По данным А.И. Киколова, у диспетчеров железнодорожного транспорта и гражданской авиации, у которых также лишь с помощью приборов происходит восприятие перемещающихся в пространстве транспортных средств, во время работы частота пульса возрастает в среднем на 13 ударов, максимальное артериальное давление увеличивается на 26 мм ртутного столба, значительно повышается содержание сахара в крови. Причем даже на другой день после работы параметры физиологических функций не приходят к исходным величинам. У этих специалистов при многолетней работе развивается состояние эмоциональной неуравновешенности (повышается нервозность), нарушается сон, появляются боли в области сердца. Такая симптоматика в ряде случаев перерастает в выраженный невроз. Г. Селье отмечает, что 35% воздушных диспетчеров страдают язвенной болезнью, вызванной нервным перенапряжением во время работы с информационными моделями.

#### **Ограничение информации.**

В обычных условиях человек постоянно производит, передает и потребляет большое количество информации, которую разделяет на три вида: личная, имеющая ценность для узкого круга лиц, обычно связанных родственными или дружескими отношениями; специальная, имеющая ценность в пределах формальных социальных групп; массовая, передающаяся средствами массовой информации.

В экстремальных условиях единственным источником информации о близких людях, о событиях в мире и о родине, о достижениях в науке и пр. является радио. Диапазон передач информации на «борт» колеблется от периодических радиопереговоров во время полетов на самолетах и космических кораблях до чрезвычайно редких, лаконичных деловых телеграмм для командного состава подводных лодок. Прохождение радиogramм на антарктические станции в течение длительного времени могут затруднить электромагнитные бури.

По мере увеличения времени похода подводной лодки у моряков возрастает потребность в информации о событиях на родине и в мире, о родственниках и т.д. При появлении возможности послушать радиопередачи моряки всегда проявляют оживленный интерес к ним. В длительных походах у подводников наблюдались невротические состояния, явно обусловленные отсутствием информации о больных родственниках, беременных женах, о зачислении в учебное заведение и т.д. При этом развивалось состояние тревожности, депрессия, нарушался сон. В ряде случаев приходилось прибегать к медикаментозному лечению.

При получении людьми интересующей их информации, даже отрицательной (отказ в приеме в учебное заведение, в предоставлении квартиры и т.д.), все невротические явления полностью исчезали.

Французский спелеолог М. Сифр рассказывает об утолении информационного голода, когда он нашел два обрывка старых газет: «Боже, до чего интересно читать «Происшествия»! Я никогда раньше не читал этого раздела, но теперь как утопающий за соломинку цепляюсь за самые незначительные события повседневной жизни на поверхности».

У врача-испытуемого, участвовавшего в длительном сурдокамерном эксперименте, тяжело заболела дочь. Отсутствие информации о состоянии ее здоровья вызвало у него эмоциональную напряженность, тревожность, он с трудом отвлекался

от мыслей о дочери при несении «полетных» вахт и проведении различных экспериментов.

Полная информационная изоляция, не допускающая никакого общения с внешним миром, товарищами по заключению и даже с тюремщиками, входила в систему содержания политических заключенных в царской России. Одинокое заключение

в сочетании с лишением личностно-значимой информации было направлено на то, чтобы сломить волю политических заключенных, разрушить их психику и тем самым сделать непригодными к дальнейшей революционной борьбе. Дзержинский, будучи узником Варшавской цитадели, в своем дневнике писал: «То, что больше всего угнетает, с чем заключенные не в состоянии примириться, это таинственность этого здания, таинственность жизни в нем, это режим, направленный на то, чтобы каждый из заключенных знал только о себе, и то не все, а как можно меньше».

### **Одиночество.**

Длительное одиночество неизбежно вызывает изменения в психической деятельности. Р. Бэрд после трех месяцев одиночества на леднике Росса (Антарктида) оценил свое состояние как депрессивное. В его воображении рождались яркие образы членов семьи, друзей. При этом исчезало ощущение одиночества. Появлялось стремление к рассуждениям философского характера. Часто возникало чувство всеобщей гармонии, особого смысла окружающего мира.

Христина Ритгер, проведшая 60 суток в одиночестве в условиях полярной ночи на Шпицбергене, рассказывает, что ее переживания были сходны с теми, которые описал Бэрд. У нее возникали образы из прошлой жизни. В мечтах она рассматривала свою прошлую жизнь, как в ярком солнечном свете. Она чувствовала, что как бы слилась воедино со Вселенной. У нее развивалось состояние любви к этой ситуации, сопровождавшееся очарованием и галлюцинациями. Эту «любовь» она сравнивала с состоянием, которое испытывают люди при приеме наркотиков или находясь в религиозном экстазе.

Известный русский психиатр Ганнушкин еще в 1904 году отмечал, что реактивные психические состояния могут развиваться у людей, по тем или другим причинам оказавшихся в условиях социальной изоляции. Ряд психиатров описывают в своих работах случаи развития реактивных психозов у людей, попавших в социальную изоляцию вследствие незнания языка. Говоря о так называемых «психозах старых дев», немецкий психиатр Э. Кречмер четко выделяет как одну из причин относительную изоляцию. По той же причине реактивные состояния и галлюцинозы могут развиваться у одиноких пенсионеров, вдовцов и др. Особенно отчетливо патогенное воздействие этого фактора на психическое состояние выступает в условиях одиночного заключения. Немецкий психиатр Э. Крепелин в своей классификации психических болезней выделил группу «тюремных психозов», к которым он относит галлюцинаторно-параноидные психозы, протекающие при ясном сознании и возникающие обычно при длительном одиночном заключении.

### **Групповая изоляция.**

Члены арктических и антарктических экспедиций до года и более вынуждены находиться в условиях небольших изолированных групп. Определенная автономность отсека подводной лодки приводит к тому, что относительно небольшой коллектив корабля расчленяется на отдельные небольшие группы моряков. В настоящее время на орбитальных станциях одновременно могут работать от двух до шести человек. Предполагается, что экипаж межпланетного корабля будет состоять из шести – десяти человек. При полете на Марс члены экипажа будут находиться в условиях вынужденной групповой изоляции около трех лет.

Из истории научных экспедиций, зимовок в Арктике и Антарктике, длительных плаваний на кораблях и плотках можно привести большое количество примеров, говорящих о том, что небольшие группы перед лицом трудностей и опасностей

сплачиваются еще сильнее. При этом люди сохраняют в своих взаимоотношениях чувство сердечной заботы друг о друге, нередко жертвуют собой во имя спасения товарищей. Однако история научных экспедиций и плаваний знает и немало печальных случаев разобщенности людей, попавших в условия длительной групповой изоляции. Так, в первый международный полярный год (1882-1883) американская экспедиция высадилась на «Землю Элсмира» (Крайний Север). В условиях групповой изоляции между членами экспедиции начали возникать конфликты. Для наведения порядка начальник экспедиции Грилли использовал систему суровых наказаний. Даже прибегая к расстрелу своих подчиненных, он не сумел справиться с порученным ему заданием.

В 1898 году небольшое судно «Бельжика» осталось на зимовку у берегов Антарктиды. Во время зимовки у членов экипажа появились раздражительность, недовольство, недоверие друг к другу, стали возникать конфликты. Два человека сошли с ума.

Полярник Е. К. Федоров пишет, что «в маленьких коллективах складываются своеобразные отношения... Пустяковая причина – может быть, манера разговаривать или смеяться одного – способна иной раз вызвать нарастающее раздражение другого и привести к раздору и ссоре».

Конфликтность, агрессивность, возникающую, казалось бы, без видимых причин, Р. Амундсен назвал «экспедиционным бешенством», а Т. Хейердал – «острым экспедиционитом». «Это психологическое состояние, когда самый покладистый человек брюзжит, сердится, злится, наконец, приходит в ярость, потому что его поле зрения постепенно сужается настолько, что он видит лишь недостатки своих товарищей, а их достоинства уже не воспринимаются». Характерно, что именно страх перед «экспедиционным бешенством» побудил Р. Бэрда включить в список вещей для своей первой экспедиции в Антарктиду 12 смиренных рубашек.

В социально-психологических исследованиях убедительно показано, что с увеличением времени пребывания полярников на антарктических станциях вначале появляется напряженность во взаимоотношениях, а затем и конфликты, которые за шесть-семь месяцев зимовки перерастают в открытую враждебность между отдельными членами экспедиции. К концу зимовки значительно увеличивается число изолированных и отвергаемых членов группы.

### **Угроза для жизни.**

В основе определения степени риска лежит допущение, что каждый вид человеческой деятельности влечет за собой какую-то вероятность аварий и катастроф. Например, для летчика-истребителя риск погибнуть в мирное время в 50 раз выше по сравнению с летчиками гражданской авиации, для которых он равен трем-четырем случаям смерти на 1000 летчиков. Особенно высока степень риска погибнуть в результате катастрофы у летчиков, испытывающих новые образцы летательных аппаратов. Опаснейшими являются профессии подводников, полярников, космонавтов.

Угроза для жизни определенным образом воздействует на психическое состояние людей. Подавляющее большинство летчиков-космонавтов, подводников, полярников в условиях серьезного риска испытывают стенические эмоции, проявляют мужество и героизм. Однако возникает психическая напряженность, обусловливаемая неуверенностью в надежности безопасности.

В ряде случаев угроза для жизни вызывает у летчиков развитие неврозов, проявляющихся в тревожном состоянии. М. Фрюкхольм показал, что мрачные предчувствия и тревога являются субъективными аспектами состояния, возникающего у пилотов в ответ на опасность полета. По его мнению, такая адекватная реакция на опасность, как тревога, является необходимой для предупреждения катастрофы, поскольку она побуждает летчика к осторожности в полете. Но эта же тревога может вырасти в настоящую проблему боязни полета, которая проявляется либо явно, либо с

помощью ссылок на недомогание. У некоторых летчиков развиваются невротические заболевания, оказывающиеся причиной отчисления их из авиации.

Участник первой экспедиции на Луну М. Коллинз рассказывал: «Там, в космическом пространстве, постоянно ловишь себя на мысли, которая не может не угнетать... Путь на Луну был хрупкой цепочкой сложных манипуляций. На каждого участника полета ложились огромные, порой нечеловеческие нагрузки – нервные, физические, нравственные. Космос не прощает даже малейших ошибок... А ты рискуешь главным – своей жизнью и жизнью товарищей... Это слишком большое напряжение, от которого не уйдешь и десять лет спустя».

Вот как сложилась дальнейшая судьба «величайшей тройки» – Нейла Армстронга, Эдвина Олдрина и Майкла Коллинза. Армстронг уединился в вилле в штате Огайо и всячески старается сохранить положение «добровольного изгнанника». Олдрин через два года после полета почувствовал, что нуждается в помощи психиатра. Трудно поверить, что в 46 лет он превратился в непрерывно трясущегося человека, погруженного в глубокую депрессию.

Он утверждает, что стал таким вскоре после своей «прогулки» по Луне. Коллинз, который несколько суток дежурил на лунной орбите и ждал там возвращения товарищей, возглавляет Национальный музей воздухоплавания и космонавтики, открытый в 1976 году. И еще одна любопытная деталь: после полета его участники ни разу не встречались. И среди российских космонавтов некоторые даже не хотят вместе проходить послеполетную реабилитацию, просят развести их в разные санатории.

Таким образом, в экстремальных условиях на человека воздействуют следующие основные психогенные факторы: монотонность (измененная афферентация), десинхронизация, измененная пространственная структура, органические информации, одиночество, групповая изоляция и угроза для жизни.

Эти факторы действуют, как правило, не изолированно, а в совокупности, однако для раскрытия механизмов психических нарушений необходимо выявить специфические особенности воздействия каждого из них.

### **Психическая адаптация к экстремальным ситуациям.**

К экстремальным ситуациям возможно в некоторой степени адаптироваться. Выделяют несколько видов адаптации: устойчивая адаптация, переадаптация, дезадаптация, реадаптация.

Устойчивая психическая адаптация. Это те регуляторные реакции, психическая деятельность, система отношения и т.д., которые возникли в процессе онтогенеза в конкретных экологических и социальных условиях и функционирование которых в границах оптимума не требует значительного нервно-психического напряжения.

П.С. Граве и М.Р. Шнейдман пишут, что человек находится в адаптированном состоянии тогда, «когда его внутренний информационный запас соответствует информационному содержанию ситуации, т. е. когда система работает в условиях, где ситуация не выходит за рамки индивидуального информационного диапазона». Однако адаптированное состояние сложно определить, потому что грань, отделяющая адаптированную (нормальную) психическую деятельность от патологической, не похожа на тонкую линию, а скорее представляет собой некий широкий диапазон функциональных колебаний и индивидуальных отличий.

Одним из признаков адаптации является то, что регуляторные процессы, обеспечивающие равновесие организма как целого во внешней среде, протекают плавно, слаженно, экономично, т.е. в зоне «оптимума». Адаптированное регулирование обуславливается длительным приспособлением человека к условиям окружающей среды, тем, что в процессе жизненного опыта он выработал набор алгоритмов реагирования на закономерные и вероятные, но относительно часто повторяющиеся воздействия («на все случаи жизни»). Иными словами,

адаптированное поведение не требует от человека выраженного напряжения регуляторных механизмов для поддержания в определенных границах как жизненно важных констант организма, так и психических процессов, обеспечивающих адекватное отражение реальной действительности.

При неспособности человека к переадаптации нередко возникают нервно-психические расстройства. Еще Н.И. Пирогов отмечал, что у некоторых новобранцев из русских сел, попавших на длительную службу в Австро-Венгрию, ностальгия приводила к летальному исходу без видимых соматических признаков болезни.

#### **Психическая дезадаптация.**

Душевный кризис в обычной жизни может быть вызван разрывом привычной системы отношений, утратой значимых ценностей, невозможностью достижения поставленных целей, потерей близкого человека и т.д. Все это сопровождается отрицательными эмоциональными переживаниями, неспособностью реально оценивать ситуацию и найти рациональный выход из нее. Человеку начинает казаться, что он в тупике, из которого нет выхода.

Психическая дезадаптация в экстремальных условиях проявляется в нарушениях восприятия пространства и времени, в появлении необычных психических состояний и сопровождается выраженными вегетативными реакциями.

Некоторые необычные психические состояния, возникающие в период кризиса (дезадаптации) в экстремальных условиях, аналогичны состояниям при возрастных кризисах, при адаптации к военной службе у молодых людей и при смене пола.

В процессе нарастания глубокого внутреннего конфликта или конфликта с окружающими, когда ломаются и перестраиваются все прежние отношения к миру и к самому себе, когда осуществляется психологическая переориентация, устанавливаются новые системы ценностей и изменяются критерии суждений, когда происходит распад половой идентификации и зарождение другой, у человека довольно часто проявляются грезы, ложные суждения, сверхценные идеи, тревожность, страх, эмоциональная лабильность, неустойчивость и другие необычные состояния.

#### **Психическая переадаптация.**

В «Исповеди» Л.Н. Толстой наглядно и убедительно показал, как при выходе из кризиса человек переоценивает духовные ценности, переосмысливает смысл жизни, намечает новый путь и по-новому видит свое место в ней. Читая «Исповедь», мы как бы присутствуем при перерождении личности, которое осуществляется в процессе самосозидания с душевными муками и сомнениями. Этот процесс выражается в обыденном языке как «переживание», когда это слово означает перенесение какого-либо тягостного события, преодоление тяжелого чувства или состояния.

Миллионы людей в процессе внутренней работы преодолевают тягостные жизненные события и положения и восстанавливают утраченное душевное равновесие. Иными словами, переадаптируются. Однако это не всем удается. В ряду случаев психический кризис может приводить к трагическим последствиям – к попыткам самоубийства и самоубийству.

Нередко лица, неспособные самостоятельно выйти из тяжелого душевного кризиса, или люди, совершившие попытку самоубийства, направляются в кризисные стационары Службы социально-психологической помощи. Речь идет о психически здоровых людях. Психотерапевты и психологи с помощью специальных средств (рациональная групповая психотерапия, ролевые игры и др.) помогают пациентам кризисных стационаров в переадаптации, которую сами они оценивают как «перерождение личности».

#### **Психическая реадаптация.**

Вновь сформировавшиеся динамические системы, регулирующие отношения человека, его двигательную деятельность и т.д., по мере увеличения времени пребывания в необычных условиях существования превращаются в стойкие стереотипные системы. Прежние же адаптационные механизмы, возникшие в обычных

условиях жизни, забываются и утрачиваются. При возвращении человека из необычных в обычные условия жизни динамические стереотипы, сложившиеся в экстремальных условиях, разрушаются, становится необходимо восстановить прежние стереотипы, т.е. реадаптироваться.

Исследования И. А. Жильцовой показали, что процесс реадаптации моряков к обычным береговым условиям проходит через фазы напряжения, восстановления и привыкания. По ее данным, полное восстановление психологической совместимости мужа и жены завершается к 25-35 дням совместного отдыха; полная же адаптация к береговым условиям – к 55-65 дням.

Установлено, что чем длительнее срок жизни и работы на гидрометеорологических станциях, тем труднее люди реадаптируются к обычным условиям. Ряд лиц, проработавших в экспедиционных условиях на Крайнем Севере 10-15 лет, а затем переехавших на постоянное местожительство в большие города, возвращаются на гидрометеорологические станции, не сумев реадаптироваться в обычных условиях жизни. С подобными же затруднениями сталкиваются при возвращении на родину эмигранты, прожившие длительное время на чужбине.

Таким образом, психическая реадаптация, так же как и переадаптация, сопровождается кризисными явлениями.

#### **Этапность адаптации.**

Независимо от конкретных форм необычных условий существования, психическая переадаптация в экстремальных условиях, дезадаптация в них и реадаптация к обычным условиям жизни подчиняются чередованию следующих этапов:

- 1) подготовительный,
- 2) стартового психического напряжения,
- 3) острых психических реакций входа,
- 4) переадаптации,
- 5) завершающего психического напряжения,
- 6) острых психических реакций выхода,
- 7) реадаптации.

Этап переадаптации при определенных обстоятельствах может сменяться этапом глубоких психических изменений. Между этими двумя этапами имеется промежуточный – этап неустойчивой психической деятельности.

### ***2.3.4. Возрастные изменения работоспособности***

Персонал, накапливающий обширный опыт практической работы и знания, к сожалению, имеет тенденцию стариться. Одновременно не молодеют и руководители. Приходят новые сотрудники, у которых за плечами также груз прожитых лет. Как же организовывать труд стареющих работников, чтобы их деятельность была максимально эффективной?

Прежде всего, следует знать, что различается биологическое и календарное старение. Решающее влияние на работоспособность человека имеет биологическое старение. В течение всей жизни человеческий организм подвергается воздействиям, которые вызывают соответственные изменения биологических структур и функций. Время появления структурных и функциональных изменений, характерных для отдельных возрастных групп, индивидуально, поэтому с увеличением возраста могут наблюдаться большие различия между биологическим и календарным старением.

Медициной доказано, что рациональная трудовая деятельность пожилого человека позволяет дольше сохранять его трудоспособность, оттянуть биологическое старение, повышает чувство радости труда, следовательно, повышает полезность данного человека для организации. Поэтому необходимо учитывать специфические

физиологические и психологические требования к труду пожилых людей, а не начинать активно воздействовать на процесс биологического старения лишь тогда, когда человек прекращает работу в связи с достижением пенсионного возраста. Считается, что проблема старения – это проблема отдельного человека, а не организации. Это не совсем так. Опыт работы японские менеджеры показывает, что забота о стареющих сотрудниках оборачивается миллионными прибылями для предприятий.

Для реализации индивидуального подхода к работнику, каждому руководителю важно знать определенные взаимосвязи, а именно: взаимосвязь между профессиональной трудоспособностью стареющих людей, их переживаниями и поведением, а также физической способностью выдержать нагрузку, связанную с определенной деятельностью.

По мере биологического старения наблюдается уменьшение функциональной полноценности органов и таким образом ослабление способности к восстановлению сил к следующему рабочему дню. В связи с этим руководитель должен соблюдать некоторые правила в организации работы пожилых людей:

1. Не допускать внезапных высоких нагрузок пожилых людей. Спешка, чрезмерная ответственность, напряженность в результате жесткого рабочего ритма, отсутствие расслабления способствуют возникновению заболеваний сердца. Не поручать пожилым работникам слишком тяжелой физической и однообразной работы.

2. Проводить регулярно профилактические медицинские осмотры. Это даст возможность предупредить возникновение обусловленных работой профессиональных заболеваний.

3. При переводе сотрудника на другое место в связи с понижением производительности труда придавать особое значение тому, чтобы пожилые работники из-за необдуманных мер или объяснений руководителя не почувствовали себя ущемленными.

4. Использовать пожилых людей преимущественно на тех рабочих местах, где возможен спокойный и равномерный темп работы, где каждый сможет сам распределить рабочий процесс, где не требуется чрезмерно большой статической и динамической нагрузки, где обеспечены хорошие условия труда в соответствии с нормами гигиены труда, где не требуется быстрой реакции. При принятии решения о сменной работе пожилых людей следует обязательно учесть общее состояние здоровья. Особое внимание следует уделять охране труда, учитывая при распределении новых заданий, что пожилой человек уже не так подвижен и, не имея длительного опыта работы на данном предприятии или на рабочем месте, более подвержен опасности, чем его молодой коллега в той же ситуации.

5. Необходимо учесть, что в период старения, хотя и происходит ослабление функциональной способности органов, эффективная трудоспособность не снижается. Некоторая функциональная недостаточность компенсируется за счет жизненного и профессионального опыта, добросовестности и рациональных методов работы. Важное значение приобретает оценка собственной значимости. Удовлетворение своей работой, достигнутая степень профессионального совершенства, а также активное участие в общественной работе укрепляют ощущение своей полезности. Быстрота выполнения трудовых операций снижается интенсивнее, чем точность, поэтому для пожилых людей наиболее приемлема работа, при выполнении которой необходимы преимущественно опыт и установившиеся навыки мышления.

6. Принимать во внимание прогрессирующее ослабление у пожилых людей способности восприятия и запоминания. Это следует учитывать при изменении условий труда и возникновении необходимости приобретения новых навыков, например для обслуживания новых современных установок.

7. Учитывать, что в возрасте после 60 лет затруднительна адаптация к новым условиям работы и к новому коллективу, поэтому переход на другую работу может

привести к большим осложнениям. Если этого нельзя избежать, то при поручении новой работы следует обязательно принимать во внимание имеющийся опыт и определенные навыки пожилого сотрудника. Не рекомендуются работы, для выполнения которых необходимы значительная подвижность и повышенное напряжение нескольких органов чувств (например, при управлении и контроле автоматических производственных процессов). Восприятие, а, следовательно, и реакции также изменяются качественно и количественно. Следует своевременно подготавливать сотрудников к изменениям на производстве, и в первую очередь пожилых людей; требовать от лиц, ответственных за повышение квалификации, особого подхода к пожилым сотрудникам. Нужно стремиться к тому, чтобы их профессиональные навыки и умения не оставались на прежнем уровне. Такая опасность возможна преимущественно там, где работники занимаются решением практических задач и у них остается мало времени и сил для дальнейшего повышения квалификации или отсутствует стимул для этого. Руководителю важно знать, что трудоспособность человека сохраняется тем дольше, чем выше его квалификация и чем больше внимания он уделяет ее повышению.

Чтобы заинтересовать пожилого сотрудника новой работой, необходимо установить связь между новой и старой работой, опираясь на взгляды, сравнения и богатый опыт из производственной и общественно-политической жизни пожилых людей и давая понять пожилому сотруднику, что руководитель высоко ценит его чувство долга и профессиональные качества. Это укрепит его уверенность в себе.

С ослаблением физических и психических возможностей у пожилых людей возможно появление склонности к замкнутости и обособленности. Руководитель должен принять меры против такой изоляции. Следует подчеркнуть, что богатый жизненный и производственный опыт пожилого сотрудника оказывает положительное влияние на молодежь.

8. Как следует относиться руководителю к проявляющимся слабостям пожилых людей? Не следует придавать чрезмерное значение обусловленным возрастом изменениям. Это естественный процесс. Однако нужно учитывать, что возможны явления возрастной депрессии, которые могут выражаться также в быстрой смене настроения. Нужно поддерживать пожилого человека, чаще его хвалить.

9. Следует тщательно следить за социально-психологическим климатом в коллективе, где трудятся разновозрастные сотрудники. Необходимо отмечать как тех, так и других за выполнение поставленной перед ними задачи, чтобы никакая возрастная группа не чувствовала себя ущемленной. Важно отмечать перед коллективом успехи пожилого работника в труде и в связи с торжественными датами.

10. Необходимо заранее планировать замену пожилых сотрудников и готовить их к этому. Не допускать возникновения напряженных отношений между предшественником и преемником.

11. Если сотрудник достиг пенсионного возраста, но еще хочет работать, то по его просьбе желательно дать ему возможность быть занятым на предприятии неполный рабочий день, так как труд способствует хорошему самочувствию и снижает отрицательные последствия процесса старения.

12. Необходимо помочь уходящему на пенсию работнику определить новый вид деятельности. Можно порекомендовать ему заняться общественной работой или стать членом клуба ветеранов производства и т.п. Нужно поддерживать связь с пенсионерами (приглашать на культурные мероприятия, производственные празднества, информировать о событиях, происходящих на предприятии, доставлять многотиражку и т.д.).

Политика руководителя в отношении к пожилым сотрудникам придает всему персоналу уверенность в будущем. Если более молодые и агрессивные сотрудники стремятся занять более высокое положение в организации, чему препятствует присутствие старшего товарища, и стремятся вытеснить конкурента, то старшее

поколение уже задумывается о перспективах своего пребывания в данной организации. И если у них есть четкое видение того, что перспектива более благоприятна, они будут работать с более полной отдачей. Снизится уровень конфликтности, повысится производительность труда, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

### РЕЗЮМЕ

1. В психологии управления личность рассматривается не только как объект и продукт общественных отношений, но и активный субъект деятельности, общения, сознания, самосознания. Личность есть понятие социальное, она выражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность не врожденна, но возникает в результате культурного и социального развития.

2. В структуре личности по К. К. Платонову определены следующие четыре основные подструктуры: а) подструктура направленности личности; б) подструктура опыта; в) подструктура форм отражения; г) биологически обусловленная подструктура.

3. В структуре личности выделяют следующие составные части: психические процессы, психические состояния, психические образования, психические свойства.

4. Жизненная стратегия – это идеальное образование, которое реализуется в поведении человека через его ориентиры и приоритеты, они относятся к особому классу ориентации личности. Исследователи выделяют три основных типа жизненных стратегий: 1) стратегии жизненного благополучия; 2) стратегии жизненного успеха; 3) стратегии жизненной самореализации.

5. В процессе управления необходимо учитывать психофизиологические состояния подчиненного, которые определяются множеством факторов: функциональными состояниями человека; поддержанием работоспособности; спецификой труда в экстремальных ситуациях; возрастными изменениями работоспособности.

#### *ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:*

1. Как типы темперамента проявляются в поведении людей? В отношении к трудовой деятельности? К другим людям и к самому себе?
2. Каким образом характер влияет на образ жизни?
3. Что такое акцентуации характера?
4. Какие типы акцентуаций характера определены? Каковы их особенности?
5. Как проявляются познавательные процессы в трудовой деятельности?
6. Каким образом проявляется эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления?
7. Каковы особенности эмоциональных процессов и управления эмоциями?
8. Каким образом проявляется стресс в процессе управления?
9. Охарактеризуйте особенности воли в процессе управления?
10. Каковы психофизиологические основы управления?
11. Какие требования к поддержанию работоспособности?
12. Охарактеризуйте специфику трудов экстремальных ситуациях.
13. Каковы возрастные изменения работоспособности?
14. В чем особенности различных подходов к психологической структуре личности?

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Коноваленко, В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.

2. Кузьмина, Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т.В. Кузьмина. – М.: Дашков и К., 2009. – 146 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала.: Гуманит. центр, 2007. – 182 с.
4. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учеб. пособие / под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.

## ПРАКТИКУМ

В этой части практикума содержится ряд тестовых методик, позволяющих лучше узнать своих подчиненных, их положительные стороны и недостатки, их скрытые возможности. Заметим, что тестирование как метод изучения подчиненных является важным, но не единственным методом. Кроме тестирования, серьезное значение по-прежнему имеет наблюдение за деятельностью и поведением подчиненных, анализ результатов их деятельности, анализ независимых характеристик, анализ документов, опрос (в форме беседы и анкетирования), естественный эксперимент и др.

### Тестовая методика 1.

#### ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. Ю. АЙЗЕНКА (адаптирован А.Г. Шмелевым)

Состоит из 48 вопросов, предназначенных для диагностики экстраверсии-интроверсии и нейротизма, а также 9 вопросов, составляющих «шкалу лжи», по которой определяется наличие у обследуемого тенденции представлять себя в лучшем свете. Ответы, совпадающие с «ключом», оцениваются в 1 балл (ответы только «да» или «нет»). На основе показателей экстра-интроверсии и нейротизма возможна диагностика типа темперамента обследуемого.

#### *Текст опросника*

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы отвлечься, испытать сильное ощущение?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, одобрить, выразить согласие?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите и не растрчиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете необдуманно, под влияние момента?
14. Часто ли вас беспокоит мысль о том, что вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встрече с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда такие мысли, которыми вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все «горит» в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?

23. Часто ли вас терзает чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится от того, что разные мысли приходят вам в голову?
32. Верно ли, что вам часто приятнее и легче прочесть о том, что вас интересует, в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее, даже тогда, когда вы уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что вы раздражительны?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или работы?
50. Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
51. Трудно ли получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

**Обработка результатов.** Вначале необходимо обработать результаты по шкале «Искренность». Она диагностирует склонность давать социально желаемые ответы. Если этот показатель превышает 6 баллов, то можно утверждать, что вы, к сожалению, не были искренни при ответах на вопросы теста.

Затем следует по каждому показателю подсчитать сумму баллов, начисляя по одному баллу за каждый ответ, совпадающий с ключом.

Сравнив полученные результаты по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм» с интерпретацией, отложите на схеме (см. рисунок) полученные результаты по шкале «экстраверсия – интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость – нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.

**Ключ опросника.**

*Искренность:*

ответы «да» на вопросы 6, 24, 36;

ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

*Экстраверсия:*

ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

*Нейротизм:*

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.

*Интерпретация показателей.*

*Искренность:*

0-3 балла – откровенный;

4-6 баллов – ситуативный;

7-9 баллов – лживый (следует указать, что в данном случае речь идет только лишь о степени искренности при ответах на вопросы теста, а отнюдь не о лживости как личностной характеристике).

*Экстраверсия – интроверсия:* 0-2 балла – сверхинтроверт; 3-6 баллов – интроверт;

7-10 баллов – потенциальный интроверт;

11-14 баллов – амбиверт;

15-18 баллов – потенциальный экстраверт;

19-22 балла – экстраверт;

23-24 балла – сверхэкстраверт.

Показатель по этой шкале характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Принято считать, что экстравертам свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

Интровертам присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны.

Амбивертам присущи черты экстраверта и интроверта в одинаковой степени. Иногда лицам для уточнения этого показателя рекомендуется дополнительное обследование с использованием других тестов.

*Нейротизм:*

0-2 балла – сверхконкордант;

3-6 баллов – конкордант;

7-10 баллов – потенциальный конкордант;

11-14 баллов – нормостеник;

15-18 баллов – потенциальный дискордант;

19-22 балла – дискордант;

23-24 балла – сверхдискордант.

Показатель нейротизма характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот также биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной эмоциональной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (показатель 0-11 по шкале «нейротизм»), а на другом – чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный человек (показатель 14-24 по шкале «нейротизм»).

Эмоционально устойчивый человек не склонен к беспокойству, устойчив по отношению к внешним воздействиям, вызывает доверие, склонен к лидерству.

Эмоционально неустойчивый (нейротичный) человек чувствителен, эмоционален, тревожен, склонен болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

*Определение типа темперамента.*

Отложите на схеме полученные результаты по шкале «интроверсия – интроверсия» и по шкале «нейротизм» (эмоциональная устойчивость – нестабильность). Сочетание количественных показателей по двум шкалам укажет на тип вашего темперамента.



В основе каждого из четырех типов темперамента лежат особые сочетания свойств нервной системы. У *холерика* сильная нервная система. Он легко переключается с одного на другое, но неуравновешенность его нервной системы уменьшает совместимость (уживчивость) с другими людьми. Холерик склонен к резким переменам в настроении, энергичен, стремителен, порывист, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам. Он мало размышляет и решительно действует.

У *сангвиника* также сильная нервная система, а значит, и хорошая работоспособность; он легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на происходящие события, сравнительно легко переживает неудачи. Он увлекается всем, что ему приятно. Сангвиник доверчив, легковверен, непостоянен. При неблагоприятных условиях его подвижность может смениться отсутствием сосредоточенности, поверхностными суждениями, поспешностью в действиях.

У *флегматика* сильная, работоспособная нервная система, но он с трудом включается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Чувства обычно отличаются постоянством. Он хладнокровен, медлителен, не сразу поддается чувствам, не склонен к принятию скоропалительных решений. Свои страдания флегматик переносит терпеливо, спокойно реагирует на переживания других, жалуется редко.

*Меланхолик* характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью мимики и речи, быстрой утомляемостью. Его отличают высокая эмоциональная чувствительность ко всему, что происходит вокруг него. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими людьми, но сам они стремятся переживать свои проблемы внутри себя и, следовательно, склонны к саморазрушению. Он страдает глубоко, утешается с большим трудом.

Каждый тип темперамента природно обусловлен, нельзя говорить о «хороших» и «плохих» темпераментах. Можно лишь вести речь о различных способах поведения и деятельности, об индивидуальных особенностях человека. Каждый же человек, определив тип своего темперамента, может более эффективно использовать его положительные черты. (Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Методические рекомендации. – Самара, 1998. С. 133-141)

## Тестовая методика 2. ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. ШМИШЕКА

Предназначен для диагностики типа акцентуаций личности и впервые опубликован Г. Шмишеком в 1970 г. Опросник состоит из 88 вопросов, на которые требуется ответить «да» или «нет».

Теоретической основой опросника явилась концепция «акцентуированных личностей» К. Леонгарда. В соответствии с этой концепцией все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты – стержень личности, они определяют ее

развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные черты характеризуют личность в целом.

В случае воздействия неблагоприятных факторов они могут приобрести патологический характер, разрушая структуру личности. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы К. Леонгардом акцентуированными. Такие личности не следует рассматривать в качестве патологических. Это случай «заострения», предельной выраженности определенных, присущих каждому человеку особенностей. По К. Леонгарду, в акцентуированных личностях потенциально заложены как возможности социально положительных достижений, так и социально отрицательный заряд.

*Инструкция:* «Вам будут предложены утверждения, касающиеся вашего характера. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером поставьте знак «+» («да»), если нет – знак «-» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет».

*Текст опросника*

1. У вас часто веселое и беззаботное настроение?
2. Вы чувствительны к оскорблениям?
3. Бывает ли так, что у вас на глаза наворачиваются слезы в кино, театре, в беседе и пр.?
4. Сделав что-то, вы сомневаетесь, все ли сделано правильно, до тех пор, пока еще раз не убедитесь в том, что все сделано правильно?
5. В детстве вы были таким же отчаянным и смелым, как все ваши сверстники?
6. Часто ли у вас меняется настроение от состояния безразличия до отвращения к жизни?
7. Являетесь ли вы центром внимания в коллективе и компании?
8. Бывает ли так, что вы беспричинно находитесь в таком ворчливом настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Вы серьезный человек?
10. Способны ли вы восторгаться, восхищаться чем-либо?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Вы быстро забываете, если вас кто-то оскорбит?
13. Мягкосердечны ли вы?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, проводя рукой по щели ящика, что письмо полностью упало?
15. Стремитесь ли вы считаться в числе лучших сотрудников?
16. Бывало ли вам страшно в детстве во время грозы или при встрече с незнакомой собакой, а может, такое чувство бывает и теперь?
17. Стремитесь ли вы во всем и всюду соблюдать порядок?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли вас ваши знакомые?
20. Часто ли у вас бывает чувство сильного внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
21. У вас часто бывает несколько подавленное настроение?
22. Бывали ли у вас хотя бы один раз истерики или нервные срывы?
23. Трудно ли вам усидеть на одном месте?
24. Если по отношению к вам несправедливо поступили, энергично ли вы отстаиваете свои интересы?
25. Можете ли вы зарезать курицу, овцу?
26. Раздражает ли вас, если занавес или скатерть висят неровно и вы сразу же стремитесь поправить их?
27. В детстве вы боялись оставаться один (одна) дома?
28. Часто ли у вас беспричинно меняется настроение?
29. Всегда ли вы стремитесь быть достаточно сильным специалистом в своем деле?
30. Быстро ли вы начинаете злиться или впадать в гнев?
31. Можете ли вы быть совсем веселым и беззаботным?
32. Бывает ли так, что ощущение полного счастья буквально пронизывает вас?
33. Как вы думаете, получился бы из вас ведущий, конферансье на концерте, представлении?
34. Вы обычно высказываете свое мнение достаточно откровенно и недвусмысленно?
35. Вам трудно переносить вид крови? Не вызывает ли это у вас неприятного ощущения?

36. Любите ли вы работу, где необходима высокая личная ответственность?
37. Склонны ли вы защищать тех, по отношению к которым поступили, на ваш взгляд, несправедливо?
38. Вам трудно, страшно спускаться в темный подвал?
39. Предпочитаете ли вы работу, где необходимо действовать быстро, но не требуется высокого ее качества?
40. Общительный ли вы человек?
41. В школе вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли вы в детстве из дома?
43. Кажется ли вам жизнь трудной?
44. Бывает ли так, что после конфликта или обиды вы были до того расстроены, что заниматься делом казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудаче вы не теряете чувства юмора?
46. Предпринимаете ли вы первые шаги к примирению, если вас кто-то обидел?
47. Вы очень любите животных?
48. Возвращаетесь ли вы, чтобы убедиться, что оставили дом или рабочее место в порядке?
49. Преследует ли вас неясная мысль о том, что с вами, вашими близкими может случиться что-то страшное?
50. Считаете ли вы, что ваше настроение очень изменчиво?
51. Трудно ли вам делать доклад, выступать перед аудиторией?
52. Можете ли вы ударить обидчика, если он вас оскорбит?
53. У вас большая потребность в общении с другими людьми?
54. Вы относитесь к тем, кто при разочаровании впадает в глубокое отчаяние?
55. Вам нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности?
56. Настойчиво ли вы добиваетесь намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
57. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что на глазах выступят слезы?
58. Часто ли вам трудно уснуть из-за того, что проблемы предыдущего или будущего дня все время крутятся у вас в голове?
59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали им списывать?
60. Требуется ли вам большое напряжение, чтобы ночью пройти через кладбище?
61. Тщательно ли вы следите за тем, чтобы каждая вещь в вашей квартире была точно на одном и том же месте?
62. Бывает ли так, что перед сном у вас хорошее настроение, а утром вы встаете мрачным?
63. Легко ли вы привыкаете к новым ситуациям?
64. Бывают ли у вас головные боли?
65. Вы часто смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливыми с теми, кого явно не цените, не любите, не уважаете?
67. Вы подвижный человек?
68. Вы очень переживаете из-за несправедливости?
69. Вы настолько любите природу, что можете назвать себя ее другом?
70. Уходя из дому или ложась спать, вы проверяете, погашен ли везде свет и заперты ли двери?
71. Вы очень боязливы?
72. Изменится ли ваше настроение при приеме алкоголя?
73. Раньше вы охотно участвовали в кружках художественной самодеятельности, а может, и сейчас участвуете?
74. Вы расцениваете жизнь скорее пессимистично, нежели радостно?
75. Часто ли вас тянет попутешествовать?
76. Может ли ваше настроение измениться так резко, что состояние радости вдруг сменяется угрюмой подавленностью?
77. Легко ли вам удается поднять настроение подчиненных и коллег?
78. Долго ли вы переживаете обиду?
79. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?

80. Часто ли, будучи школьником, вы переписывали страницы в вашей тетради, если в ней допускали помарки?

81. Относитесь ли вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?

82. Часто ли вы видите страшные сны?

83. Бывает ли, что вы остерегаетесь того, что можете броситься под колеса проходящего поезда или проезжающей машины?

84. В веселой компании вы обычно веселы?

85. Способны ли вы отвлечься от трудной проблемы, требующей обязательного решения?

86. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, если примете алкоголь?

87. В беседе вы скупы на слова?

88. Если бы вам необходимо было играть на сцене, вы смогли так войти в роль, что забыли бы о том, что это только игра?

*Обработка результатов.* Подсчитайте количество ответов «да» (+) на одни указанные вопросы и количество ответов «нет» (—) на другие, затем сумму умножьте на соответствующее данной шкале число.

1. Демонстративный тип (Дм):

+ («Да»): 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88

- («Нет»): 51

*сумму баллов умножить на два*

2. Педантичный тип (П):

+ («Да»): 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83

- («Нет»): 36

*сумму баллов умножить на два*

3. «Застревающий» тип (З):

+ («Да»): 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

- («Нет»): 12, 46, 59

*сумму баллов умножить на два*

4. Возбудимый тип (В):

+ («Да»): 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86

- («Нет»): нет

*сумму баллов умножить на три*

5. Гипертимический тип (Г):

+ («Да»): 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

- («Нет»): нет

*сумму баллов умножить на три*

6. Дистимический тип (Дс): + («Да»): 9, 21, 43, 75, 87

- («Нет»): 31, 53, 65

*сумму баллов умножить на три*

7. Тревожно-боязливый тип (Т):

455

+ («Да»): 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

- («Нет»): 5

*сумму баллов умножить на три*

8. Циклотимический тип (Ц):

+ («Да»): 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

— («Нет»): нет

*сумму баллов умножить на три*

9. Аффективно-экзальтированный тип (Эк): + («Да»): 10, 32, 54, 76

— («Нет»): нет

*сумму баллов умножить на шесть*

10. Эмотивный тип (Э):

+ («Да»): 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

- («Нет»): 25

*сумму баллов умножить на три*

Максимальный показатель по каждому типу акцентуации – 24 балла. Признаком акцентуации, то есть сильной выраженности данного свойства, считается показатель выше 12 баллов. Если ни одно свойство не превышает показателя в 12 баллов, можно подсчитать средний показатель по всем свойствам и обратить внимание на те свойства, показатель которых выше среднего.

### ***Краткая характеристика основных типов акцентуаций***

С помощью опросника определяются следующие десять типов акцентуаций личности:

**1. Демонстративный тип.** Характеризуется повышенной способностью к вытеснению. Человек в маске собственного собеседника, человек-зеркало для других в силу повышенной способности к эмпатии и самоотречению от возможности иметь большее постоянство своего внутреннего мира. Способен к самоговору.

\* *Привлекательные черты:* эмоциональность, раскованность, способность увлечь, актерские данные, яркость выражения чувств.

\* *Отрицательные черты:* эгоизм в маске участия, фантазерство, неискренность, способность увиливать от решения неотложных вопросов, «уходить» в болезнь.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* возможность устроить «шоу», быть на виду, на сцене в широком смысле слова, торговать, распоряжаться, «заботиться» о других.

\* *Конфликтогенные ситуации:* возможность раскрытия игры и обмана, недооценка «зрителями», ущемление права быть «звездой», равнодушие.

**2. Педантичный тип.** Отличается повышенной ригидностью, инертностью психических процессов, неспособностью к вытеснению травмирующих переживаний. Гипертрофия упорядоченности внутренней и внешней, аккуратность и добросовестность, пунктуальное выполнение заданий, допускающее, однако, манкирование ими, если качественно и в срок они объективно невыполнимы.

\* *Привлекательные черты:* обязательность, ответственность, надежность, порядочность, ровное настроение.

\* *Отрицательные черты:* «занудливость», буквоедство, формализм, ненужная дотошная перепроверка себя и других, нерешительность в неопределенных ситуациях.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* возможность реализации заданий в соответствии с инструкциями или определенными требованиями обстановки, стабильность отношений.

\* *Конфликтогенные ситуации:* требование самостоятельных и нестандартных решений в неопределенной обстановке.

**3. «Застревающий» тип.** Характеризуется чрезмерной стойкостью и спонтанностью аффектов, что приводит к неустойчивому поведению, определяемому то одним, то другим «застреванием». Если складывается система «застреваний», то человек становится «борцом за идею, за правду, за честь и отмщение».

\* *Привлекательные черты:* принципиальность, несгибаемость, сдержанность, хозяйственность, чувство идеи и долга, самопожертвование.

\* *Отрицательные черты:* спонтанность привязанностей и обид, подозрительность, мстительность, самонадеянность, непомерные требования к окружающим.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* ситуации признания заслуг, поощрения привязанностей, следования его примеру.

\* *Конфликтогенные ситуации:* сомнение в ценности идей и привязанностей, уличение в несправедливом отношении к миру.

**4. Возбудимый тип.** Характерны повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, бессознательный (иногда сознательный) перенос собственного состояния вовне. В силу этого поведение таких людей иногда непредсказуемо. В гневе могут совершаться поступки, о которых затем высказывается сожаление. Контроль за своим поведением вообще ослаблен вследствие увлеченности какой-либо мыслью, идеями.

\* *Привлекательные черты:* энергичность, деловитость, инициативность, домовитость, хозяйственность, добросовестность, любовь к детям и животным.

\* *Отрицательные черты:* раздражительность, склонность к гневу, нетерпимость к противоречию и самостоятельности других, способность «поднять руку», безудержность в увлечениях.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* ситуации умственной и физической активности, работа в одиночестве.

\* *Конфликтогенные ситуации:* ситуации обвинения, противодействия, морального и материального ущерба.

**5. Гипертимический тип.** Отличается повышенным фоном настроения в сочетании с оптимизмом и высокой активностью. Это общительные, энергичные люди, хорошие собеседники, часто меняющие свое окружение, место работы; предприимчивые и увлекающиеся.

\* *Привлекательные черты:* общительность, энергичность, оптимизм, инициативность, легкое отношение к жизненным проблемам, эрудированность.

\* *Отрицательные черты:* импульсивность, необдуманность поведения, высказываний, необязательность, лень, легкомысленность, раздражительность, склонность к позе и фразе.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* трудовое общение, множество поверхностных контактов, необходимость оперативных решений без их глубокой проработки.

\* *Конфликтотенные ситуации:* необходимость спокойного анализа, ответственных решений, работа в неспешном ритме, вынужденное одиночество, однообразие обстановки.

**6. Дистимический тип.** Характерны сниженный фон настроения, пессимизм, фиксация теневых сторон жизни, заторможенность.

\* *Привлекательные черты:* серьезность, ответственность, добросовестность, пунктуальность, чувство справедливости.

\* *Отрицательные черты:* инертность, замедленность, пассивность, пессимизм, отшельничество, неумение радоваться вместе с окружающими и поддерживать группу.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* профессии «человек – знаковые системы», «человек – природа», не требующие, однако, работы на скорость.

\* *Конфликтотенные ситуации:* необходимость быстро реагировать на изменения обстановки, менять способы работы, быстро принимать решения, сходиться с новыми сотрудниками, знакомиться с людьми.

**7. Тревожно-боязливый тип.** Характерны склонность к страхам, робость, пугливость. Даже незначительные события, нарушающие сложившийся порядок отношений, вызывают фобические переживания. Самооценка понижена, а оценка окружающих завышена. Постоянное стремление к спокойной обстановке оборачивается «высасыванием из пальца» поводов для беспокойства.

\* *Привлекательные черты:* обязательность, впечатлительность, самокритичность, эмоциональность, заинтересованность, дружелюбность, надежность и постоянство привязанностей.

\* *Отрицательные черты:* тенденция «прилипнуть» к обстоятельствам и к людям, неумение дать отпор, растерянность перед новым, безынициативность, несамостоятельность, молчаливое согласие на несправедливое, но зато привычное течение событий.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* однозначные отношения с другими людьми, преимущественно благоприятные, точно определенные права и обязанности, ненужность инициативы, лидерства и дополнительного общения.

\* *Конфликтотенные ситуации:* несправедливые обвинения со стороны других, насмешки, необходимость определиться в отношениях, особенно с новыми людьми.

**8. Циклотимический тип.** Постоянная неустойчивость настроения, привязанностей и эмоций; способность сегодня быть приветливым, завтра – окатить холодом или вообще сделать вид, что люди ему незнакомы. Причина такого поведения коренится в смене фаз самочувствия от гипертимии до дистимии и обратно.

\* *Привлекательные черты:* нестандартное отношение к миру, сочетание серьезности и романтичности.

\* *Отрицательные черты:* погруженность в свой внутренний мир, субъективность оценок.

\* *Наиболее благоприятные ситуации:* индивидуальный темп труда, отшельнический образ жизни.

\* *Конфликтотенные ситуации:* ситуации лишения привычной обстановки, работа по заданию и в срок, необходимость в широком общении с людьми по условиям труда.

**9. Аффективно-экзальтированный тип.** Отличается легкостью перехода от состояния восторга к состоянию печали. Восторг и печаль – основные сопутствующие этому типу состояния. Отсутствие полутонов в эмоциях и чувствах и быстрый переход от «мировой скорби» к «безоблачному счастью». Причем совершенно искренне переживаются все полярные отношения, независимо от их порядка и мнений окружающих людей. Со стороны такое поведение воспринимается как «поза», но, например, глубокая религиозность или

страсть

к искусству таких людей исключают предположения об их притворстве.

\* *Привлекательные черты*: эмоциональность, выразительность оценок и действий.

\* *Отрицательные черты*: несдержанность чувств, гневливость или слезливость, эгоизм.

\* *Наиболее благоприятные ситуации*: возможность иметь «пищу» для чувств, работа на износ.

\* *Конфликтотенные ситуации*: монотонная работа, требование взвешенных оценок окружения, ограничение инструкциями, неприятие чувств и «глубины» ситуации.

**10. Эмотивный тип.** Родствен аффективно-экзальтированному, но проявления не столь бурные. Лица этого типа отличаются особой впечатлительностью и чувствительностью. Эмоции доминируют в содержании мотивации поведения, – любое событие, свой вклад в него переживаются необычайно глубоко и длительно; возможны изящность чувств, склонность к состраданию и сочувствию, мягкость, участливость, альтруизм, желание помочь делом.

\* *Привлекательные черты*: добросердечие, эмоциональность, исполнительность, чувство долга, доброжелательность и тактичность.

\* *Отрицательные черты*: крайняя впечатлительность, потребность в особом стиле отношений, всепрощенчество, неумение увидеть главное, увязание в деталях.

\* *Наиболее благоприятные ситуации*: общение в сфере искусств, необходимость субъективного проникновения в переживания других, отсутствие формальных ограничений общения, труда и объективного контроля.

\* *Конфликтотенные ситуации*: проблемы и болезни семьи, грубые отношения, конфликты, несправедливость со стороны близких людей и руководства.

(Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Методические рекомендации. – Самара, 1998. С. 274-281; Елисеев О.П. Конструктивная типология и психодиагностика личности. – Псков, 1994. С. 107-122)

### Тестовая методика 3.

#### ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК ПЛУТЧИКА-КЕЛЛЕРМАНА-КОНТЕ (Life Style Index, LSY)

Опросник предназначен для диагностики механизмов психологической защиты «Я» и включает 92 утверждения, требующих ответа по типу «верно – неверно». Измеряются восемь видов защитных механизмов: вытеснение, отрицание, замещение, компенсация, реактивное образование, проекция, интеллектуализация (рационализация) и регрессия. Каждому из этих защитных механизмов соответствуют от 10 до 14 утверждений, описывающих личностные реакции человека, возникающие в различных ситуациях. На основе ответов строится профиль защитной структуры обследуемого.

#### *Текст опросника*

«Внимательно прочитайте приведенные ниже утверждения, описывающие чувства, поведение и реакции людей в определенных жизненных ситуациях, и если они имеют к вам отношение, то отметьте соответствующие номера знаком на бланке.

1. Со мной ладить очень легко.
2. Я сплю больше, чем большинство людей, которых я знаю.
3. В моей жизни всегда был человек, на которого мне хотелось быть похожим.
4. Если меня лечат, то я стараюсь узнать, какова цель каждого действия.
5. Если я чего-то хочу, то не могу дождаться момента, когда мое желание сбудется.
6. Я легко краснею.
7. Одно из самых больших моих достоинств – это умение владеть собой.
8. Иногда у меня появляется настойчивое желание пробить стенку кулаком.
9. Я легко выхожу из себя.
10. Если меня в толпе кто-нибудь толкнет, то я готов его убить.
11. Я редко запоминаю свои сны.
12. Меня раздражают люди, которые командуют другими.
13. Я часто бываю не в своей тарелке.
14. Я считаю себя исключительно справедливым человеком.
15. Чем больше я приобретаю вещей, тем становлюсь счастливее.
16. В своих мечтах я всегда в центре внимания окружающих.

17. Меня расстраивает даже мысль о том, что мои домочадцы могут разгуливать дома без одежды.
18. Мне говорят, что я хвостун.
19. Если кто-то меня отвергает, то у меня может появиться мысль о самоубийстве.
20. Почти все мною восхищаются.
21. Бывает так, что я в гневе что-нибудь ломаю или бью.
22. Меня очень раздражают люди, которые сплетничают.
23. Я всегда обращаю внимание на лучшую сторону жизни.
24. Я прикладываю много стараний и усилий, чтобы изменить свою внешность.
25. Иногда мне хочется, чтобы атомная бомба уничтожила мир.
26. Я человек, у которого нет предрассудков.
27. Мне говорят, что я бываю излишне импульсивным.
28. Меня раздражают люди, которые манерничают перед другими.
29. Очень не люблю недоброжелательных людей.
30. Я всегда стараюсь случайно кого-нибудь не обидеть.
31. Я из тех, кто редко плачет.
32. Пожалуй, я много курю.
33. Мне очень трудно расставаться с тем, что мне принадлежит.
34. Я плохо помню лица.
35. Я иногда занимаюсь онанизмом.
36. Я с трудом запоминаю новые фамилии.
37. Если мне кто-нибудь мешает, то я его не ставлю в известность, а жалуюсь на него другому.
38. Даже если я знаю, что я прав, я готов слушать мнения других людей.
39. Люди мне никогда не надоедают.
40. Я могу с трудом усидеть на месте даже незначительное время.
41. Я мало что могу вспомнить из своего детства.
42. Я длительное время не замечаю отрицательные черты других людей.
43. Я считаю, что не стоит напрасно злиться, а лучше спокойно все обдумать.
44. Другие считают меня излишне доверчивым.
45. Люди, которые скандалом добиваются своих целей, вызывают у меня неприятные чувства.
46. Плохое я стараюсь выбросить из головы.
47. Я не теряю никогда оптимизма.
48. Уезжая путешествовать, я стараюсь все спланировать до мелочей.
49. Иногда я знаю, что сержусь на другого сверх меры.
50. Когда дела идут не так, как мне нужно, я становлюсь мрачным.
51. Когда я спорю, то мне доставляет удовольствие указывать другому на ошибки в его рассуждениях.
52. Я легко принимаю брошенный другим вызов.
53. Меня выводят из равновесия непристойные фильмы.
54. Я огорчаюсь, когда на меня никто не обращает внимания.
55. Другие считают, что я равнодушный человек.
56. Что-нибудь решив, я часто тем не менее в решении сомневаюсь.
57. Если кто-то усомнится в моих способностях, то я из духа противоречия буду показывать свои возможности.
58. Когда я веду машину, то у меня часто возникает желание разбить чужой автомобиль.
59. Многие люди выводят меня из себя своим эгоизмом.
60. Уезжая отдыхать, я часто беру с собой какую-нибудь работу.
61. От некоторых пищевых продуктов меня тошнит.
62. Я грызу ногти.
63. Другие говорят, что я избегаю проблем.
64. Я люблю выпить.
65. Непристойные шутки приводят меня в замешательство.
66. Я иногда вижу сны с неприятными событиями и вещами.
67. Я не люблю карьеристов.
68. Я много говорю неправды.

69. Порнография вызывает у меня отвращение.
70. Неприятности в моей жизни часто возникают из-за моего скверного характера.
71. Больше всего не люблю лицемерных неискренних людей.
72. Когда я разочаровываюсь, то часто впадаю в уныние.
73. Известия о трагических событиях не вызывают у меня волнения.
74. Прикасаясь к чему-либо липкому и скользкому, я испытываю омерзение.
75. Когда у меня хорошее настроение, то я могу вести себя, как ребенок.
76. Я думаю, что часто спорю с людьми напрасно по пустякам.
77. Покойники меня не волнуют и не «трогают».
78. Я не люблю тех, кто всегда старается быть в центре внимания.
79. Многие люди вызывают у меня раздражение.
80. Мыться не в своей ванне для меня большая пытка.
81. Я с трудом произношу непристойные слова.
82. Я раздражаюсь, если нельзя доверять другим.
83. Я хочу, чтобы меня считали сексуально привлекательным.
84. У меня такое впечатление, что я никогда не заканчиваю начатое дело.
85. Я всегда стараюсь хорошо одеваться, чтобы выглядеть более привлекательно.
86. Мои моральные правила лучше, чем у большинства моих знакомых.
87. В споре я лучше владею логикой, чем мои собеседники.
88. Люди, лишённые морали, меня отталкивают.
89. Я прихожу в ярость, если кто-то меня заденет.
90. Я часто влюбляюсь.
91. Другие считают, что я излишне объективен.
92. Я остаюсь спокойным, когда вижу окровавленного человека».

*Обработка результатов теста.* Восемь эгозащитных механизмов формируют восемь отдельных шкал, численные значения которых выводятся из числа положительных ответов на определенные, указанные ниже утверждения, разделенные на число утверждений в каждой шкале. Напряженность каждой психологической защиты подсчитывается по формуле  $n/N \times 100 \%$ , где  $n$  – число положительных ответов по шкале этой защиты,  $N$  – число всех утверждений, относящихся к этой шкале. Тогда общая напряженность всех защит (ОНЗ) подсчитывается по формуле  $n/92 \times 100\%$ , где  $n$  – сумма всех положительных ответов по опроснику. По данным В.Г. Каменской (1999), нормативные значения этой величины для городского населения России равны 40-50 %. ОНЗ, превышающий 50-процентный рубеж, отражает реально существующие, но неразрешенные внешние и внутренние конфликты.

|   | Названия защит   | Номера утверждений  | л  |
|---|------------------|---|----|
| 1 | Вытеснение       | 6, 11,31,34,36, 41, 55, 73, 77, 92                              | 10 |
| 2 | Регрессия        | 2, 5, 9, 13, 27, 32, 35, 40, 50, 54, 62, 64, 68, 70, 72, 75, 84 | 17 |
| 3 | Замещение        | 8, 10, 19, 21, 25, 37, 49, 58, 76, 89                           | 10 |
| 4 | Отрицание        | 1, 20, 23, 26, 39, 42, 44, 46, 47, 63, 90                       | 11 |
| 5 | Проекция         | 12, 22, 28, 29, 45, 59, 67, 71, 78, 79, 82, 88                  | 12 |
| 6 | Компенсация      | 3, 15, 16, 18, 24, 33, 52, 57, 83, 85                           | 10 |
| 7 | Гиперкомпенсация | 17, 53, 61, 65, 66, 69, 74, 80, 81, 86                          | 10 |
| 8 | Рационализация   | 4, 7, 14, 30, 38, 43, 48, 51,56, 60, 87,91                      | 12 |

(Каменская В.Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта. – СПб., 1999. С. 114-118)

#### Тестовая методика 4. ПОЛЯРНЫЕ ПРОФИЛИ ИЗУЧЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Методика полярных профилей позволяет осуществить анализ как самохарактеристик подчиненных, так и независимых характеристик о них. Эти характеристики дают сам подчиненный, его непосредственный начальник, его коллеги по работе и др. (каждый на отдельном бланке).

Самооценка подчиненного и оценка окружающими производится по 10-балльной системе. Полученные оценки затем переносятся на отдельный итоговый бланк и отражаются графически в виде профилей (каждая оценка отражается особым способом). Преимущества

методики в том, что она позволяет оперативно выявить уровень как самооценки подчиненного, так и оценки его окружающими. Кроме того, заполнение бланка методики связано с осуществлением подчиненным анализа своих собственных личностных и интеллектуальных качеств, активизацией его размышлений о самом себе.

Бланк методики полярных профилей

|                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |                  |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------|
| Вспыльчивый    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Сдержанный       |
| Лицемерный     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Искренний        |
| Пессимист      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Оптимист         |
| Тревожный      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Спокойный        |
| Разбросанный   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Целеустремленный |
| Замкнутый      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Общительный      |
| Легкомысленный |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Серьезный        |
| Возбудимый     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Уравновешенный   |
| Уступчивый     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Принципиальный   |
| "Выскочка"     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Скромный         |
| Безвольный     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Волевой          |
| Глупый         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Умный            |
| Агрессивный    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Миротлюбивый     |
| Ранимый        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Невозмутимый     |
| Грубоватый     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Тактичный        |
| Ленивый        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Трудолюбивый     |
| Черствый       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Добрый           |
| Пассивный      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Активный         |
| Самовлюбленный |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | Самокритичный    |

После оформления итогового бланка предметом анализа руководителем становятся следующие вопросы:

\* какие качества подчиненный оценивает либо предельно низко (на 1-2 балла), либо предельно высоко (на 9-10 баллов) и почему;

\* какие качества подчиненного окружающие оценивают либо предельно низко (на 1-2 балла), либо предельно высоко (на 9-10 баллов) и почему;

\* какие качества и подчиненный, и окружающие затруднились оценить и почему.

Методика составлена на основе материалов книги Н. Самоукиной «Практический психолог в школе: лекции, консультирование, тренинги». – М., 1997. (Методика опробована в ряде фирм, учреждений и организаций.)

#### Тестовая методика 5. САМОХАРАКТЕРИСТИКА

Методика позволяет выявить актуальные отношения подчиненного к самому себе и к значимым другим (к непосредственному руководителю, к окружающим коллегам по работе, к родным и близким и др.).

*Порядок проведения.* Подчиненному ставят задачу: в течение 7 минут написать 20 предложений, которые начинаются с местоимения «я». Столь жесткий временной параметр необходим для получения спонтанных ответов, когда недостаточно времени для нахождения социально приемлемых ответов.

Возможен вариант, когда подчиненные находятся в одном помещении и руководитель объявляет своеобразный конкурс: кто сможет за определенное время (руководитель определяет его самостоятельно) написать больше всех предложений-самохарактеристик, начинающихся с местоимения «я».

Анализ ответов подчиненного позволяет выявить актуальное эмоциональное состояние, неблагоприятные отношения с кем-либо, актуальные внутренние проблемы, устремления, ценности, установки и др.

Результаты, полученные при помощи этой методики, должны быть уточнены и углублены в ходе последующих бесед и наблюдений.

Методика составлена на основе материалов книги Н. Самоукиной «Практический психолог в школе: лекции, консультирование, тренинги». – М., 1997.

#### Тестовая методика б.

### ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ И СИСТЕМЫ ОТНОШЕНИЙ ЛИЧНОСТИ ПРИ ПОМОЩИ МЕТОДИКИ «НЕЗАВЕРШЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ САКСА И ЛЕВИ»

Методика относится к группе проективных и состоит из 60 незавершенных предложений, которые могут быть разделены на 15 групп. Каждая из групп характеризует в той или иной степени систему отношений испытуемого к семье, к представителям противоположного пола, к вышестоящим по служебному положению и подчиненным и др. Вполне возможно составление на основе предложенного своего списка незавершенных предложений, позволяющего учесть особенности конкретной организации и задачи исследования.

*Порядок проведения:* испытуемому раздается бланк методики и предлагается закончить начатые предложения. Ввиду того что некоторые группы предложений оказываются сложными для обследуемого, так как касаются интимной стороны их жизни, рекомендуется в инструкции сообщать, что исследование проводится с целью тренировки памяти или внимания либо умения быстро формулировать предложения. Следует добиваться быстрого выполнения задания, не разрешать долго задумываться над ответом. С этой целью возможно ограничение испытуемых во времени.

*Инструкция:* «Мы хотели бы проверить, в какой мере вы владеете способностью быстро формулировать мысли. На бланке приводятся 60 незавершенных предложений. Прочитайте их и завершите, вписывая первую же пришедшую вам в голову мысль. Делайте это быстро, не медлите. Если не можете закончить какое-либо предложение, обведите его номер кружком и займитесь им позднее».

1. Думаю, что мой отец редко...
2. Если все против меня, то...
3. Я всегда хотел...
4. Если бы я занимал руководящий пост...
5. Будущее кажется мне...
6. Мое начальство...
7. Знаю, что глупо, но боюсь...
8. Думаю, что настоящий друг...
9. Когда я был ребенком...
10. Идеалом женщины (мужчины) для меня является...
11. Когда я вижу женщину вместе с мужчиной...
12. По сравнению с большинством других семей, моя семья...
13. Лучше всего мне работается с...
14. Моя мать и я...
15. Сделал бы все, чтобы забыть...
16. Если бы мой отец только захотел...
17. Думаю, что я достаточно способен, чтобы...
18. Я мог бы стать очень счастливым, если бы...
19. Если кто-нибудь работает под моим руководством...
20. Надеюсь на...
21. В школе мои учителя...
22. Большинство моих товарищей не знают, что я боюсь...
23. Не люблю людей, которые...
24. До поступления на эту работу я...
25. Считаю, что большинство людей...
26. Супружеская жизнь кажется мне...

27. Мое положение в семье можно сравнить с положением...
28. Люди, с которыми я работаю...
29. Моя мать...
30. Моей самой большой ошибкой было...
31. Я хотел бы, чтобы мой отец...
32. Моя наибольшая слабость заключается в том, что...
33. Моим самым тайным желанием в жизни было...
34. Мои подчиненные...
35. Наступит тот день, когда...
36. Когда ко мне приближается мой начальник...
37. Хотелось бы мне перестать бояться...
38. Больше всего люблю тех людей, которые...
39. Если бы я снова стал молодым...
40. Считаю, что большинство женщин (мужчин)...
41. Если бы у меня была нормальная половая жизнь...
42. Большинство известных мне семей...
43. Люблю работать с людьми, которые...
44. Считаю, что большинство матерей... .
45. Когда я был молодым, то чувствовал себя виновным, если...
46. Думаю, что мой отец...
47. Когда мне начинает не везти, я...
48. Больше всего я хотел бы в жизни...
49. Когда я даю другим поручение...
50. Когда я состарюсь...
51. Люди, превосходство которых над собой я признаю...
52. Мои опасения не раз заставляли меня...
53. Когда меня нет, мои друзья...
54. Моим самым живым воспоминанием детства является воспоминание...
55. Мне очень не нравится, когда женщины (мужчины)...
56. Моя половая жизнь...
57. Когда я был ребенком, моя семья...
58. Люди, которые работают со мной...
59. Я люблю свою мать, но...

60. Самое худшее, что мне случилось совершить... *Обработка результатов:* все предложения в соответствии с ключом разносятся по шкалам, после чего производится качественный анализ каждого предложения. Если в предложении четко выражено положительное отношение, то оно оценивается, как «+1». Если высказывается отрицательное отношение, предложению приписывается оценка «-1». Если предложение нейтрально, оно оценивается в 0 баллов. Данные отмечаются на бланке (отдельно по каждому предложению и суммарно по шкале), где графически отображается профиль направленности и отношений личности.

### Ключ

| №<br>п/п | Группы предложений                | Номера предложений |    |    |    |
|----------|-----------------------------------|--------------------|----|----|----|
|          |                                   | 1                  | 16 | 31 | 46 |
| 1        | Отношение к отцу                  | 1                  | 16 | 31 | 46 |
| 2        | Отношение к себе                  | 2                  |    | 32 | 47 |
| 3        | Нереализованные возможности       | 3                  | 18 | 33 | 48 |
| 4        | Отношение к подчиненным           | 4                  | 19 | 34 | 49 |
| 5        | Отношение к будущему              | 5                  | 20 | 35 | 50 |
| 6        | Отношение к вышестоящим лицам     | 6                  | 21 | 36 | 51 |
| 7        | Страхи и опасения                 | 7                  | 22 | 37 | 52 |
| 8        | Отношение к друзьям               | 8                  | 23 | 38 | 53 |
| 9        | Отношение к своему прошлому       | 9                  | 24 | 39 | 54 |
| 10       | Отношение к противоположному полу | 10                 | 25 | 40 | 55 |
| 11       | Сексуальные отношения             | 11                 | 26 | 41 | 56 |
| 12       | Отношение к семье                 | 12                 | 27 | 42 | 57 |

|    |                         |    |    |    |    |
|----|-------------------------|----|----|----|----|
| 13 | Отношение к сотрудникам | 13 | 28 | 43 | 58 |
| 14 | Отношение к матери      | 14 | 29 | 44 | 59 |
| 15 | Чувство вины            | 15 | 30 | 45 | 60 |

Такая количественная оценка облегчает выявление у обследуемого дисгармоничной системы отношений. Но более важно, конечно, качественное изучение дополненных предложений.

(Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Методические рекомендации. – Самара, 1998. С. 117-121; Прикладная социальная психология / Под редакцией А.Н. Сухова и А.А. Деркача. – М., 1998. С. 552-556)

#### Тестовая методика 7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ

Система ценностных ориентации определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизненной активности, основу жизненной концепции и «философии жизни».

Наиболее распространенной в настоящее время является методика измерения ценностных ориентации М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. М. Рокич различает два класса ценностей:

*терминальные* – убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

*инструментальные* – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

Респонденту предъявляются два списка ценностей (по 18 в каждом) либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

*Инструкция:* «Сейчас вам будет предъявлен набор из 18 карточек с обозначением ценностей. Ваша задача – разложить их по порядку значимости для вас как принципов, которыми вы руководствуетесь в вашей жизни. Каждая ценность написана на отдельной карточке. Внимательно изучите карточки и, выбрав ту, которая для вас наиболее значима, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости ценность и поместите ее вслед за первой. Затем то же самое проделайте со всеми оставшимися карточками. Наименее важная останется последней и займет 18-е место. Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, поменяв карточки местами. Конечный результат должен отражать вашу истинную позицию».

*Стимульный материал*

*Список А (терминальные ценности):*

- \* активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- \* жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- \* здоровье (физическое и психическое);
- \* интересная работа;
- \* красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);
- \* любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- \* материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- \* наличие хороших и верных друзей;
- \* общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- \* познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- \* продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);

- \* развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- \* развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- \* свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- \* счастливая семейная жизнь;
- \* счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- \* творчество (возможность творческой деятельности);
- \* уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

*Список Б (инструментальные ценности):*

- \* аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;
- \* воспитанность (хорошие манеры);
- \* высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- \* жизнерадостность (чувство юмора);
- \* исполнительность (дисциплинированность);
- \* независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- \* непримиримость к недостаткам в себе и других;
- \* образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- \* ответственность (чувство долга, умение держать слово);
- \* рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);
- \* самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- \* смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- \* твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- \* терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- \* широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- \* честность (правдивость, искренность);
- \* эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- \* чуткость (заботливость).

Достоинством методики является универсальность, удобство и экономичность в проведении обследования и обработке результатов, гибкость – возможность варьировать как стимульный материал (списки ценностей), так и инструкции. Существенным ее недостатком является влияние социальной желательности, возможность неискренности. Поэтому особую роль в данном случае играет мотивация диагностики, добровольный характер тестирования и наличие контакта между психологом и испытуемым. Методику не рекомендуется применять в целях отбора и экспертизы.

Для преодоления указанных недостатков и более глубокого проникновения в систему ценностных ориентации возможны изменения инструкции, которые дают дополнительную диагностическую информацию и позволяют сделать более обоснованные выводы. Так, после основной серии можно попросить испытуемого ранжировать карточки, отвечая на следующие вопросы:

«В каком порядке и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в вашей жизни?»

«Как бы вы расположили эти ценности, если бы стали таким, каким мечтали?»

«Как, на ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?»

«Как сделало бы это, по вашему мнению, большинство людей?»

«Как это сделали бы вы 5 или 10 лет назад?»

«Как это сделали бы вы через 5 или 10 лет?»

«Как ранжировали бы карточки близкие вам люди?»

Анализируя иерархию ценностей, следует обратить внимание на их группировку испытуемым в содержательные блоки по разным основаниям. Так, например, выделяются «конкретные» и «абстрактные» ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и т.д.

Инструментальные ценности могут группироваться в этические ценности, ценности общения, ценности дела, индивидуалистические и конформистские ценности, альтруистические ценности, ценности самоутверждения и ценности принятия других и т.д.

Это далеко не все возможности субъективного структурирования системы ценностных ориентации. Необходимо попытаться уловить индивидуальную закономерность. Если не удастся выявить ни одной закономерности, можно предположить несформированность у респондента системы ценностей или даже неискренность ответов. Обследование лучше проводить индивидуально, но возможно и групповое тестирование. (Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Методические рекомендации. – Самара, 1998. С. 637-641)

#### Тестовая методика 8.

##### САМООЦЕНКА

Вариант методики, разработанный Н.М. Пейсаховым на основе работ С.А. Будасси, Н.А. Викторова, О.С. Чугуновой. В предложенном варианте содержатся четыре блока качеств, каждый из которых отражает один из уровней активности личности. В первом блоке собраны качества, необходимые для общения с другими людьми. Во втором блоке сосредоточены черты характера, имеющие прямое отношение к поведению. В третьем блоке представлены качества, связанные с деятельностью субъекта, а в четвертом – признаки субъективных переживаний.

##### **Инструкция:**

1. Разделите лист чистой бумаги на четыре равные части, обозначив каждую часть римскими цифрами I, II, III, IV.

2. В четырех наборах слов, представленных после инструкции, приводятся положительные качества людей. Вы должны в каждом наборе качеств выделить те, которые более значимы для вас лично, которым вы отдаете предпочтение перед другими, которые для вас наиболее ценны. Какие это качества и сколько их – каждый решает сам.

3. Внимательно прочитайте слова первого набора качеств. Выпишите в столбик наиболее ценные для вас качества вместе с их номерами, стоящими слева. Теперь приступайте ко второму набору качеств, и так до самого конца. В итоге должно получиться четыре набора идеальных качеств.

4. После этого внимательно рассмотрите качества личности, выписанные вами из первого набора, и найдите среди них такие, которыми вы обладаете реально. Обведите цифры при них кружком. Теперь переходите ко второму набору качеств, а затем к третьему и четвертому.

##### I

Вежливость  
Заботливость  
Искренность  
Коллективизм  
Отзывчивость  
Радушие  
Сочувствие  
Тактичность  
Терпимость  
Чуткость  
Активность  
Гордость

Добродушие  
Доброжелательность  
Приветливость  
Обаятельность  
Общительность  
Обязательность  
Сострадательность  
Откровенность  
Справедливость  
Совместимость  
Требовательность

##### II

Добросовестность  
Инициативность  
Интеллигентность  
Порядочность  
Смелость  
Твердость  
Уверенность  
Честность  
Энергичность

Энтузиазм  
Аккуратность  
Вдумчивость  
Деловитость  
Мастерство  
Понятливость  
Собранность  
Точность  
Трудолюбие

Увлеченность  
Усидчивость  
Бодрость  
Бесстрашие  
Душевность  
Милосердие  
Нежность  
Свободолюбие  
Сердечность  
Страстность

Хладнокровность  
Хладнокровность  
Настойчивость  
Принципиальность  
Решительность  
Самокритичность  
Самостоятельность  
Уравновешенность  
Целеустремленность

### III

Внимательность  
Дальновидность  
Дисциплинированность  
Скорость  
Любознательность

Находчивость  
Последовательность  
Работоспособность  
Скрупулезность

### IV

Взволнованность  
Веселость  
Восторженность  
Жалостливость  
Жизнерадостность  
Любвеобильность

Оптимистичность  
Сдержанность  
Стыдливость  
Удовлетворенность  
Чувствительность

*Обработка:* подсчитать количество реальных качеств, которые нашел испытуемый. Подсчитать количество идеальных качеств, а затем вычислить их процентное отношение. Результаты сопоставить с оценочной шкалой.

### Уровни

|      | Низкий | Ниже среднего | Средний | Выше среднего | Высокий |
|------|--------|---------------|---------|---------------|---------|
| Муж. | 0-34   | 35-45         | 46-54   | 5-63          | 64      |
| Жен. | 0-37   | 38-46         | 47-56   | 57-65         | 66      |

*Интерпретация:* самооценка, по мнению авторов, может быть оптимальной и неоптимальной. При оптимальной самооценке субъект правильно соотносит ее со своими возможностями и способностями, достаточно критично относится к себе, стремится реально смотреть на свои успехи и неудачи, старается ставить перед собой достижимые цели, которые можно осуществить на деле. К оценке достигнутого он подходит не только со своими личными мерками, но старается предвидеть, как к этому отнесутся другие люди: товарищи по работе и близкие. Иными словами, оптимальная самооценка является итогом постоянного поиска реальной меры, то есть без слишком большой переоценки, но и без излишней критичности к своему общению, поведению, деятельности и переживаниям. Такая самооценка является наилучшей для конкретных условий и ситуаций.

Но самооценка может быть и неоптимальной – чрезмерно завышенной или слишком заниженной. На основе завышенной самооценки у человека возникает неправильное представление о себе, идеализированный образ своей личности и возможностей, своей ценности для окружающих, для общего дела. В таких случаях человек идет на игнорирование неудач ради сохранения привычной высокой оценки самого себя, своих поступков и дел. Происходит острое эмоциональное «отталкивание» всего, что нарушает представление о себе, идеализированный образ «Я». Восприятие реальной действительности искажается, отношение к ней становится неадекватным – чисто эмоциональным. Рациональное зерно оценки выпадает полностью. Поэтому справедливое замечание воспринимается как придирка, объективная оценка результатов труда – как заниженная. Неудача представляется как следствие чьих-то козней или неблагоприятно сложившихся обстоятельств, ни в коей мере не зависящих от действий самой личности.

Человек с завышенной и неадекватной самооценкой не желает признавать, что это все – следствие собственных ошибок, лени, недостатка знаний, способностей или неправильного поведения. Возникает тяжелое эмоциональное состояние – аффект неадекватности, главной

причиной которого является стоимость сложившегося стереотипа оценки своей личности. Если же высокая самооценка пластична, меняется в соответствии с реальным положением дел – увеличивается при успехе и снижается при неудачах, то это может способствовать развитию личности, так как ей приходится прикладывать максимум усилий для достижения поставленных целей, развивать свои способности и волю. Самооценка может быть и заниженной, то есть ниже реальных возможностей личности. Обычно это приводит к неуверенности в себе, робости и отсутствию дерзаний, невозможности реализовать свои задатки и способности. Такие люди не ставят перед собой труднодостижимые цели, ограничиваются решением обыденных задач, слишком критичны к себе. (Прикладная социальная психология. / Под редакцией А.Н. Сухова и А.Л. Дергана. – М, 1998. С. 571-574)

### ГЛАВА 3. ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

- 3.1. Социальная организация как объект управления.
- 3.2. Механизмы групповой динамики в организации.
- 3.3. Феномены групповой жизнедеятельности.
- 3.4. Меры по повышению уровня развития коллектива.
- 3.5. Распределение деловых ролей в организации.

#### 3.1. Социальная организация как объект управления

Осуществляя управленческое воздействие, руководитель сталкивается с разнообразными социально-психологическими явлениями, происходящими в организации. Он убеждается, что не все явления зависят от административно-директивных действий руководителя. Некоторые из них не прекращают функционировать даже после издания соответствующего приказа или отдачи распоряжения. Постепенно руководитель начинает понимать, что его управленческая деятельность строилась бы эффективнее, если бы он управлял не просто сотрудниками, а организацией, умело воздействовал на различные социально-психологические явления, происходящие в ней.

**Психологическая сущность социальной организации.** Любые цели человека могут быть достигнуты лишь в процессе его совместной деятельности с другими людьми. Формы такой деятельности многочисленны. Но все их многообразие, по мнению М.И. Бобневой, можно свести к следующим трем: группа, социальная организация и общность.

В теории управления, социологии и психологии существуют разные подходы к объекту управления, что объясняется отличием предметов изучения в каждой науке. Теория управления в качестве объекта управления рассматривает **социальную организацию** как структуру и систему. Социология и психология рассматривают в качестве объекта управления **социальную группу** со всеми присущими ей феноменами. Другими словами, социальная организация выступает частным случаем социальной

группы с присущими ей особенностями. Для психологии управления, как и для общей теории управления, категория «социальная организация» является ключевой. Это понятие зародилось в недрах гуманитарных наук и вытеснило такие неопределенные термины, как «социальный институт» и «система».

Устоявшимся и общепризнанным является определение **организации** как *специфической формы объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели или целей.* Суть социальной организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов. Люди объединяются в организации во имя целей, которых они не могли бы достичь, действуя в одиночку, иначе как ценой экстраординарных усилий.

В основе возникновения организации лежат два социальных феномена:

\* *синергия* (при объединении усилий и воле участников организации достигаются более высокие результаты, нежели те, что могут быть получены при простом суммировании усилий изолированных индивидов);

\* *фасилитация* (облегчение работы при любом виде совместной деятельности).

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит *главной причиной* создания самых различных организаций. Исторический опыт доказывает, что организованное меньшинство обладает большей силой и имеет большие шансы на успех, чем неорганизованное большинство. Члены организации рассматриваются функционально, прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Обычно выделяют следующие виды организации:

- *бюрократии*, то есть административные органы и учреждения;
- *учреждения тотального типа* (больницы, тюрьмы, монастыри, воинские подразделения и др.);
- *добровольные организации* (неправительственные, коммерческие, негосударственные и др.).

Наиболее существенными *признаками организации* являются следующие:

1) **Целенаправленность и системность.** Любая организация создается для реализации каких-то социально значимых целей. В любой организации изначально задана и соблюдается система ролей, позиций, статусов. Организация стремится к синхронности деятельности ее членов.

2) **Разделение труда и высокая степень специализации.** Задачи, стоящие перед организацией, распределяются среди различных позиций в ней как официальные обязанности. В любой организации существует разделение труда по горизонтали и вертикали. Каждый член организации специализируется на какой-либо трудовой операции, каком-либо виде деятельности. Каждая организация имеет различные отделы, службы, более мелкие организации и т.п. для решения конкретных задач.

3) **Иерархическая структура власти.** Обычно такая иерархия имеет форму пирамиды, в которой каждое должностное лицо ответственно перед вышестоящим руководством и располагает властью над теми, кто находится ниже его.

4) **Формализация деятельности.** Решения и действия должностных лиц задаются формально установленной системой правил и инструкций. Каждый работник должен быть лоялен по отношению к организации.

5) **Наличие административной структуры, штатных сотрудников и публичного офиса.** Организация располагает специальным административным штатом,

в задачу которого входит обеспечение функционирования данной организации.

6) **Контакт социальных ролей.** Члены организации в своих контактах обязаны руководствоваться безличностной ориентацией. Каждый клиент рассматривается как очередное «дело».

Все компоненты организации упорядочиваются в соответствии с этими признаками. Вместе с тем эти признаки выступают одновременно и требованиями общества к организации.

В рамках нового управленческого мышления любая социальная система рассматривается как социотехническая, поскольку в современных условиях постоянно взаимодействуют *две подсистемы*:

- **техническая**, включающая не только машины, станки, оборудование, все виды технологии и тому подобное, но и управленческие знания, организационные структуры, методы планирования, технические приемы и навыки работы, уровень подготовки и квалификации рабочей силы, ее профессиональный состав и др.;

- **социальная**, включающая все формы морального и материального стимулирования труда, стиль управления, участие работников в процессе принятия решений, возможности карьеры и продвижения по службе, организационную культуру и др.

В этих условиях современная организация должна строиться на следующих **принципах**:

- **принцип перспективной деятельности**: нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

- **принцип единоначалия**: ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя;

- **принцип специализации управления**: все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их;

- **принцип диапазона управления**: на одного руководителя не должно приходиться более 6-12 подчиненных;

- **принцип вертикального ограничения иерархии**: чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией;

- **принцип делегирования полномочий**: руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

Таким образом, *современная организация* должна будет иметь:

- небольшие организационные подразделения с небольшим числом работников, но работников с гораздо более высоким, чем прежде, квалификационным и образовательным уровнем;

- небольшое число уровней управленческой иерархии, почти полное упразднение организационной пирамиды;

- бригадные организационные структуры;

- ориентацию деятельности на обслуживание потребителя;

- гибкий, быстро меняющийся ассортимент возможностей;

- минимум запасов и гибкие производственные системы;

- более высокий уровень производства и более низкие его издержки.

**Структура социальной организации.** Любая организация имеет как формальную, так и неформальную структуры.

**Формальная структура** представлена следующими разновидностями:

- **должностная структура**. В ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;

- **функциональная структура**. Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления (об этом уже шла речь в первой главе);

- **социально-демографическая структура**. В ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;

- **профессионально-квалификационная структура**. В ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т.п.

Знание этих структур позволяет руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

Наряду с формальными структурами, в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние дел **неформальные структуры и группы**. Они представляют собой спонтанно возникающие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей.

*Причины, обуславливающие возникновение неформальных групп* внутри организации, можно свести к следующим трем:

- неудовлетворенность выходящих за пределы организации потребностей ее членов;
- в неформальной группе больше возможностей оказать или попросить помощи у коллег;
- потребность быть ближе к тем, кому мы симпатизируем (американские психологи выяснили, что на работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, на расстоянии 1-1,5 м, а не на расстоянии нескольких метров).

Основная проблема в связи с этим – цели неформальных групп не должны противоречить целям организации, а в идеале – способствовать достижению целей организации.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделено взаимодействию формальных и неформальных структур в организации. В результате проведенных исследований выявлен ряд закономерностей функционирования неформальных структур. Во-первых, отвергнуты мнения, что возникновение неформальных микрогрупп есть показатель неэффективного управления. *Возникновение микрогрупп – объективный процесс, вызванный потребностями индивида в неформальном, межличностном общении, которого недостает в формальной структуре.*

Во-вторых, установлено, что в неформальных структурах *изначально наблюдается тенденция к сопротивлению переменам*. При соответствующей диагностике и работе руководителя с микрогруппой действие этой тенденции значительно ослабляется.

В-третьих, в любой организации имеется один или несколько неформальных лидеров, которые обладают не меньшим влиянием, чем руководитель, хотя используют при этом, в основном, свои личностные, индивидуальные качества и делают ставку на человеческие взаимоотношения.

*Лидер* – это член организации, не являющийся официальным руководителем, но в силу своих личных качеств, профессиональных навыков пользующийся авторитетом в организации и оказывающий существенное влияние на ее поведение и деятельность.

Наконец, в-четвертых, в организации может происходить смена лидеров в зависимости от смены деятельности, ситуаций и т.д. Выявлено несколько типов лидеров: деловой лидер (тот, кто лучше других представляет себе суть дела и имеет опыт в решении основных задач, стоящих пред группой); эмоциональный лидер (обладающий наибольшей притягательностью, аттракцией). Может быть, также и *ситуативный лидер* (тот, кто более других способен в какой-то небольшой промежуток времени повести за собой большинство организации).

### 3.2. Механизмы групповой динамики в организации

Любая организация – это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности

и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика.

*Групповая динамика* – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния

в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Психологические изменения, происходящие в организации, обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, обусловленными действием двух противоположно направленных тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации. *Первая тенденция* заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочении межличностных отношений и взаимодействия. Именно в этом необходимая предпосылка сохранности и относительной устойчивости организации. *Вторая тенденция* выражена в неизбежной специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и в соответствующих различиях их функциональных ролей и психологических статусов.

Сосуществование этих тенденций обуславливает неравномерность и пульсирующий характер процесса развития организации, предполагающего ряд этапов развития и включающего как последовательное восхождение организации, так и обратное движение. Вот почему жизнь организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;
- формирование функционально-ролевой структуры;
- сплочение;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;
- конфликты и др.

Проявляясь постоянно и не прекращаясь ни на минуту, указанные процессы и явления, в конечном счете, формируют следующие *групповые феномены в организации*:

- *систему социальных связей и контактов*, проявляющихся в общении, взаимодействии и взаимоотношениях сотрудников, их психической совместимости (взаимные оценки, притязания, требования и внушение, подражание и самоутверждение, соревнование или соперничество и др.);

- *групповое (коллективное) мнение*, то есть обобщающий показатель групповых убеждений, взглядов, установок, предрассудков, отношений к значимым явлениям окружающей действительности;

- *групповые (коллективные) настроения*, то есть совместные переживания конкретных событий, фактов; сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей организацией или отдельным подразделением в ней;

- *внутриорганизационные (внутриколлективные) обычаи, традиции, привычки*, то есть относительно устойчивые и передающиеся способы реагирования на явления окружающей действительности; нормы и стереотипы поведения, действий и общения сотрудников, ставших групповой (коллективной) потребностью.

К *основным факторам*, влияющим на направленность процессов групповой динамики, относятся:

- *мотивация*, то есть чего ждут члены организации;
- *структура власти в организации*, то есть качественная выраженность власти и авторитета отдельных членов организации и ее подгрупп;
- *стиль управления* руководителя организации;
- состояние процесса коммуникации в организации;
- *результаты деятельности и авторитет организации*;
- *ощущение принадлежности (непринадлежности)* к организации, причастности (непричастности) к делам организации, степень ответственности за результаты работы и др.

Стадии развития коллектива организации. В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, любой коллектив в своем развитии проходит следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

*Стадия возникновения* возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации (изменения штатов, замена значительного числа работников – не менее четверти, приход авторитетных, работников, которые в короткий период становятся лидерами и радикально меняют ситуацию в организации). На этой стадии внешней организацией задаются целевые установки, проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. Взаимные требования в системе «начальник – подчиненные» еще только вырабатываются, взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии – исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настроенности.

*Стадия формирования* предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. С одной стороны, создание неформальных групп – процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных задач организации. Вот почему главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.).

Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается. Стабилизация означает лишь окончание становления неформальных групп, структуры, норм.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Американские психологи М. Вудкок и Д. Френсис выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации.

1. *Притирка*. Члены организации присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой организации. Личные

чувства и переживания маскируются или скрываются. Члены организации не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Ближний бой.* Этап борьбы и переворотов, этап, когда образуются кланы и группировки, когда выдвигаются личности, претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство), когда разногласия выражаются более открыто по сравнению с первым этапом. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы (как личностные, так и профессиональные) все более отчетливо выявляются. На этом этапе организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

3. *Совершенствование и экспериментирование.* На этом этапе члены организации осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов организации. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются. Появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.

4. *Эффективность.* Организация приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

5. *Зрелость.* На этом этапе организация – сплоченный коллектив, в котором реальные общие цели.

сочетаются с индивидуальными целями большинства членов организации. Действуют прочные связи между членами организации. Людей оценивают по их достоинствам, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения. Организация показывает отличные результаты. Расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений

Несколько по-иному обстоит дело в *группах, создаваемых для действий в экстремальных или необычных условиях* (искусственно созданная группа с помощью психологического отбора, команда спасения для работы в экстремальных условиях, экспедиция как организация для работы в условиях социальной изоляции и др.). В них в качестве этапов развития различают следующие:

1) *Этап ознакомления.* Относительно небольшой по времени, даже для интернационального состава группы. Характеризуется повышенным интересом друг к другу сдержанностью, корректностью поведения. Главное для каждого – выяснить ориентировочные и исследовательские реакции каждого члена группы.

2) *Этап дискуссий.* Достаточно продолжительный по времени. Характеризуется интенсивным общением и выяснением позиций друг друга по значимым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрогрупп.

3) *Этап ролевой ориентации.* Непродолжительный по времени. Характеризуется завершением складывания группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками. Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

### 3.3. Феномены групповой жизнедеятельности

Жизнь любой организации – это разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море, имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море, имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

Уже упоминавшийся психолог Д. Майерс (1997) сумел мастерски все многообразие человеческих проявлений в группе свести к шести основным групповым феноменам.

1. *Феномен социальной фасилитации* (от англ., facility – легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: *присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач* (в которых доминирует правильный ответ); *мешает решению сложных и новых задач* (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие. Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче. Конфликт вызван перегрузкой когнитивной системы. В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

2. *Феномен социальной лености* или закономерность Латане, Вильямса и Харкинса: *люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои взаимные усилия ради общей цели, нежели в случае им визуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.*

В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку. Групповая ситуация *уменьшает* боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Обобщенные данные сорока девяти экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а леность возрастает при увеличении размеров группы. Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90%, падает до 75% в группе из шести работников.

Многочисленные исследования свидетельствуют, что социальная леность проявляется далеко не всегда. Она проявляется гораздо меньше:

- когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- когда члены группы – друзья («сплоченность усиливает старания»);
- когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;
- когда группа состоит преимущественно из женщин.

3. *Феномен деиндивидуализации* или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы). В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали *деиндивидуализацией*. Таким образом, под *феноменом деиндивидуализации* понимается *утрата*

самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает.

К условиям, определяющим вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации, относят следующие.

Во-первых, *размер группы*. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.

Во-вторых, *физическая анонимность и обезличенность*. Психолог Ф. Зимбардо предположил, что обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм. Для эксперимента он приобрел две подержанные машины выпуска десятилетней давности и оставил их с поднятыми капотами и снятыми номерными знаками на улицах: одну – в старом студенческом городке Нью-йоркского университета в Бронксе, а другую – вблизи студенческого городка Станфордского университета в небольшом городке Пало-Альто.

В Нью-Йорке первые «автораздевальщики» появились уже через десять минут, сняв аккумулятор и радиатор. Через трое суток, после 23 эпизодов краж и вандализма (со стороны хорошо одетых белых граждан), машина превратилась в бесполезную грудку металлолома. По контрасту с этим, единственный человек, который в течение недели дотронулся до автомобиля в Пало-Альто, был прохожий, закрывший капот машины, поскольку начинался дождь.

В-третьих, *возбуждающие и отвлекающие действия группы*, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.). «Есть усиливающее само себя удовольствие в том, – пишет Д. Майерс, – чтобы совершать импульсивный акт, наблюдая, как окружающие заняты тем же самым. Когда мы видим, что другие делают то же, что и мы, то полагаем, что они и чувствуют то же самое, и, таким образом, укрепляемся в своих чувствах». Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

В-четвертых, *ослабленное самоосознание*. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, в необычной обстановке.

4. *Феномен групповой поляризации*, впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что *обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы*.

Почему это происходит? Во-первых, из-за *информационного влияния*. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом не его результат.

Во-вторых, из-за *нормативного влияния*. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестингера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы,

с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

5. *Феномен огруппления мышления*, описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- у группы сильна потребность в единстве;
- группа изолирована от альтернативных идей;
- лидер дает понять, чего он хочет от группы.

6. *Феномен влияния меньшинства*, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее influent при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлечь сторонников из числа большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем не подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более influent, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является influent, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более influent.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

### 3.4. Меры по повышению уровня развития коллектива

В развитии трудового коллектива выделяют *три этапа*.

Первый, подготовительный этап, состоит в создании необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих фактическому «рождению» коллектива. На этом этапе осуществляется стратегическое планирование, в соответствии с которым осуществляются капитальные вложения, принимается персонал, уточняются должностные обязанности и т.д.

Второй этап – организационный – предполагает оптимизацию условий нормального существования. На этом этапе коллектив как таковой уже существует, но климат в нем нестабилен, традиции не выработаны, система поощрений и наказаний не отработана. Именно на этом этапе важно так «настроить» работу организации, чтобы она гармонично функционировала и не требовала серьезного вмешательства в процессы повседневной работы.

Третий этап – этап стабильной жизнедеятельности, на котором воспитательные мероприятия, осуществляемые руководителем, отодвигаются на второй план, сменяясь воспитательным воздействием коллектива, или, по крайней мере, наиболее активной его части. Движущей силой развития коллектива в этот период является динамика целей коллектива и личности.

Развитие коллектива – слишком важный процесс, чтобы пускать его на самотек, заменяя воздействием на отдельных сотрудников. Оно должно быть целенаправленным, планируемым и систематическим. Единой методики для развития любого коллектива не существует, но возможно указать набор мероприятий, с помощью которых можно добиться существенного повышения уровня развития трудового коллектива. К таким мероприятиям нужно отнести следующие:

#### **1. Мероприятия по профессиональной и социальной адаптации новичков**

Адаптация – это приспособление организма к условиям среды. Применительно к функционированию организации можно говорить о профессиональной и социально-психологической адаптации личности в трудовом коллективе.

Профессиональная адаптация – это приспособление человека к условиям труда. Даже если человек обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенной профессиональной деятельности, работа на новом месте вызывает серьезный стресс, который неизбежно сказывается на продуктивности деятельности. Опытные руководители знают, что от новичка нельзя требовать сразу высокой производительности труда. Однако в выполнении деятельности, не связанной непосредственно с выпуском продукции, некоторые современные российские руководители предпочитают быстрый ввод новичка в деятельность по принципу:

«Справится – наш работник, нет – уволим». Такому работнику практически ничего не объясняют, требуя, чтобы он до всего доходил сам. Такой способ не лишен привлекательности, особенно если новичок, хоть и с обязательными психологическими издержками, справляется с серьезным объемом новой для него деятельности. Но в стратегическом плане подобная эксплуатация новичка неоправданна. Есть определенная категория работников, особенно обладающих флегматическим и холеро-меланхолическим темпераментами, которые могут принести значительные прибыли организации, но которые не способны быстро войти в курс дела и при этом не наделать серьезных ошибок.

Стратегически более правильным является полузабытый способ адаптации с помощью наставничества. В компании «Проктер энд Гэмбл» внедрен особенный стиль руководства, получивший название «менторинг». Это понятие обозначает отношения между младшим и более опытным сотрудником (ментором), рассматриваемые младшим сотрудником как направленные на его развитие. Предполагается, что ментор должен быть опытным, с навыками эффективной работы, мудрым, заслуживающим доверия, желающим помочь, способным дать честную оценку проделанному труду.

При этом совершенно не обязательно, чтобы ментором был непосредственный начальник, им может стать любой сотрудник подразделения, хорошо понимающий сферу деятельности компании. Со временем можно менять ментора, либо иметь их больше одного. Основной целью менторинга является помощь сотруднику в первичной адаптации, освоении культуры компании, постижении ее основных ценностей и развитии способностей самостоятельно управлять ситуацией на их основе.

**Социально-психологическая адаптация** предполагает процесс приспособления личности к условиям социальной среды, во время, которого происходит сближение целей, ценностных ориентации группы и входящей в нее личности, усвоение ею норм, традиций, вхождение в ролевую структуру трудового коллектива. Как и профессиональная адаптация, социально-психологическая адаптация зависит от адаптационных способностей личности и целенаправленных действий руководителя и коллектива, направленных на помощь новичку.

Прежде всего, новичок должен усвоить особенности поведения в коллективе. Они должны быть продекларированы в виде некоторой философии, которая состоит из философского кредо, норм, принципов, правил и тому подобных позиций, которые устанавливают нравственные и этические приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность сотрудников организации или участников проекта.

Принципы, кредо предполагают больше, чем обычно ожидается от работников, и, следовательно, требуют от них выхода на другой качественный уровень. Во многих кредо ключевыми являются такие понятия, как «качество», «совершенство», «доверие», «компетенция», «гордость», «забота», «внимательность».

Но принципы, какими бы красивыми и оригинальными они ни были, не станут осуществляться сами по себе – необходимо сформировать атмосферу приверженности им. Сначала люди должны **узнать** о принципах, затем **понять** их и, наконец, **оценить** и **поддержать**, только в этом случае они будут этим принципам **следовать**.

Каждый человек в своем социальном поведении проявляет имеющийся у него опыт отношений. Поэтому суть процесса социально-психологической адаптации в условиях трудового коллектива заключается первоначально в столкновении опыта общения, понимания традиций, моральных и нравственных ценностей каждого человека, и того, чем в этом плане располагает трудовой коллектив. Если ценностные ориентации, установки, социальный опыт новичка соответствуют тому, что есть в трудовом коллективе, то процесс адаптации проходит легко и быстро. Если нет – тогда адаптация становится болезненной, а в крайних случаях приведет к отторжению нового работника. Перед новичком в таком случае возникает альтернатива: либо пересмотреть свою позицию, изменить те или иные взгляды и оценки, признать правоту предъявляемых ему коллективом требований, либо принять решение об уходе.

Основными характеристиками адаптированности на производстве считаются включенность в трудовую деятельность и эмоциональное самочувствие.

Сильной формой приобщения индивида к нормам и принципам поведения, работающим на развитие организации, является приобщение экономическое. Например, новый сотрудник получает в подарок акцию компании, а затем, в процессе работы, приобретает по своему желанию их дополнительное количество, что приучает сотрудников к мысли: если ты владеешь частью общего бизнеса, у тебя больше оснований улучшить качество труда, чем у обычного нанятого работника.

Социальную адаптацию необходимо стимулировать. Опытные руководители следят: если сотрудник организации или участник проекта начинает на деле демонстрировать приверженность нормам и принципам, определяющим перспективу позитивного развития, то такое поведение нужно регулярно и гласно оценивать и поощрять.

## **2. Мероприятия по стимулированию самореализации личности**

Самореализация личности напрямую не связана с деятельностью в определенном трудовом коллективе. Человек может реализовать свой творческий потенциал в принципе в любой деятельности, но задачей руководителя является побуждение к процессу самоактуализации именно в деятельности организации. Специфика этого процесса состоит в том, что, в отличие от индивидуальной деятельности, самореализация на рабочем месте в одиночку практически невозможна. Для нее необходимо организовать условия, главными из которых считаются рационализация работы и соревнование.

Рационализация работы дает человеку, занятому определенной работой, возможность выработать и представить свои соображения по ее совершенствованию. Это обеспечивает более эффективное использование ресурсов, повышение производительности труда, снижение отходов производства, себестоимости продукции и повышение ее качества. Для сотрудника план выдвижения предложений, помимо дополнительного дохода, обеспечивает возможность самовыражения, позволяет добиться определенных результатов, признания и ощутить себя причастным к делам организации.

Сотрудники документально оформляют свои рационализаторские предложения и представляют их для рассмотрения в соответствующие подразделения организации. Предложение анализируется, оценивается, подсчитывается экономический эффект от возможного внедрения. Иногда предложения принимаются, даже если нет очевидного экономического эффекта, в таком случае стимулируется работник, творчески подходящий к выполнению своей работы.

При получении крупных денежных вознаграждений руководитель обычно проводит заседание подразделения, и в присутствии всех сотрудников вручается вознаграждение. Это является свидетельством признания результатов деятельности данного сотрудника и стимулом для других членов коллектива, побуждающим их активизировать свое участие в программе рационализации деятельности.

В 50-х годах японские фирмы заимствовали саму концепцию и программы выдвижения рационализаторских предложений, и в настоящее время программы выдвижения предложений в Японии являются наиболее эффективным инструментом, обеспечивающим вовлечение сотрудников в активную деятельность. Японская система выдвижения предложений не является пассивной, ожидающей поступления рационализаторских предложений от сотрудников. Это активная система, предусматривающая подготовку сотрудников, оказание необходимого содействия и постановку соответствующих идей.

Процесс обучения предусматривает ознакомление сотрудников с методами сбора данных и представления предложений в приемлемой форме. Каждому сотруднику устанавливается определенное количество предложений, которые он должен представить. Публикуются списки участвующих и не участвующих в рационализаторских программах, что является дополнительным стимулом к участию.

Интерес к трудовой деятельности может проявляться в плане интереса к самому себе, реализации собственных личностных особенностей (способностей, одаренности) в избранной профессиональной деятельности. В результате может появиться предпочтительное отношение к наиболее сложным работам или работам нестандартным. Как правило, подобный интерес способствует формированию умельца, мастера своего дела. Человек овладевает профессиональными умениями и навыками, но не стремится к рационализации, к перестройке технологических процессов, инструмента, т. е. высокое мастерство достигается в условиях обычной организации труда. Такие работники охотно вступают в соревнование с другими.

Любой совместный трудовой процесс сам по себе порождает отношения состязания и соперничества между людьми. Сравнение с достижениями других позволяет работнику оценить свои достижения и испытать удовлетворение в случае

констатации положительных результатов, роста его возможностей. Это сравнение стимулирует дальнейшие усилия, направленные на расширение знаний и навыков. Этот процесс объективен сам по себе, следовательно, чтобы он не был направлен в конфликтное русло, его необходимо возглавить и контролировать.

Правильно организованное соревнование является мощным побудительным мотивом для персонала, поскольку позволяет человеку добиться признания руководства и коллег, повысить самооценку, испытать острые ощущения от процесса преодоления препятствий.

Организация соревнования в трудовом коллективе должна опираться на следующие принципы:

1. Принцип общественного контроля за ходом соревнования, требующий точно, всесторонне и оперативно учитывать ход, промежуточные и конечные итоги соревнования, управлять процессом его функционирования и создавать предпосылки для сравнения и оценки достижений работников.

2. Принцип объективности, требующий организовать соревнование в соответствии с объективными закономерностями развития, с учетом реальных возможностей производства, коллектива и личности.

3. Принцип конкретности, выражающийся в дифференцированном подходе к организации соревнования между отдельными членами одного и того же коллектива, между различными категориями работников и между трудовыми коллективами разного уровня.

Важно разработать систему морального и материального поощрения участников и победителей соревнования. Награждены должны быть все, кто включился в соревнование, кто стремился усовершенствовать свою трудовую деятельность.

Перед проведением соревнования необходимо провести соответствующую психологическую работу, чтобы обеспечить активное, энергичное участие всех членов коллектива в соревновании. Прежде всего, нужно сформировать психологическую готовность к соревнованию. Психологическая готовность – это интегративное состояние личности, базирующееся на осознании своих возможностей, собственной способности к активному действию. Это очень важный момент в организации соревнования.

Психологическая готовность возникает на основе убеждения работника, что он способен выдержать, выстоять в предлагаемых формах соревнования. Если такой уверенности нет, то шансы победить очень малы. Это и есть важнейший элемент психологической готовности к соревнованию: уверенность в реальности победы.

Второй составляющий элемент психологической готовности – мобилизация наиболее ярких, своеобразных личностных особенностей. Необходимо показать личности те ее особенности, которые будут способствовать достижению и закреплению успеха. Например, если соревнуются лица, имеющие различные темпераменты (допустим, флегматический и холерический), но получающие одинаковые инструкции, то это не поможет им в работе, а скорее принесет вред. Инструкции должны соответствовать темпераменту: флегматику надо рекомендовать размеренный ритм, уравновешенный темп и т.д., холерику – наоборот, как можно более динамичный темп и ритм, и так по существу по каждому личностному свойству.

Третий момент психологической готовности к соревнованию заключается в формировании отношения к сопернику. Оно должно быть непременно уважительное, иначе подобное мероприятие не будет способствовать развитию коллектива, а разобщит его. Когда нет уважительного отношения между соперниками в соревновании, нет и желания учиться у соперника. Поэтому уважительное отношение – обязательное условие взаимного обучения участников соревнования.

Для неформального подхода к организации соревнования важно соблюсти и психологические требования обеспечения условий состязательности. Для этого необходимо, чтобы сам объект соревнования – результаты труда, качество труда и т.д.

– был оценен, осознан как личностно и общественно значимый. Предложенные условия соревнования должны осознаваться участниками как достижимые, реальные. Очень важно, чтобы возможности, ресурсы, силы участников соревнования осознавались как равные или как приблизительно равные, ибо только в этом случае может быть достигнута подлинная состязательность.

Важнейший психологический момент – хорошее знание участниками друг друга: соревнуются всегда личности, а включение в соревнование личностей обязательно связано со взаимным знанием людей.

### **3. Мероприятия по усилению сплоченности трудового коллектива**

Групповую сплоченность определяют как меру единства поведения членов малой группы в условиях свободного выбора их действий. Это единство не следует отождествлять с его единообразием. Под единством понимается направленность, ориентированность действий членов группы на достижение групповых целей.

Ю.Е. Дуберман выделяет три стадии процесса сплочения:

- ориентировка индивидов;
- адаптация к групповым нормам;
- единство реального поведения.

В.В. Шпалинский считает основным показателем сплоченности ценностно-ориентационное единство, которое определяется через совпадение мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, явлениям, событиям), наиболее значимым для группы в целом.

В качестве конкретных показателей сплоченности рассматриваются:

- 1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях – чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;
- 2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов – чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т.е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а, следовательно, и сплоченность.

Таким образом, можно выявить как объективные, так и субъективные факторы групповой сплоченности. Работа по усилению сплоченности трудового коллектива ведется в указанных направлениях. С одной стороны, руководитель добивается однозначного толкования задач организации, а с другой стороны, санкционирует проведение неформальных мероприятий, направленных на развитие личностных контактов между сотрудниками. Все это происходит на фоне оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

### **3.5. Распределение деловых ролей в организации**

В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт М. Белбиным, исследователем лаборатории менеджмента в Кембридже (Великобритания). Разгаданный им феномен состоит в том, что каждый из членов организации играет двойную роль.

Первая роль – чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации. Но вторая роль, которую Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов он выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые только и могут играть члены коллектива; других ролей в группе просто не существует. Эти восемь ролей в коллективе следующие: «лидер», «реализатор», «генератор идей», «объективный критик», «организатор или

начальник штаба», «снабженец», «душа коллектива», «отделочник или контролер» (названия ролей несколько отличны от данных Белбиным и приближены к более понятным отечественным синонимам).

1) «Лидер» занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, то есть способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права. Он должен обладать здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется. «Лидер» отличается тем, что его интересы – главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Он обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Если должно быть принято решение, он, дав возможность высказаться всем, твердо и однозначно принимает такое решение. Он знает, в какой сфере деятельности каждый из членов организации силен, а в какой слаб, и направляет внимание и усилия людей на те вопросы, в разрешении которых они могут принести наибольшую пользу. Именно «лидер» распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

2) «Реализатор» является лидером группы в реализации конкретно поставленной задачи. Его главная задача – придать четкую форму самой деятельности группы и ее результатам. Он не терпит разболтанности, неясности, нечеткости мышления. При обсуждении групповых задач он старается объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и стремится быстрее начать действовать. Он жаждет действия, притом немедленного. Переубедить его могут только результаты. Его напористость, носящая характер принуждения, всегда направлена на достижение целей организации.

«Реализатор» полон нервной энергии; он эмоционален, импульсивен и нетерпелив, он склонен опережать других, иногда придиричив, быстро разочаровывается и впадает в уныние. Его поведение бывает вызывающим, дерзким и ершистым. Он часто ссорится с коллегами, но ссоры эти краткие, и он не злопамятен. Он вполне способен сделать работу в группе неуютной, но именно он заставляет дело идти вперед.

3) «Генератор идей» предоставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей.

Конечно, и у других есть идеи, но его идеи отличаются оригинальностью. Из всех членов группы у него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение. Если группа увязнет в трудностях, то именно «генератор идей», скорее всего, начнет искать совершенно новый подход к проблеме. Он вообще привносит с собой радикальный подход к разрешению проблем. Но у него есть два недостатка. Во-первых, его гораздо больше интересуют фундаментальные проблемы, крупные вопросы, а не детали; более того, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Во-вторых, он может слишком много творческой энергии отдавать идеям, захватившим его воображение, но вовсе не отвечающим потребностям группы.

Таблица 2

*Особенности социальных ролей в организации*

| Условное название роли | Характерные черты личности                         | Положительные качества  | Приемлемые недостатки   |
|------------------------|--|---|---|
| <i>Лидер</i>           | Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием | Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели | Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <i>Реализатор</i>                           | Динамичен, очень<br>неспокоен, склонен<br>опережать других,<br>общителен                | Напористость, готовность<br>бороться с инертностью,<br>благодарушием и<br>самообманом                              | Склонность под-<br>даваться<br>провокациям,<br>раздражительность и<br>нетерпение                        |
| <i>Генератор идей</i>                       | Индивидуалистичен,<br>с серьезным складом<br>ума  | Развиты интеллект и<br>воображение, обширные<br>знания, одаренность  | Склонность витать в<br>облаках, невнимание<br>к практическим делам<br>и протоколу                       |
| <i>Объективный<br/>критик</i>               | Трезвость,<br>осторожность, малая<br>эмоциональность                                    | Осмотрительность,<br>рассудительность, здравый<br>ум, практичность,<br>настойчивость                               | Неспособность<br>увлечься самому и<br>увлечь других   |
| <i>Организатор, или<br/>начальник штаба</i> | Консерватор с<br>развитым чувством<br>долга и<br>предсказуемым<br>поведением            | Организационные<br>способности и<br>практический здравый ум,<br>работоспособность,<br>дисциплинированность         | Недостаточно гибок,<br>невосприимчив по<br>отношению к<br>недосказанным идеям                           |
| <i>Снабженец</i>                            | Склонность к<br>энтузиазму,<br>любопытность и<br>коммуникабельность                     | Легко вступает в контакт с<br>людьми, быстро узнает обо<br>всем новом, легко<br>разрешает возникающие<br>трудности | Склонен быстро<br>терять интерес к делу<br>после того, как<br>остынет<br>первоначальная<br>увлеченность |
| <i>Душа группы</i>                          | Мягко, чувствителен,<br>ориентирован на<br>общение с людьми                             | С готовностью отвечает на<br>нужды людей и требования<br>ситуации, создает атмо-<br>сферу дружной работы           | Нерешительность в<br>критические моменты  |
| <i>Отделочник,<br/>или контролер</i>        | Совестливость,<br>старательность,<br>любовь к порядку,<br>склонность всего<br>опасаться | Способность доводить<br>дело до конца,<br>педантичность,<br>взыскательность  | Тревожность по<br>пустякам, может<br>ограничивать свободу<br>действий коллег                            |

Он очень доверчив, непредвзят и доступен. Вместе с тем он нелегко переносит критику своих собственных идей и быстро обижается, если его предложения отвергаются или принимаются лишь частично. Он способен обидеть других критикой их идей. Его критические замечания обычно расчищают почву для собственных идей. И все же, несмотря на все его недостатки, именно от «генератора идей» исходит живая искра.

4) «Объективный критик» вряд ли выступит с оригинальным предложением, но зато именно он, скорее всего, не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей. Он критикует не из любви к этому искусству, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Он медлителен в принятии решений, он не любит, чтобы его торопили, но это самый объективный и беспристрастный ум во всей группе. Более того, у него, как и у «генератора идей», наиболее высокий коэффициент интеллектуальности, но, в отличие от второго, «критик» должен быть флегматичным и хладнокровным.

Одним из наиболее важных достоинств «критика» является умение поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное количество сложных печатных материалов, умение анализировать и оценивать суждения и предложения других. Иногда он может делать это бестактно и обескураживающе, но именно он и возвращает группу с поэзии несбыточной мечты на прозу реальной жизни. Хотя он заслуживает доверия во всем и на него можно положиться, ему не хватает

человеческого тепла, непосредственности и воображения. И, тем не менее, он незаменим в группе, потому что его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

5) *«Организатор, или начальник штаба»* преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Его страсть – организовывать практическое выполнение заданий. Его главный вклад в общее дело – придать планам группы реальную, выполнимую форму.

Он одержим стабильными структурами и всегда пытается их создавать. Дай ему решение – и он составит график выполнения. Поставь перед ним задачу и дай ему в подчинение группу работников – и он составит графическую схему организационной структуры. Он работает эффективно, методично и систематически, но иногда ему не хватает гибкости. Создать ему серьезные помехи может только внезапное изменение планов, потому что он склонен несколько теряться в неустойчивых, меняющихся ситуациях. Он обладает сильным характером, внутренней дисциплинированностью и логичным подходом к проблемам. Он отличается цельностью, искренностью, доверием к коллегам, его не так-то просто сбить с толку и обескуражить.

6) *«Снабженец»* выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и вообще сообщения о всяческих новостях. Этот человек наиболее по-человечески симпатичный из всех членов группы, он сразу вызывает к себе расположение. Он любит общество, очень раскован и общителен. На ситуацию или рассказ «снабженец» почти всегда реагирует положительно и с энтузиазмом, хотя склонен так же быстро бросать дела и занятия, как стремительно за них хватается. Много, если не все в жизни, сразу же вызывает его интерес.

«Снабженец» легко и быстро сближается с людьми и имеет множество контактов за пределами группы. Он редко находится на своем рабочем месте, а когда он все-таки там, то, скорее всего, с кем-либо говорит. Его роль значительна: он предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.

7) *«Душа группы»* – самый чуткий и чувствительный из всех. Он лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Он отчетливее других чувствует эмоциональные «подводные течения» в группе. Он больше всех осведомлен и о семейных делах, о личной жизни остальных членов группы. Он активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Он ужасно не любит личной вражды и недоброжелательности, сам избегает конфликтов. Он симпатичен и приятен в обращении, скромн, примерен, ненавязчив, несамоуверен, популярен.

Он умеет и любит слушать, легко и свободно общается со всеми членами группы, помогает и другим быть раскованными и свободными. Он способствует установлению единства, дружбы и гармонии отношений и этим уравнивает трения и разногласия, которые могут вызвать другие. Его личный вклад в общее дело может быть и не так очевиден, как вклад других, но его отсутствие сразу становится заметным и влияет на дело отрицательно, особенно во времена неприятностей, стрессов, давления со стороны – словом, это цемент, связывающий группу.

8) *«Отделочника, или контролера»* беспокоит все, что может «получиться неправильно». Он никогда не обретет душевного спокойствия, пока лично сам не проверит каждую деталь и не убедится, что все сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Если что-нибудь его и занимает в жизни серьезно, то это порядок. Он принуждает всех выполнять графики и укладываться в сроки. Он испытывает постоянное ощущение срочности, как бы давление времени, и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активнее. Его одержимость деталями есть просто выражение внутренней тревоги за благополучный исход дела.

Он обладает сильным характером, вполне владеет самоконтролем; с нетерпимостью относится к более небрежным и разболтанным членам группы. Бдительность – его отличительная черта. Но он склонен утрачивать перспективу общей цели и увязать в мелких, малозначащих деталях. Тем не менее, его безудержное

стремление все проверять и все доводить до конца является исключительно полезным, организации качеством.

Рассмотрение перечисленных социальных ролей подводит к некоторым выводам, позволяющим управлять процессом эффективной деятельности коллектива.

1. Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов – по числу ролей. Вполне возможно, нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет, по крайней мере, один человек, и все восемь ролей оказывают влияние в процессе жизнедеятельности группы.

2. При формировании организации в ней должны быть представлены те, личностные характеристики, которые охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей были реализованы. Если организация действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав в свете рассматриваемых ролей. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет какой-либо из важных ролей. Нужно постараться либо изменить состав организации, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение соответствующих ролей.

3. При укомплектовании штатов нельзя сосредоточивать внимание только на руководителе и его заместителях. Необходимо стремиться подобрать таких людей, чтобы был обеспечен, возможно, более широкий охват всех ролей.

4. Должен быть обеспечен баланс восьми ролей, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли «лидера» и «генератора идей». «Лидер» должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, выискивающим таланты и способности у членов группы и знающим, как их употребить на пользу дела. Для того чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть один сильный «генератор идей» (если в группе много «генераторов», она погрязнет в бесплодных дебатах и дискуссиях).

Важно знать потенциальные возможности каждого члена коллектива в реализации изложенных социальных ролей.

## РЕЗЮМЕ

1. Суть социальной организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов. Организации – специфическая форма объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели или целей.

2. Основные процессы и явления групповой динамики: руководство и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.; формирование функционально-ролевой структуры; сплочение; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения; конфликты и др.

3. Групповая динамика – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

4. Все многообразие человеческих проявлений в группе можно свести к шести основным групповым феноменам:

1. *Феномен социальной фасилитации.*
2. *Феномен социальной лености.*
3. *Феномен деиндивидуализации.*

4. Феномен групповой поляризации.

5. Феномен огруппления мышления.

6. Феномен влияния меньшинства.

5. Адаптация – это приспособление организма к условиям среды. Применительно к функционированию организации можно говорить о профессиональной и социально-психологической адаптации личности в трудовом коллективе. Профессиональная адаптация – это приспособление человека к условиям труда.

#### *ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:*

1. Какова психологическая сущность социальной организации?
2. В чем сущность и содержание понятия группы в психологии?
3. Что такое групповая динамика?
4. Каковы механизмы групповой динамики в организации?
5. Перечислите феномены групповой жизнедеятельности, раскройте их сущность.
6. Охарактеризуйте мероприятия по повышению уровня развития коллектива.
7. Что такое распределение деловых ролей в организации?
8. В чем заключаются мероприятия по усилению сплоченности трудового коллектива?
9. Дайте характеристику трем этапам развития трудового коллектива?
10. Опишите структуру и принципы построения современной организации?
11. Что такое адаптация, профессиональная адаптация?
12. Охарактеризуйте различные виды групп.
13. Перечислите отличительные особенности референтной группы и группы присутствия.
14. Каковы функции референтной группы?
15. В чем особенности групп разного уровня развития?
16. Представьте основные характеристики группы.
17. Каковы структурные характеристики группы?

#### *ЛИТЕРАТУРА:*

1. Коноваленко, В.А. Управление персоналом - креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.
2. Кузьмина, Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека/ Т.В. Кузьмина. – М.: Дашков и К., 2009. – 146 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала.: Гуманит. центр, 2007. – 182 с.
4. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учеб. пособие / под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.

## ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

4.1. Содержание деятельности руководителя.

4.2. Понятие «социально-психологический климат». Диагностика СПК и факторы, влияющие на СПК.

4.3. Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Референтометрия.

### 4.1. Содержание деятельности руководителя

**Основная задача руководителя** – постоянно руководить людьми в процессе их труда. **Цель управления людьми**, вовлеченными в общий трудовой процесс, – выполнение реальной работы и получение определенных результатов. Чтобы достигнуть общей цели, необходима координация деятельности многих людей, т.е. управление как процесс необходимо для достижения групповых целей, с которыми не в состоянии справиться один человек.

В современных организациях от менеджера зависит решение *целого ряда задач*. Основные из них:

1) постановка целей;

2) мотивирование и стимулирование труда персонала;

3) определение методов получения производимой продукции. Работа менеджера в современных организациях состоит в том, чтобы управлять не только производством, но и руководить людьми. Каждый менеджер имеет необходимые знания в экономической, технической и других областях деятельности. Но этого недостаточно, чтобы эффективно управлять людьми. Эффективное управление предполагает обязательное знание закономерностей человеческого поведения.

Очень важно, чтобы руководитель организации понимал необходимость использования всех знаний, которыми владеют сотрудники. По этому поводу были сформулированы Р. Лайкертом следующие варианты учета этого *фактора*:

1. Использование знаний, которыми обладают работники высшего уровня.

2. Использование знаний, которыми обладают работники высшего и среднего уровней.

3. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в определенной ограниченной области

4. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в широком плане.

С изменением конкретной управленческой ситуации менеджер должен четко представлять реакции, характер и поведение своих подчиненных. В этом случае он обязан прогнозировать, каким образом будут вести себя отдельные подчиненные, а также целые работающие группы (коллективы). Практические знания по психологии здесь крайне необходимы.

Однако совершенно несправедливо требовать от руководителя знания всех своих подчиненных, участвующих в процессе производства. Более важным для него является знание производства, а также требований производства к человеку.

Управлять людьми в процессе производства намного сложнее, чем физическими объектами, т.к. ответные реакции человека, его желания, стремления и т.д. очень разнообразны.

Трудность работы руководителя усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях –

ограничивать определенные нежелательные их действия. Не всегда интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой.

Совершенно необходимым является умение оценивать своих подчиненных по их поведению, а не по эмоциональному отношению к ним

В силу особенностей человеческой коммуникативной деятельности люди часто говорят не то, что думают. Это также должен иметь в виду менеджер. Данное обстоятельство способствует тому, что менеджер не всегда имеет правильную и надежную информацию о чем-либо в процессе управления деятельностью людей, что вносит значительные искажения в сведения о проблемах, задачах, которые приходится решать с помощью своих подчиненных. Людям свойственно не просто сообщать сведения, которые они извлекают в процессе работы, а интерпретировать виденное или слышанное. В связи с этим факты и вымыслы бывает трудно отделить друг от друга.

Успешность управления в значительной степени зависит также от того, насколько подчиненные получают ясные и четкие формулировки от менеджера. Немаловажным является также, насколько подчиненные правильно понимают требования и задачи, которые необходимо решить. Но прежде чем отдавать конкретные распоряжения своим подчиненным, менеджер обязательно должен удостовериться, как подчиненные понимают данную управленческую ситуацию. Только после этого можно формулировать персональные задания в четких и доступных для понимания выражениях.

Одной из существенных трудностей в управлении людьми является налаживание обратной связи. В обычном понимании под обратной связью в практике управления понимается информация, которая поступает от исполнителей. Она может быть как положительная, так и отрицательная.

Подчиненные не всегда в состоянии понять, что результаты, полученные ими, не соответствуют тем требованиям, которые предъявлялись менеджером. Правильная обратная связь в сочетании с положительным мотивирующим воздействием, идущим от менеджера, может стать сильным средством побуждения работающего к положительному отношению и выполнению своих обязанностей.

Люди не будут результативно трудиться, если не заботиться о побуждении у них интереса к работе. В известном смысле слово "интерес" может выступать в двух значениях. В первом он понимается как форма удовлетворения материальных потребностей человека, в другом – как положительное эмоциональное отношение личности к предмету или процессу деятельности.

Важнейшей задачей всех менеджеров является установление четких и ясных целей для исполнителей. В западных руководствах по менеджменту существует развитая философия менеджмента.

Руководитель в своей работе исходит из определенных принципов. Во-первых, работник должен с помощью руководителя четко усвоить как поставленные перед ним цели, так и возможные результаты, которые он должен достигнуть.

Во-вторых, хороший руководитель активно руководит деятельностью персонала. В этом отношении работнику нужно дать понять, что он является активной личностью, обладает определенной самостоятельностью при выполнении задач, а также может в нужный момент получить поддержку от своего руководителя.

*Принципы работы руководителя с подчиненными.*

Руководитель должен общаться со своими работниками на профессиональном языке, четком и понятном. При хорошем управлении наличие плохих отношений между руководителем и его подчиненными исключается, если речь идет о длительном периоде времени. *Очень важным моментом в работе руководителя является правильное соизмерение задачи и способностей исполнителей.*

Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем. Руководить работниками менеджер должен таким образом, чтобы они высказывали удовлетворение самой

работой Практики менеджмента считают, что вызывать реакцию недовольства эффективное управление не допускает. Процесс работы персонала должен контролироваться на всех стадиях.

Содержание деятельности руководителей зависит от уровня управления, к которому они принадлежат.

#### *Высший уровень управления*

Выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних и внутренних факторов работы. Постановка стратегических целей, организация стратегического планирования, прогнозирование работы компании на определенный отрезок времени. Предвидение будущих результатов эффективности компании. Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения. Полное владение информацией о задачах, средствах их решения, о конкурентах и обстановке на рынке. Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями.

#### *Средний уровень управления*

Знание полной информации о задачах данного уровня. Руководство малыми (рабочими) группами. Ответственность за деятельность этих групп. Осуществление лидерских функций. Управление групподинамическими процессами. Ответственное поведение за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Участие в выполнении всех функций управления. Борьба с конфликтами.

#### *Низовой уровень управления*

Оперативное управление функционированием производства. Непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы. Осуществление индивидуального мотивирования каждого работника. Постоянное общение с членами группы. Организация деятельности исполнителей. Контроль за выполнением заданий. Разрешение деловых и межличностных конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом.

Эффективность управленческой деятельности прямым образом взаимодействует с тремя параметрами:

- 1) ощущением вероятности достижения успеха,
- 2) мотивом поведения как личностного фактора,
- 3) последствиями успеха или неуспеха в решении управленческих ситуаций.

Руководители, как и подчиненные, имеющие положительную мотивацию к труду, хотят получить удовлетворение от работы. Можно выделить несколько факторов, определяющих эту удовлетворенность:

1. Осознание целей.
2. Достижение успехов в работе.
3. Уверенность в себе.
4. Положительная оценка своих возможностей.
5. Проявление интереса к работе.
6. Положительное отношение к работе.

## **4.2. Понятие «социально-психологический климат» Диагностика СПК и факторы, влияющие на СПК**

В условиях научно-технического прогресса характер труда предъявляет более высокие требования к психологическим особенностям человека – к его мышлению, скорости реакции и др. Усложнение техники и технологии позволило сократить долю физического и увеличить долю умственного труда работника. С другой стороны, большую часть своей жизни работающий человек проводит именно в трудовом

коллективе, и этот коллектив дает ему психологическую поддержку, помогая ощутить свою принадлежность, наполнить содержанием свой образ «я». В силу указанных причин результаты труда теперь в значительной степени зависят от психического состояния работника.

Задача руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы использовать индивидуальные свойства личности (особенности психики, характера, способностей и др.) и регулировать оптимальным образом отношения между людьми в коллективе. Чем больше люди расположены друг к другу, тем более комфортными являются условия их труда, тем выше его производительность. Верно и обратное. Контакты между людьми и их эмоциональное насыщение формируют социально-психологический климат коллектива.

**Социально-психологический климат** определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников в, проявляющийся в многообразных формах их деятельности. Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентации, социально-психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.).

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Каждый человек, сталкиваясь с каким-либо социальным явлением, прежде всего, судит о нем в оценочных категориях: хорошо-плохо, нужно-не нужно, комфортно-опасно и т.д. Затем указанные дихотомии распадаются на более тонкую оценочную шкалу: если хорошо, то в какой степени, и стоит ли стремиться к этому «хорошо», если «опасно», то на какой риск можно пойти, чтобы добиться своей цели. Данные оценки оказывают влияние на мотивы поведения человека, на стиль его общения с коллегами.

Отношение одного человека оказывает влияние на отношение общающегося с ним другого. Таким образом, формируется эмоциональная взаимозависимость, которая включает в себя чувства, эмоции, мнения, настроения людей. Социально-психологический климат воздействует на трудовой настрой каждого работника и всего коллектива в целом. Положительный, здоровый социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а нездоровый, отрицательный – резко снижает трудовую мотивацию.

Многие руководители считают, что социально-психологический климат это нечто трудно осязаемое: с одной стороны, он вроде бы и есть, а с другой – его довольно трудно почувствовать. В таком случае следует обратиться к мнению особо чуткой категории работников, достаточно долго проработавших на предприятии, чтобы суметь оценить особенности отношений, и недостаточно долго, чтобы притерпеться, махнуть на эти отношения рукой. По данным психологов, это люди, которые проработали в коллективе 10-15 лет.

Состояние социально-психологического климата – один из ведущих показателей работы руководителя. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительной мотивацией, взаимоуважением, успешным руководством, хорошими коммуникациями, сотрудничеством, взаимопомощью. Достижение высокого уровня социально-психологического климата это длительный процесс, реализовать который в короткий срок на основе призывов и лозунгов практически невозможно.

Здоровый социально-психологический климат в коллективе медленно вызревает и трудно поддерживается на необходимом уровне. Состояние микроклимата в коллективе, как погода, может изменяться изо дня в день. Колебания настроений,

состояний людей могут быстро изменяться под влиянием неожиданных, как благоприятных, так и неблагоприятных условий. К сожалению, природа человеческой памяти такова, что он часто забывает хорошее и долго помнит плохое, а поэтому негативные, отрицательные эмоции могут резко ухудшить положительный настрой работника и длительное время влиять на выполнение им производственных задач.

Чтобы определить качество социально-психологического климата, нужно проанализировать все его структурные составляющие. В структуре социально-психологического климата Б.Д. Парыгин выделяет 2 основных подразделения – отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Все многообразие этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным – отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности.



Рис. 2. Структура СПК

Помимо этого, подчеркивает Б.Д. Парыгин, социально-психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. Климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Таким образом, **структура проявлений** социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Важнейшими *признаками* благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

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

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

### ***Диагностика социально-психологического климата коллектива***

Для диагностики социально-психологического климата конкретного коллектива необходимо описать и сравнить с определенными эталонами проявление преобладающего настроения коллектива и одновременно оценить качество его функционирования.

Б.Д. Парыгин различает два основных варианта диагностики социально-психологического климата коллектива:

- 1) в рамках фундаментального исследования;
- 2) в режиме оперативного обследования.

В первом случае диагностика социально-психологического климата того или иного коллектива является частью более широкой программы, предусматривающей исследование всей совокупности социально-психологических условий жизнедеятельности коллектива (руководство и лидерство, уровень социально-психологической культуры общения и т.д.). Во втором случае речь идет не о развитии научных представлений о социально-психологическом климате, а о применении имеющихся знаний и методов к конкретной практической задаче – улучшению социально-психологического климата данного коллектива.

При диагностике анализируются такие показатели как групповая сплоченность, удовлетворенность трудом, соответствие требованиям социального развития, потенциал социально-психологического климата.

*Показателями групповой сплоченности* являются индекс групповой сплоченности, частота и прочность коммуникативных связей, согласие и ценностно-ориентационное единство.

*Индекс групповой сплоченности* определяется в социометрическом исследовании и высчитывается как отношение общего числа взаимных положительных выборов к числу возможных выборов. Содержательная характеристика этих взаимных положительных выборов при применении социометрической методики опущена. Индекс групповой сплоченности – это строго формальная характеристика группы.

*Частота и прочность коммуникативных связей* положена в основу исследования сплоченности Л. Фестингером. Он определял сплоченность как сумму всех сил, действующих на членов группы, чтобы удержать их в ней. Силы эти интерпретировались либо как привлекательность группы для индивида, либо как удовлетворенность членством в ней.

*Согласие* как критерий сплоченности предлагает Т. Ньюком, который указывает на необходимость возникновения сходных ориентации членов группы по отношению к каким-то значимым для них ценностям, регулируемое эмоциональными реакциями отдельных индивидов и всей группы в целом.

*Ценностно-ориентационное единство* – один из основных показателей сплоченности группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок ее членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом. Показателем ценностно-ориентационного единства служит частота совпадений позиций членов группы в отношении значимых для нее объектов оценивания (В.В. Шпалинский). Высокая степень ценностно-ориентационного единства выступает важным источником интенсификации внутригруппового общения и повышения эффективности совместной деятельности.

*Удовлетворенность.* Это ограниченный критерий в определении состояния социально-психологического климата. Установлено, что чувство удовлетворенности

человека своим статусом или отношениями с окружающими людьми в коллективе может вовсе не соответствовать его реальному положению в группе. Так, в исследованиях, проведенных в школе, было обнаружено, что иногда в классах, где плохо поставлена воспитательная работа, ученики, явно нарушающие дисциплину и имеющие низкую успеваемость, могут иметь высокий коэффициент удовлетворенности своим статусом в коллективе.

Б.Д. Парыгин в качестве критерия в диагностике социально-психологического климата предложил *соответствие* его требованиям социального развития, акцентируя внимание на потребностях и ориентации личности в коллективе. Наибольшее соответствие социально-психологического климата требованиям социального развития обеспечивает максимальную включенность человека в деятельность. А это, в свою очередь, оказывается условием социальной и экономической эффективности самой деятельности.

В связи с этим Б.Д. Парыгиным было выдвинуто понятие *потенциала* социально-психологического климата коллектива. Потенциал социально-психологического климата характеризует не столько ту или иную направленность развертывания процессов, сколько состояние и уровень реализации имеющихся возможностей деятельности.

Существует шесть потенциалов, которые характеризуют уровень социально-психологических возможностей и притязаний членов коллектива:

1. Потенциал выбора. Зависит от диапазона как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов коллектива применительно к выбору способа выполняемой ими деятельности. Выбор альтернатив зависит от личности, ее самосознания и самоотношения.

Возможен двойкий эффект потенциала выбора в качестве показателя социально-психологического климата:

а) чем выше уровень и шире диапазон внутриколлективных возможностей и субъективной предрасположенности к выбору, тем выше уровень творческой активности личности и коллектива в целом, психологической включенности в деятельность, а, следовательно, и ее эффективности;

б) принципиально возможен конфликт между предрасположенностью личности к выбору и отсутствием условий для ее реализации в данном коллективе;

в) не исключен и конфликт между объективными возможностями выбора, с одной стороны, и нерасположенностью личности к принятию решений.

В последних двух случаях фактор потенциала выбора может отрицательно сказаться на социально-психологическом климате и уровне эффективности деятельности коллектива.

2. Потенциал обновления. Характеризует диапазон как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов коллектива применительно к темпам и масштабам перемен, которые могут быть в рамках как предметной, так и коммуникативной деятельности.

Значимость данного потенциала определяется присущей человеческому мозгу потребностью в обновлении информации, без удовлетворения которой невозможна длительная включенность индивида в деятельность. Здесь, как и в предыдущем случае, есть основания различать два аспекта: объективный и субъективный. Объективна характерная для коллектива степень, глубина, масштабность и количество объективных перемен в единицу времени. Субъективен уровень предрасположенности к ним членов коллектива: их потребность, стремление к переменам и обновлению основных условий деятельности (предметных и коммуникативных).

Существуют две модели действия данного потенциала:

а) объективные характеристики потенциала обновления находятся в полном соответствии с субъективными, что возможно как при его достаточно низком, так и при высоком уровне развернутости;

б) объективные и субъективные характеристики потенциала обновления находятся в конфликтном состоянии.

Иногда совмещаются оба варианта, когда объективные или субъективные характеристики этого потенциала одной части коллектива, будучи достаточно динамичными, сталкиваются с нединамичностью, консервативностью других членов этой же рабочей группы.

3. Потенциал признания. Характеризует как объективные условия внутриколлективной деятельности, направленные на поощрение индивида, так и его субъективные притязания на тот или иной уровень положительной оценки своей деятельности коллективом.

Важность потенциала признания в структуре показателей СПК определяется принципиальной значимостью для человека механизма обратной связи с окружающей его социальной средой. Подчеркивая огромную роль поощрения и одобрения человеческой деятельности окружающими как важнейшего фактора благоприятного психического состояния индивида, известный канадский биолог Г. Селье отмечал, в частности, что для него лично «жажда одобрения и признания была одной из главных движущих сил на протяжении всей жизни». Лев Толстой в юности мечтал, как его окружает толпа людей, которые его за что-то очень благодарят.

Структура потенциала признания включает в себя объективные по отношению к личности условия внутриколлективной деятельности, в той или иной мере удовлетворяющие потребность последней в признании, и субъективные стремления личности к признанию ее коллективом, уровень притязаний личности на ее оценку коллективом в соответствии с ее собственной самооценкой.

Как и в предыдущих случаях, возможны варианты ситуаций:

- а) соответствие на почве низкого потенциала;
- б) несоответствие на почве высокого уровня притязаний;
- в) соответствие субъективных притязаний и объективных условий их удовлетворения при высоком уровне самого потенциала;
- г) несоответствие на почве системы поощрения, превосходящей реальный потенциал притязаний.

4. Потенциал самовыражения. Характеризуется стремлением к самовыражению, то есть к проявлению всех тех особенностей, склонностей и дарований, которые сформировались у него в течение жизни.

Стремление к самовыражению является одним из важнейших проявлений личности. Человек стремится утвердиться в своей неповторимости. Объективные условия самовыражения личности в коллективе целесообразно стимулировать прежде всего, применительно к его функционально-ролевой деятельности.

Важно учитывать, насколько условия труда соответствуют психическому состоянию, профессиональному опыту, творческой направленности личности, насколько они совпадают или расходятся с тем, в чем человек видит свое признание, свой способ творческого самовыражения. Потребности самовыражения и признания органически взаимосвязаны. Это две важнейшие стороны целого комплекса духовных потребностей человека, играющих роль мощных стимуляторов его активности.

5. Потенциал психической напряженности. Характеризуется уровнем и диапазоном психического напряжения, которого требует от работника его повседневная деятельность.

Критериями для определения уровня оптимальности психического напряжения является соответствие объективных и прожективных характеристик напряженности, что дает наибольший рост производительности труда, с одной стороны, и простор для развития личности – с другой. Последнее может быть определено через реализацию потенциала выбора, обновления и самовыражения. Специфическая задача измерения данного потенциала состоит в том, чтобы найти оптимальную меру психической напряженности в ситуации соответствия объективных условий и предпочтений

личностью и коллективом достаточно напряженной деятельности. Г. Селье отмечал в связи с этим, что большинству людей в равной мере не нравится и отсутствие стресса, и избыток его. Поэтому каждый должен тщательно изучить себя и найти тот уровень стресса, при котором он чувствует себя наиболее комфортно, какое бы занятие он не избрал.

б. Потенциал определенности. Это степень четкости, фиксированности, определенности тех требований, которые предъявляются характером работы и руководством к члену коллектива.

Значение фактора определенности в работе трудно переоценить. От степени определенности, четкости и ясности тех обязанностей, которые должен выполнять тот или иной член коллектива, самым прямым образом зависит успех общего дела. Естественно, что без четкости в работе не может быть и требовательности.

Потенциал определенности также проявляется в психическом состоянии, деятельности, потребностях и притязаниях отдельного индивида. Применительно к личности это прожективная характеристика ее предпочтительной ориентации на большую или меньшую степень определенности заданной извне деятельности. Потенциал неопределенности играет разную роль в зависимости от характера труда коллектива. В условиях творческой деятельности степень неопределенности должна быть значительно более высокой, чем в условиях нетворческой работы.

Оптимальным же в качестве фактора СПК коллектива должно быть такое соотношение степени объективной определенности с соответствующим уровнем притязаний личности, которое бы коррелировало с наибольшей производительностью коллектива и развернутостью духовного потенциала личности.

#### ***Факторы, влияющие на социально-психологический климат***

Социально-психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации. В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. На некоторые из них руководителю можно оказать влияние, а на некоторые – нет. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние.

Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т.д.

Все, что случается в семье, очень быстро сказывается на самочувствии работников. Так как внешние факторы находятся за пределами прямого контроля руководителя, то он должен быть очень опытным и внимательным, чтобы по возможности избавиться от их влияния. Например, работник испытывает определенные финансовые затруднения и постоянно думает о том, как их преодолеть. Состояние депрессии не позволяет ему успешно справляться с производственными заданиями. Руководитель в процессе беседы может выяснить эти проблемы и принять соответствующее решение. Он оценивает степень влияния данного фактора, определяет возможность его нейтрализации.

На крупных предприятиях, фирмах создаются социологические и психологические службы, которые следят за состоянием социально-психологического климата и выявляют факторы, дестабилизирующие его. Одновременно сотрудники данных служб могут оказывать психологическую помощь нуждающимся в ней работникам организации. В случае необходимости специалисты этих служб беседуют с руководителями и дают профессионально рассчитанные и выверенные рекомендации и советы по особенностям общения с подчиненными. Эти службы могут существенным образом сокращать масштабы конфликтов или даже гасить их полностью.

***К внутренним климатообразующим факторам относятся:***

1. *Стиль руководства*, который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе.

2. *Отлаженность трудового процесса*. Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников организацией дела отрицательно сказывается на социально-психологическом климате.

3. *Личные качества работников*. Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата.

4. *Корпоративная (групповая) культура*, которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем социально-психологический климат страхуеться от нарушений.

5. *Групповое давление на личность*. В начале 50-х гг. XX века С. Аш провел серию исследований влияния давления группы на индивида. В одном из экспериментов С. Аша семь человек сидели за столом и оценивали длину линий. Только один из испытуемых был настоящим (т. е. наивным). Другие шесть были сотрудниками экспериментатора, их задача состояла в том, чтобы оказывать прямое давление на неосведомленного испытуемого. Исследование было объявлено тренировкой зрительного восприятия, а испытуемые должны были сравнивать длину линий на одной карточке с длиной трех линий на другой карточке (см. рис. 3).

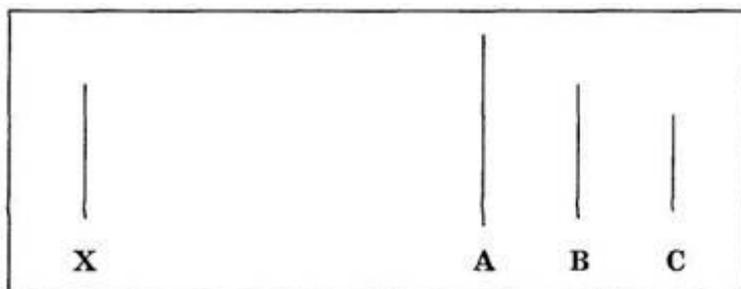


Рис 3. Исследование конформности в эксперименте С. Аша

Затем экспериментатор спрашивал испытуемых, равна ли длина линии X длине линий А, В или С. С. Аш намеренно выбрал очень простое задание, так, чтобы испытуемые, будучи в одиночестве, всегда давали правильный ответ. С. Аш хотел выяснить следующее: что произойдет, когда все шесть его сотрудников дадут один и тот же неправильный ответ? Скажет ли истинный испытуемый о том, что он на самом деле видит, или на него повлияет единодушное мнение группы, и он ему подчинится и даст тот же самый ответ, как и все остальные? С. Аш организовал эксперимент так, чтобы настоящий испытуемый всегда был шестым, и у него была возможность услышать пять других мнений перед тем, как высказать свое. Почти в одной трети случаев испытуемый поддавался давлению группы и давал ответ, который не считал верным. Подобную подверженность давлению группы называют конформизмом. Конформизм по отношению к групповым нормам рассматривают как процесс организации человеком социальных сигналов, помогающий ему понять, какую реакцию от него ожидают и какими могут быть последствия, если он поведет себя по-другому.

6. *Психологическая совместимость и перебиваемость людей в рабочих группах*, которая означает способность людей к взаимодействию в связи с их

социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств, а срабатываемость, прежде всего, зависит от стиля работы. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и группы в целом.

7. *Соотношение мужчин и женщин в коллективе* иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские.

8. *Размеры первичного коллектива.* Оптимальными психологи считают средние коллективы от 10 до 20 человек. Большие первичные коллективы (более 25 человек) склонны распадаться на отдельные группировки, в меньших затрудняется нахождение психологически совместимых лиц по причине ограниченности выбора. Практика и исследования подтверждают, что в оптимальных по численности коллективах создаются наиболее благоприятные условия для установления здорового микроклимата, так как люди оказываются в постоянном деловом и дружеском общении, что способствует сплоченности. Это условие сложно выполнить, так как размеры рабочей группы диктуются объемом, характером и номенклатурой работ.

9. *Возрастная структура коллектива.* Опытом установлено, что для большей стабильности коллектива желательно комплектовать его разными по возрасту работниками. Исследования показали, что более стабильные коллективы там, где совместно трудятся 40 % работников с опытом и стажем работы и 60 % молодых работников. Коллектив, состоящий из людей одного возраста, имеет тенденцию замыкаться на интересах своего возраста. Сочетание в производственной группе людей разного опыта, профессионального мастерства, как правило, дает положительный результат, «размыкая» это сосредоточие работников на себе самих и своей деятельности. Младшие с уважением относятся к старшим, а старшие помогают младшим, передают свой опыт. Однако такое отношение не складывается само – менеджеру нужно формировать данный стиль отношений во вверенном ему коллективе.

10. *Физическая удаленность работающих членов коллектива.* Человек, работающий рядом, чаще воспринимается как лучший друг, чем тот, кто работает дальше.

11. *Наличие в помещении предметов, провоцирующих агрессию.* Д. Старт описывает исследование наличия неодушевленных предметов на поведение членов группы. В группе студентов колледжа, которых в целях эксперимента разозлили, одни находились в комнате с ружьем, другие – в комнате в ракеткой для бадминтона. Затем студентам предоставили возможность применять к другим то, что, как они думали, является электрошоком. Студенты, которые находились близко от ружья, стремились включить более мощный электрошок, чем те, кто находился возле ракетки. Простое присутствие предмета, ассоциировавшегося с агрессией, привело к возрастанию агрессивности их поведения.

Заслуживает внимания стратометрическая концепция коллектива, разработанная А.В. Петровским. Согласно этой концепции, в качестве отношений, определяющих состояние и уровень развития коллектива, выступает не та или иная удовлетворенность или механическая сплоченность, а предметное взаимодействие и взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, то есть ее реальным содержанием.

С точки зрения Петровского, в коллективе можно выявить определенные уровни, или слои (страты), групповой активности. Первый, поверхностный слой, образуют особенности взаимодействия: ведущих и ведомых, совместимых и несовместимых, контактных и неконтактных и т.д.

Второй слой, лежащий глубже, образуют собственные признаки коллектива как общности людей, где их эмоциональные отношения и взаимодействие опосредуются содержанием совместной деятельности, ее целями, задачами, ценностями.

Третий слой, глубинный, образуется из тенденций отдельных личностей соотносить свою активность с социально значимой совместной целенаправленной деятельностью.

Также на формирование социально-психологического климата влияют национальный состав, религиозные, расовые и другие обстоятельства.

### ***Пути регуляции социально-психологического климата***

Социально-психологический климат складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности – адаптации, коммуникации и интеграции.

*Социально-психологическая адаптация* предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление производством, но и формирование социально-психологического климата. Руководитель должен следить за тем, чтобы сотрудники, в разумных пределах, имели возможность общаться друг с другом и вместе с тем в корне пресекать обсуждение подробностей личной жизни коллег в их отсутствие, сплетни и доносы.

Успешная реализация процесса интеграции приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, слаботанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.

Один человек, даже наделенный руководящими полномочиями, благоприятный социально-психологический климат в коллективе не создаст. Это дело рук всего коллектива в целом. Поэтому очень важно, чтобы в коллективе не только один менеджер упорно отстаивал стабильное положение и созидательное, конструктивное начало во всех делах. Опытные, квалифицированные работники могут оказать огромную помощь в устранении волнений, пессимизма, упадничества и даже паники в коллективах. Следовательно, коллектив нужно воспитывать.

Воспитание – это устойчивый, целостный, едино-направленный процесс воздействия на социальные установки и ожидания людей, осуществляемый в соответствии с определенными целями.

Воспитательные воздействия могут носить и неосознанный характер. Даже ставя определенные цели, руководитель зачастую не осознает того, что пользуется неадекватными этим целям воспитательными средствами, или наоборот, может интуитивно выбирать правильные методы и средства воздействия. Основным результатом воспитанности можно считать уровень осознания и навыки поведения отдельного человека или группы людей.

*Групповые нормы.* Человек в сфере само собой разумеющихся понятий и конвенциональных норм чувствует себя свободным и в отношении ограничений.

*Статус* как положение личности в группе – явление жесткое. Слаженный коллектив имеет четкую статусную структуру, в которой каждый работник знает свое место. Руководитель, заботящийся о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе, должен проанализировать особенности личности и деятельности рабочей группы и так сформировать статусную структуру, чтобы она максимально соответствовала целям и задачам организации, с одной стороны, и свела бы рабочую

группу в единый комплекс с четко закрепленными социальными ролями и статусными позициями. Статус личности необходимо поддерживать: строгий окрик вышестоящего руководителя на менеджера среднего звена в присутствии подчиненных сводит «на нет» все усилия по формированию благоприятного социально-психологического климата.

*Установка* как готовность к действию строго определенным образом приобретает в основном посредством следующих социально-психологических механизмов: подражания, заражения, убеждения. В повседневной жизни эти механизмы в чистом виде никогда не встречаются, а представляют собой специфический конгломерат, дополненный и искаженный личностными представлениями, целями, ценностями и условиями трудовой деятельности.

Немецкие психологи Г. Гибш и М. Форверг указывают, что при подражании люди научаются способам поведения и реагирования без применения каких-либо методов и приемов воздействия. Иными словами, подражание является спонтанным формированием установки. Ученик в мастерской «ведет себя» по примеру своего мастера, хотя и не получает от него прямых указаний, касающихся плохого или хорошего поведения по отношению к начальству или другим работникам.

Дж. Доллард и Н. Миллер установили, что имеются четыре основные группы лиц, вызывающие особенно сильное стремление к подражанию:

- 1) лица, старшие по возрасту;
- 2) лица, превосходящие по социальному статусу;
- 3) лица, превосходящие по уровню интеллекта;
- 4) лица, превосходящие в умении в какой-либо практической области.

Следовательно, стремление к подражанию вызывают в особенности такие люди, которые владеют способами поведения, охотно воспринимаемыми подражающим липом или даже вызывающими его восхищение. При этом стремление к подражанию направлено и на такие виды реакции (и готовности к ней), которые совсем не обязательно должны быть реально связаны с качеством, вызывающим восхищение. Обязанность руководителя – по возможности следить за тем, чтобы идентификация была положительной, т.е. чтобы новички подражали профессионально и нравственно зрелым сотрудникам.

*Идентификация* связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном – способность сопереживания, или эмпатии; ценностно-мировоззренческом – способность стать на точку зрения другого человека; поведенческом – воспроизводство образцов поведения.

Идентификация облегчается:

- 1) по отношению ко всем лицам, которые вызывают стремление к подражанию;
- 2) в неясных, запутанных, непривычных ситуациях, для которых еще не существует общественно санкционированных образцов поведения;
- 3) у лиц, которые являются «обучающимися» и поэтому должны вначале приспособлять свое поведение к новым для них ситуациям;
- 4) у лиц, которые по своему характеру не уверены в себе и (или) страдают чувством неполноценности. Благодаря идентификации с авторитетным человеком они субъективно приобретают необходимую им уверенность.

В механизме идентификации важную роль играет антиидеал, который содержит такие особенности поведения, которые человек не хочет или не должен демонстрировать. В антиидеале сосредоточено то, с чем не хотят себя идентифицировать. Антиидеал обычно выражен ярче, чем идеал. Многим людям легче рассуждать дихотомически, и поэтому при определении понятий они обычно пользуются методом «от противоположного»: «добрый» – это «не жадный» и т.д. Руководителю, работающему с механизмом идентификации, необходимо

сориентировать группу на обе стороны поведенческой реальности: на идеальную и антиидеальную как противоположные стороны трудовой деятельности и общения.

Координация бывает пространственная, временная и информационная. В случае пространственной координации однородных трудовых операций речь идет в основном о простом суммировании сил. Известно, что кирпичи для кладки стены, которые передаются «по цепочке», будут у цели быстрее, чем когда их несут отдельные рабочие, хотя и в том же числе. Таким же образом пять человек могут нести бревно большего веса, чем позволила бы сумма их индивидуальных сил. Работники в организации, как правило, хорошо знают этот координационный эффект, но они не учитывают его обратного действия: в больших группах каждый новый человек уменьшает усилия оставшейся части команды и в силу этого происходит так называемая «социальная разгрузка». Явление социальной разгрузки не всегда негативно: при потере работника группа некоторое время трудится более эффективно.

В случае координации однородных трудовых операций вовремя суммирование сил более сложно. Здесь суммируются не столько силы как таковые, но и их возможные преимущества и недостатки, то есть их качество. При одновременном действии однородных сил компенсируются их недостатки, и увеличивается преимущество. Так, пятеро людей, занятых поисками потерянной вещи, найдут ее с большей вероятностью, чем один человек, которому дано на это в пять раз большее время. Решающая дополнительная производительность достигается не этой общей направленностью, а путем одновременного и комбинированного использования разнокачественных производительных способностей. В то время как в случае пространственной координации единичных сил они должны непременно направляться на объект в одинаковом смысле, при координации во времени общая производительность повышается благодаря независимости отдельных производителей. Работники в целом знают, чья роль в выпуске продукции или оказании услуг наиболее велика, но каждый стремится преувеличить свою собственную роль и, соответственно, преуменьшить роль другого человека. Отсюда возникают обиды при материальном и моральном стимулировании, понижается удовлетворенность трудом.

Координация информационная направлена на преодоление неопределенности при совместных действиях. Она определяется, с одной стороны, заданностью целей и операций, а с другой – контролем деятельности. Коллектив должен владеть информацией об условиях работы, ее вознаграждении, перспективах, чтобы быть уверенным в стабильности развития организации и, как следствие, стабильности жизни каждого отдельного работника. Если такой информации руководство вовремя не предоставляет, то возникают разнообразные слухи, часть из которых может носить откровенно дестабилизирующий характер (например, слухи-пугалы).

Руководство социально-психологическим климатом более эффективно, если объекты, действия и информация в кооперации людей координируются в одну общую силу.

#### **4.3. Социометрия как основной метод диагностирования межличностных взаимоотношений в организации. Референтометрия**

*Сущность социометрии и ее возможности.* Всю совокупность взаимоотношений в организации можно разделить на формальные (официальные) и неформальные (неофициальные). Они строятся на основе требований ряда юридических документов (приказы, распоряжения, инструкции и др.), а также норм и правил служебного этикета. Служебными взаимоотношениями не исчерпываются контакты с сотрудниками, где каждый не просто бухгалтер Иванов, менеджер Петров и т.д., а человек со своим характером, личностными особенностями, интересами, вкусами, манерой поведения.

В самой служебной обстановке между людьми так или иначе складываются межличностные взаимоотношения: к кому-то мы испытываем особое расположение, кого-то, возможно, недолюбливаем. И эти личные отношения не могут не влиять на общую атмосферу в организации, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений. Вот почему столь важна организация эффективного межличностного общения, создание благоприятного психологического настроя людей.

Психологические процессы, происходящие в организации, изучаются уже не один десяток лет. Обычно главное внимание уделяется служебным отношениям, организационной структуре, такому явлению, как дружба. Однако выяснилось, что этого явно не достаточно. Без выяснения сложившихся личных взаимоотношений в организации этот портрет будет незаконченным.

К основному методу диагностики межличностных отношений обычно относят **социометрию**. Термин «социометрия» образован из двух латинских корней – socius – товарищ, соучастник, компаньон и metrum – измерение. Основателем социометрии является американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено. Социометрия получила распространение в зарубежной социологии и психологии в 30-е годы, после появления книги Дж. Морено «Кто выживет?». Он считал, что совокупность межличностных отношений в группе составляет ту первичную социально-психологическую структуру, сущность которой во многом определяет не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека.

В соответствии с теоретической концепцией Дж. Морено, в обществе можно выделить две структуры: макроструктуру – своеобразное «пространственное» размещение людей в различных процессах их жизнедеятельности, и микроструктуру – психологические отношения, складывающиеся у человека с его непосредственным окружением, то есть межличностные отношения.

Микроструктура и макроструктура должны находиться в гармонии, то есть люди должны быть так «расставлены» в процессах их жизнедеятельности, чтобы их непосредственное и опосредованное окружение были всегда приемлемы для них. Для этого необходимо осуществить не социальную, а социометрическую революцию, то есть произвести такое изменение макро- и микроструктур, которое приведет к их идеальному соответствию в масштабе всего общества.

Спорность этой концепции принесла ей гораздо больше критиков, чем сторонников. В отечественной психологии она сразу же была подвергнута резкой критике, а за рубежом об этой концепции уже мало кто вспоминает. Однако методика, разработанная в рамках этой концепции, оказалась весьма популярной и давно живет самостоятельной жизнью.

**Социометрия** – это социально-психологический метод исследования системы личных взаимоотношений в группе, организации, предусматривающий вызванный исследователем выбор испытуемыми других членов группы для различных сфер совместной деятельности. Таким образом, в основе социометрии лежит специфический вид опроса. Поэтому метод социометрии зачастую еще называют социометрическим опросом.

Как и всякий метод, социометрия имеет свои преимущества и недостатки. К явным *преимуществам* относятся следующие:

- \* социометрия заполнила вакуум, появившийся в результате отсутствия других методов, позволяющих изучать взаимоотношения;
- \* социометрия давала результаты в форме количественных индексов в сфере, считавшейся традиционно неформализуемой;
- \* социометрический опрос относительно прост как в проведении, так и в анализе результатов.

К *недостаткам* метода социометрии относят следующие:

\* специфичность и ситуативность выявляемой картины (фиксация преимущественно эмоциональных отношений, выражающихся в симпатиях и антипатиях; не выявляются истинные мотивы выборов и др.);

\* возможность намеренного искажения результатов в условиях неанонимного теста;

\* ограниченность возможностей, в частности, в силу динамичности отношений, которую трудно уловить.

Что же позволяет выявить социометрический опрос? Во-первых, социометрия позволяет определить состояние взаимоотношений в организации и на этой основе выявить ее неформальную структуру (микрогруппы, неформальных лидеров, социометрический статус каждого сотрудника, его потребность в общении и психологическую совместимость с другими и др.)

Во-вторых, социометрия позволяет оценить авторитет руководителей разного уровня, выявить их место в неофициальной структуре организации.

В-третьих, социометрический опрос позволяет определить уровень групповой сплоченности и разобщенности как различных подразделений организации, так и организации в целом.

В-четвертых, социометрия позволяет выполнить психотерапевтическую функцию. Участие в социометрическом опросе побуждает испытуемых к последующему анализу своих отношений с другими сотрудниками и нередко стимулирует корректирование собственного поведения.

**Порядок проведения социометрического опроса.** Сущность социометрии сводится к выявлению системы «симпатий» и «антипатий» между сотрудниками, то есть к выявлению системы эмоциональных отношений в организации. Это выявление достигается путем осуществления каждым участником опроса определенных выборов из всего состава какого-либо подразделения организации по заданному критерию. Все данные о таких выборах заносятся в особую таблицу – *социоматрицу* и представляются в виде особой *диаграммы* (социограммы). После этого рассчитываются различного рода социометрические индексы, как индивидуальные, так и групповые.

Проведение социометрического опроса предваряется определенной **подготовительной работой**. Необходимо определить критерии (основания) выбора и количество выборов. Поясним, что это такое.

*Критериями (основаниями) выбора* в социометрии являются вопросы о желании человека совместно с кем-либо участвовать в определенной деятельности. Их формой являются вопросы типа: «С кем бы ты хотел...?», на которые отвечает каждый. Они могут быть отнесены к любой сфере человеческих взаимоотношений.

Критерии могут быть:

- положительными («С кем бы вы хотели вместе провести выходной?»);
- отрицательными («Если бы у вас была возможность, кого из сотрудников вашего отдела вы перевели бы в другой отдел?»);
- дихотомическими, которые ориентированы на предпочтение и на отрицание одновременно («В случае реорганизации учреждения, с кем из сослуживцев вы хотели бы попасть в один отдел, а с кем бы не хотели?»).

Для того чтобы правильно подобрать критерии, а следовательно, грамотно провести исследование, необходимо соблюдать ряд требований.

1. Предлагаемые критерии должны интересовать весь коллектив. Явно неудачным для группы, не связанной с практическим использованием языков программирования, будет следующий критерий: «С кем бы ты хотел вместе постигать язык программирования?».

2. Критерий должен отражать взаимоотношения между сотрудниками и давать возможность выбора сослуживца. Критерий типа: «Есть ли жизнь на Марсе?» – тоже не подходит.

3. Критерий должен описывать конкретную и реальную ситуацию для выбора сослуживца.

4. Количество критериев зависит от того, насколько давно члены группы знают друг друга (чем длительнее контакт, тем больше критериев может быть использовано), но оно не должно превышать 5-7.

При проведении социометрии используют как минимум три критерия, охватывающих основные сферы деятельности сотрудника: *служебно-функциональную, морально-нравственную и внеслужебную (досуговую)*. Исходя из этого, различают сильные и слабые критерии. Сильные затрагивают наиболее важную для человека сферу деятельности, где требуется длительное и тесное общение.

Социометрическая процедура может проводиться в двух формах: непараметрической и параметрической. *Непараметрическая форма* социометрии состоит в том, что отвечающий выбирает в соответствии с заданным критерием столько лиц, сколько он считает нужным (то есть отсутствуют всякие ограничения на выбор). Такая форма позволяет выявить так называемую эмоциональную экспансивность каждого эмоциональную составляющую взаимоотношений всех членов коллектива. Кроме того, она позволяет сделать срез многообразия межличностных связей в организации.

Однако при большом количестве сотрудников в обследуемом подразделении межличностных связей при использовании этой формы выявляется так много, что процесс их определения занимает много времени и без применения электронно-вычислительной техники становится практически невозможным. При использовании непараметрической процедуры социометрии существует большая вероятность получения случайного выбора (многие сотрудники в данном случае пишут: «Выбираю всех»(?)).

*Параметрическая форма социометрии* состоит в том, что испытуемым предлагают выбирать строго фиксированное число из всех членов коллектива. Какое же это число? Одни исследователи считают, что трех выборов достаточно независимо от числа членов группы. Другие утверждают, что количество выборов находится в зависимости от количества членов группы и равняется числу, полученному в результате деления количества членов группы на 5.

При параметрической форме социометрии повышается надежность данных и облегчается статистическая обработка; повышается внимание, ответственность и заинтересованность отвечающего, лимит выборов значительно снижает вероятность случайных ответов. Кроме того, эта форма позволяет стандартизировать условия выборов в подразделениях и отделах с различной численностью членов группы в одной выборке. Это, в свою очередь, позволяет сопоставлять результаты социометрии, проведенной в различных подразделениях.

После необходимых подготовительных мероприятий исследователь может приступить к *процедуре сбора информации*. Важно, чтобы были *соблюдены необходимые условия*. Во-первых, участвующие в опросе должны иметь определенный опыт совместной деятельности не менее трех-четырёх месяцев. Во-вторых, численность отдела (подразделения), где проводится социометрический опрос, не должна превышать 25-30 человек. Наконец, в-третьих, социометрический опрос проводится как естественное мероприятие, которое должно восприниматься испытуемыми не как эксперимент над ними, а как практически необходимое дело, имеющее серьезное значение для их дальнейшего общения и совместной деятельности.

Проведение опроса начинается со *вступительного слова* исследователя, в котором он кратко и корректно, в доступной форме должен изложить задачу опроса, указать его важность и необходимость, раскрыть порядок проведения исследования и уверить испытуемых в полном сохранении тайны их ответов.

После вступительного слова всем испытуемым:

- доводится единый пронумерованный пофамильный список исследуемого подразделения. Списки могут быть подготовлены заблаговременно, чтобы затем их раздать всем присутствующим (или хотя бы по одному списку на один стол). Если нет условий или времени для подготовки списка, то его можно продиктовать;

- доводятся критерии и разъясняется, каким образом они должны сделать выборы по каждому из критериев, то есть параметрическая или непараметрическая форма выборов;

- выдаются либо готовые бланки социометрической карточки, либо чистые листы бумаги. В верхнем левом углу испытуемый ставит тот номер, под которым записана его фамилия в общем списке. Затем он фиксирует на листе те выборы, которые он делает по каждому вопросу (критерию). Заполняя карточку, он записывает не фамилии своих сослуживцев, а номера, под которыми их фамилии стоят в общем списке. В конце работы исследователь должен получить от каждого участвующего заполненную социометрическую карточку.

Заполнение социометрической карточки – дело добровольное и сугубо личное. В этом процессе нет места нажиму и давлению. Иногда некоторые испытуемые уклоняются от ответов, особенно там, где требуется сделать отрицательные выборы. В этих случаях необходимо тактично убедить человека в необходимости ответить на все вопросы. Однако если даже после этого отдельные испытуемые отказались от участия в опросе, то драматизировать не стоит, так как это – вполне нормальное явление. Более того, отказ от участия в опросе – это тоже своего рода информация о взаимоотношениях данного сослуживца с окружающими.

После того как информация собрана, исследователь приступает к ее *обработке*, которая включает:

- \* заполнение социоматрицы;
- \* построение социограммы;
- \* расчет социометрических индексов.

После этой процедуры исследователь делает выводы и рекомендации по оптимизации взаимоотношений в подразделении.

*Заполнение социоматрицы.* Социоматрица представляет собой таблицу связей, отражающих все выборы в коллективе. В нее заносится информация, полученная от участвующих в опросе.

Для отражения всех выборов по какому-либо критерию заполняют *социоматрицу*. В горизонтальных строках, по числу членов коллектива, указываются те, кто выбирает, а в вертикальных столбцах – те, кого они выбирают. Положительные выборы обозначаются знаком «+», отрицательные – знаком «-». Взаимные положительные выборы обводятся кружком, отрицательные – треугольником. По каждому критерию заполняются отдельные социоматрицы, которые потом сводятся в общую социоматрицу.

После заполнения таблицы подсчитывается:

- \* общее количество выборов, полученное каждым сотрудником;
- \* количество положительных и отрицательных выборов, полученное каждым сотрудником;
- \* количество положительных и отрицательных взаимных выборов.

Заполненные социоматрицы позволяют определить:

- неофициальных лидеров в организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество положительных выборов);
- тех, кто отвергается коллективом организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество отрицательных выборов);
- тех, кто не участвует в жизни организации (те испытуемые, которые не получили ни положительных, ни отрицательных выборов);
- место, которое занимают руководители различного уровня в неофициальной структуре подразделения, уровень их авторитетности.

Работая с социоматрицей, исследователь должен зафиксировать также взаимные отрицательные выборы, указывающие на имеющиеся противоречия между сотрудниками. Если взаимное отрицание двух работников проходит по всем критериям, то это говорит о наличии серьезного конфликта между ними, причем он может внешне и не проявляться. В практике проведения социометрии встречаются такие случаи, когда один из сотрудников имеет несколько взаимных отрицаний с другими, что свидетельствует о том, что он наиболее конфликтный член коллектива.

**Построение социограмм.** Для наглядного изображения результатов социометрии используется социограмма. Она может быть в нескольких вариантах. Первый вариант – индивидуальная социограмма. В этом случае выбирается тот сотрудник, который представляет наибольший интерес, и строится социограмма в системе всех его связей, выявленных в ходе опроса. Второй вариант – простая групповая социограмма. Она представляет собой произвольное по форме плоскостное изображение, на котором просматриваются все связи и количество выборов между сотрудниками. Третий вариант – системная групповая социограмма. Это наиболее сложный вариант, поэтому на разъяснении его сути остановимся подробнее.

В системной групповой социограмме на основе данных социоматрицы графически показываются межличностные отношения в подразделении. На основе полученных ответов все испытуемые делятся на пять групп:

\* «звезды» (сотрудники, имеющие наибольшее количество положительных выборов, как правило шесть и более). Таких обычно насчитывается не более 3-4 человек (все расчеты для групп, насчитывающих до 30 человек);

\* «принятые» или «предпочитаемые» (сотрудники, имеющие 3-5 положительных выборов). Таких насчитывается не более 10-12 человек;

\* «пренебрегаемые» (сотрудники, имеющие 1-2 положительных выбора). Таких также насчитывается 10-12 человек;

\* «изолированные» (сотрудники, лишённые выборов). Таких может быть до 5 человек;

\* «отверженные» (сотрудники, имеющие наибольшее количество отрицательных выборов или преобладание отрицательных выборов над положительными). Естественно, что о названии этих групп знает только исследователь, а сами названия носят скорее условный, чем реальный характер и выбраны лишь для большей наглядности в интерпретации полученных результатов.

Социограмма имеет форму пяти уменьшающихся концентрических окружностей, в которые и помещаются все сотрудники в соответствии с полученными выборами. В центральном малом круге – сотрудники первой группы, между первой и второй окружностями – сотрудники второй группы и т.д. Первый и второй круги считаются зонами благополучного положения, а третий, четвертый и пятый – зоной неблагоприятного положения.

**Расчет социометрических индексов.** На основании социоматрицы рассчитываются социометрические персональные и групповые показатели. Сначала рассмотрим персональные показатели.

1. *Индекс потребности в общении* рассчитывается по формуле:

$$I_{по} = \frac{K^+ - K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

где  $K^+$  – количество сделанных испытуемым положительных выборов;

$K^-$  – количество сделанных испытуемым отрицательных выборов;

$H$  – число испытуемых.

2. *Индекс социометрического статуса*, который характеризует популярность и авторитетность данного сотрудника, рассчитывается по формуле:

$$I_{ст} = \frac{K^+ - K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

где  $K^+$  – количество полученных положительных выборов;

$K^-$  – количество полученных отрицательных выборов.

$H$  – число испытуемых.

Используя эти же показатели и их обозначения, можно определить:

*индекс положительного статуса* отдельного члена коллектива

$$I_{cm^+} = \frac{K^+}{H-1} \cdot 100\%$$

*индекс отрицательного статуса* отдельного члена коллектива

$$I_{cm^-} = \frac{K^-}{H-1} \cdot 100\%$$

3. *Индекс психологической совместимости* каждого испытуемого можно рассчитать по следующей формуле:

$$I_{cm} = \frac{K^{++} + K^{--}}{H-1} \cdot 100\%$$

где  $K^{++}$  – количество взаимных положительных выборов у данного испытуемого;

$K^{--}$  – соответственно количество взаимных отрицательных выборов

4. *Индекс эмоциональной экспансивности*. Он характеризует то, как сотрудник относится к окружающим его членам коллектива, сколь активен он в своих выборах. Он рассчитывается по формуле:

$$I_{\varepsilon} = \frac{K}{H-1} \cdot 100\%$$

где  $K$  – количество положительных и отрицательных выборов, отданных этому испытуемому.

Аналогично можно вывести индекс положительной и отрицательной экспансивности испытуемого, если в формулу поставить либо количество положительных, либо количество отрицательных выборов, которые были отданы данному испытуемому.

Для получения полной картины взаимоотношений в коллективы весьма полезны *групповые показатели*:

1. *Индекс группового единства исследуемой организации:*

$$I_{ge} = \frac{SK^{++}}{H \cdot (H-1)} \cdot 100\%$$

где  $SK^{++}$  – сумма взаимных положительных выборов в группе.

2. *Индекс групповой разобщенности исследуемой организации:*

$$I_{gp} = \frac{SK^{--}}{H \cdot (H-1)} \cdot 100\%$$

где  $SK^{--}$  – сумма взаимных отрицательных выборов в группе.

3. *Индекс групповой сплоченности* исследуемой организации можно рассчитать на основе индексов группового единства и разобщенности:

$$I_{gs} = I_{ge} - I_{gp}$$

4. *Индекс благополучия взаимоотношений* рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{бв}} = \frac{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 1 и 2 гр.}}{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 3, 4 и 5 гр.}}$$

Если индекс больше 1, то уровень благополучия взаимоотношений считается высоким, если равен 1, то – средний, а если меньше 1, то уровень принято считать низким.

Таковы основные социометрические индексы. На основании их вырабатываются рекомендации по оптимизации межличностных взаимоотношений в организации. Однако важно всегда помнить о таком свойстве межличностных взаимоотношений, как

динамичность, поэтому нельзя ограничиваться лишь единичным исследованием. Обычно с проведения первого опроса оно только начинается и продолжается затем постоянно через определенный промежуток времени (обычно через полгода).

*Модификация социометрического метода*, предложенная Я.Л. Коломинским, представляет собой графический способ обследования и прямо направлена на выявление реальных социометрических персональных статусов членов группы.

Суть методической процедуры. Перед началом опроса испытуемым раздают бланки, на которых:

- \* начерчена четырехорбитная социограмма;
- \* размещены пофамильные списки обследуемого сообщества.

Экспериментатор знакомит участников эксперимента с инструкцией, согласно которой они должны найти на социограмме место для каждого члена группы в зависимости от того, насколько ему симпатизируют его партнеры по общению и взаимодействию. При этом по мнению отвечающего:

\* если данный член группы «пользуется симпатией абсолютного большинства», то соответствующий его фамилии порядковый номер вписывается в центральный круг;

\* если он «пользуется симпатией многих», то его порядковый номер в списке фиксируется на второй от центра орбите;

\* если он «пользуется симпатией лишь некоторых» членов группы, то его номер размещается на третьей орбите;

\* если он «не пользуется симпатией окружающих», то ему отводится место на четвертой, внешней, орбите социограммы.

Таким образом, каждый испытуемый должен оценить, кроме своего собственного, положение всех членов группы.

После завершения выполнения экспериментального задания исследователь приступает к вычислению персонального социометрического статуса каждого участника эксперимента, используя при этом формулу:

$$C_{cm} = \frac{4n_1 + 3n_2 + 2n_3 + 1n_4}{N - 1}$$

где  $n$  – число членов группы, поместивших данного человека на соответствующую (первую, вторую, третью и четвертую) орбиту;

$N$  – число членов группы, участвовавших в эксперименте.

Другими словами, за каждый случай приписывания, оцениваемого к первой орбите ему начисляется 4 балла, ко второй – 3 балла, к третьей – 2 балла, к четвертой – 1 балл. На основании полученного в ходе вычисления итогового результата можно с большой долей уверенности утверждать принадлежность каждого члена группы к одному из четырех внутригрупповых статусных слоев.

К первой, наиболее высокостатусной категории лиц могут быть отнесены члены группы с показателями 4-3,5 балла; ко второй – 3,5-2,5 балла; к третьей – 2,5-1,5 балла; к четвертой, самой низкостатусной, – от 1,5 до 1 балла.

Данная процедура, несмотря на похожесть на одну из вариаций обычной взаимооценки по принципу ранжирования, все же не выходит по своим основным параметрам за содержательные рамки социометрического метода.

*Референтометрия.* Одной из результативных методик, позволяющих диагностировать состояние межличностных отношений, является референтометрия., Референтометрия – методика, позволяющая выяснить степень значимости каждого члена группы для его товарищей по сообществу, выявить, с одной стороны, тех, на чье мнение в данной общности ориентировано большинство ее членов, а с другой – чья позиция по тому или иному вопросу практически всем безразлична.

В отличие от социометрического опроса, референтометрия позволяет анализировать более глубокий слой межличностных отношений, опосредованные целями, задачами и содержанием групповой деятельности и межиндивидуального

общения, то есть явно ценностными факторами.

В процедурном плане референтометрия, в отличие от социометрии, носит выраженный косвенный характер, то есть ни в коем случае недопустимо задавать испытуемому прямой вопрос о том, кто из членов группы для него наиболее значим, с чьим мнением и оценкой он склонен считаться в первую очередь. При прямой постановке вопроса было бы наивно рассчитывать на получение данных, адекватно раскрывающих реальное положение дел. Почему, во-первых, далеко не все и не всегда осознают характер межличностных отношений в группе, своего членства и своего собственного положения. Во-вторых, нередко, даже вполне осознавая значимость для себя того или иного партнера по общению, испытуемые не хотят признаваться кому бы то ни было, что они в личностном плане испытывают определенную зависимость от мнения, оценки, отношения какого-то конкретного человека.

Референтометрическая процедура предусматривает проведение двух экспериментальных этапов. На первом, *предварительном, этапе* осуществляется практически любая процедура, позволяющая:

- \* выявить мнение, отношение, позицию каждого члена группы по поводу того или иного события, явления, значимого для общности;

- \* или оценить, сравнить партнеров по взаимодействию. Так, если целью данного конкретного эксперимента является определение референтных лиц в группе, то на этом этапе могут быть использованы социометрический опрос или взаимооценивание членами группы друг друга.

В любом случае итогом первого экспериментального этапа является набор мнений и суждений всех без исключения членов группы по поводу какого-то значимого для них объекта оценивания.

На этом этапе экспериментатор может работать с группой в целом и придерживается двух основных требований:

- \* объект оценивания и сама процедура должны быть достаточно высоко значимыми для испытуемых;

- \* ни одному из испытуемых не должны быть известны ответы его товарищей по группе.

*Второй этап*, в ходе которого проводится собственно референтометрический опрос, может начинаться либо немного погодя, либо непосредственно вслед за завершением первого этапа.

Основная цель второго этапа – выявление тех лиц, позиция которых (то есть мнения и оценки, высказанные ими на предварительном этапе) в наибольшей степени интересуют испытуемого, а, следовательно, и является особенно значимой для него.

Второй этап может проводиться, как правило, в двух формах – в традиционной (индивидуальной) и в групповой. Традиционная процедура позволяет получить большой массив данных, но требует значительного запаса времени для многократного тиражирования индивидуального опроса. Групповая форма дает менее богатую информацию, но время на ее проведение значительно сокращается.

При проведении традиционной процедуры референтометрии алгоритм действий исследователя может быть следующим.

Во-первых, исследователь выясняет у каждого испытуемого в отдельности, согласен ли он, чтобы заполненный им на предыдущем этапе бланк был показан тем членам группы, которые этим заинтересуются. Факт согласия или несогласия с такой перспективой фиксируется исследователем в своих записях.

Во-вторых, до сведения испытуемого доводится, что большинство его товарищей не возражают против того, чтобы с их опросными листами ознакомились остальные члены группы.

В-третьих, испытуемому предлагается назвать тех, с чьими опросными листами ему хотелось бы ознакомиться. С тем чтобы максимально повысить избирательность такого выбора, испытуемому сначала предупреждают, что он получит возможность «заглянуть» только в один бланк. После того как испытуемый называет фамилию его

хозяина, исследователь, сославшись на то, что последний может не согласиться обнародовать свои ответы, предлагает назвать другого члена группы, чей экспериментальный бланк хотел бы увидеть испытуемый. Когда осуществляется этот, второй, выбор, в качестве «исключения» опрашиваемому разрешается назвать еще одного человека, ответы которого на предварительном этапе представляют интерес для испытуемого. Как показал специальные исследования, количество таких выборов не должно превышать трех, т.к. в противном случае резко снижается избирательность демонстрируемых межличностных предпочтений.

Порядок действий исследователя при проведении групповой формы референтометрии, то есть когда он работает со всей группой одновременно, может быть следующим (например, если на первом этапе была проведена социометрическая процедура).

Во-первых, исследователь просит каждого испытуемого на оборотной стороне своей заполненной социометрической карточки поставить либо знак «+», либо знак «—» в зависимости от того, согласен он или не согласен обнародовать свои ответы.

Во-вторых, как это делается и при индивидуальной форме опроса, исследователь предоставляет возможность каждому члену группы последовательно обозначить не более трех своих товарищей, чьи бланки его интересуют больше всего. В отличие от индивидуальной формы, эти фамилии фиксирует не экспериментатор, а сам испытуемый, записывая их в столбик на оборотной стороне своей социометрической карточки.

При обработке материала, полученного в результате референтометрии, анализу подвергаются данные только второго этапа. Все референтометрические выборы фиксируются в специальной референтоматрице, которая по принципам построения не отличается от социоматрицы.

Кроме матричной формы компоновки материала может быть использована и референтограмма (по аналогии с социограммой), которая наглядно демонстрирует степень взаимности референтометрических предпочтений и факт наличия или отсутствия сколь-нибудь четко очерченных подгрупп в обследуемой общности.

Таковы основные методы изучения состояния взаимоотношений в организации. Умелое их использование позволяет руководителю управлять процессами групповой динамики, выявить неформальную структуру организации, эту «невидимую часть айсберга».

## РЕЗЮМЕ

1. Содержание деятельности руководителей определено характером решаемых ими управленческих задач. Эффективность труда руководителей определяется опосредованно, по результатам деятельности рабочих групп.

2. Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем.

3. Социально-психологический климат есть состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

4. Климат – это одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей.

5. Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах: сплоченность; взаимная совместимость и состояние уровня идентификации.

6. Признаки благоприятного социально-психологического климата являются: высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни; удовлетворенность принадлежностью к организации; высокая степень взаимопомощи; достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

7. Социометрия – это социально-психологический метод исследования системы личных взаимоотношений в группе, организации, предусматривающий вызванный исследователем выбор испытуемыми других членов группы для различных сфер совместной деятельности. Таким образом, в основе социометрии лежит специфический вид опроса. Поэтому метод социометрии зачастую еще называют социометрическим опросом.

*ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:*

1. Что включает содержание деятельности руководителя?
2. Охарактеризуйте основные принципы работы руководителя с подчиненными.
3. Раскройте зависимость содержания деятельности руководителей от уровня управления.
4. В чем сущность групповой сплоченности?
5. В чем заключается психологическая сущность социальной организации?
6. Какова структура социальной организации?
7. Что такое групповая динамика?
8. Что такое ценностно-ориентационное единство группы?
9. Каковы особенности психологической совместимости сотрудников, ее формы: срабатываемость, ролевая совместимость, структурная совместимость?
10. В чем суть воздействия группы на личность?
11. Что такое конформизм?
12. Что такое коллективизм?
13. Что такое фасилитация?
14. В чем сущность понятий «социальная фасилитация» и «социальная ингибция»?
15. Что такое «эффект социальной лени», условия его возникновения?
16. Что такое деиндивидуализация?
17. Охарактеризуйте различные виды групп.
18. Перечислите отличительные особенности референтной группы и группы присутствия?
19. Каковы функции референтной группы?
20. В чем особенности групп разного уровня развития?
21. Каковы структурные характеристики группы?
22. Что такое социально-психологический климат?
23. Каковы пути оптимизации психологического климата?

*ЛИТЕРАТУРА:*

1. Коноваленко, В.А. Управление персоналом - креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А.Коноваленко, М.Ю.Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.
2. Кузьмина, Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т.В. Кузьмина. – М.: Дашков и К., 2009. – 146 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала: Гуманит. центр, 2007. – 182 с.
4. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: учеб. пособие / под ред. П.Н. Завлина и др. – М.: ОАО «НПО «Издательство «Экономика», 2000. – 475 с.

## ПРАКТИКУМ

### Тестовая методика 1. СПОСОБНОСТЬ К ЛИДЕРСТВУ (АВТОР Р.С. НЕМОВ)

Методика предназначена для оценки способности к лидерству. Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

#### *Текст опросника*

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 вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
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 результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да, б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да, б) нет
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да, б) нет
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
а) да, б) нет
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?  
а) да, б) нет
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;  
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. С каким из этих двух мнений вы согласны:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;  
б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?  
а) с покорными людьми;

- б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых 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 дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- а) да, б) нет
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да, б) нет
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да, б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный;
- б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да, б) нет
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да, б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
- а) да, б) нет
36. Что бы вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
- а) согласен;
- б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?  
а) да, б) нет
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?  
а) да, б) нет
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?  
а) у меня опускаются руки;  
б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?  
а) да, б) нет
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?  
а) да, б) нет
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?  
а) введу нужные изменения немедленно;  
б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать болтливую собеседника, если это необходимо?  
а) да, б) нет
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?  
а) да, б) нет
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?  
а) да, б) нет
47. Кем вы предпочли бы стать?  
а) художником, поэтом, композитором, ученым;  
б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?  
а) могучую и торжественную;  
б) тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?  
а) да, б) нет
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?  
а) да, б) нет.

**Обработка результатов.** В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл.

*Ключ:* ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;  
ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качество лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до 40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек как лидер склонен к диктату.

(Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. – М., 1998. С. 512-517)

## Тестовая методика 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛИДЕРСТВА (Р.С. НЕМОВ)

Этот опросник, в отличие от предыдущего, оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

*Текст опросника*

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?  
а) да, б) нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?  
а) да, б) нет
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?  
а) да, б) нет
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?  
а) да, б) нет
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?  
а) да, б) нет
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?  
а) да, б) нет
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?  
а) да, б) нет
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?  
а) да, б) нет
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?  
а) да, б) нет
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?  
а) да, б) нет
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?  
а) да, б) нет
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?  
а) да, б) нет
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?  
а) да, б) нет
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем? а) да, б) нет
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?  
а) да, б) нет
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?  
а) наедине;  
б) в присутствии других.
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?  
а) да, б) нет
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?  
а) да, б) нет
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?  
а) да, б) нет
22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?  
а) да, б) нет
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?  
а) да, б) нет
24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации; либо уровня общего образования?

- а) да, б) нет
25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?
- а) да, б) нет
26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?
- а) да, б) нет
27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?
- а) да, б) нет
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?
- а) да, б) нет
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
- а) да, б) нет
30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?
- а) да, б) нет
31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?
- а) да, б) нет
32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?
- а) да, б) нет
33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?
- а) да, б) нет
34. Относитесь ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?
- а) да, б) нет
35. Уверены ли вы в себе?
- а) да, б) нет
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
- а) да, б) нет
37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?
- а) да, б) нет
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.?
- а) да, б) нет
39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?
- а) да, б) нет
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуются?
- а) да, б) нет.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») — 0 баллов.

*Замечание.* Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

Если испытуемый получит **от 30 до 40 баллов**, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах **от 11 до 29**, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась **10 и меньше**, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем коллектива.

(Немов Р.С. Психология: Учеб. для студентов высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. — М., 1998. С. 517- 521)

## КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ?

Психологическое содержание общей способности управленческой деятельности непосредственно связано с признаками руководителя, к которым можно отнести следующие:

- \* умение отличать главное от второстепенного;
- \* умение сконцентрировать силы на решающем направлении;
- \* личная воля, ответственность и требовательность;
- \* владение моделированием и оптимальная мобильность в выборе продуктивного варианта действий;
- \* рациональная технологичность в управлении;
- \* умение выйти за рамки непродуктивных стереотипов-блокираторов и др.

Компетентный и опытный руководитель не будет подменять свой персонал, но всегда окажет помощь своему сотруднику в нестандартных ситуациях. Предъявляя высокую требовательность к ним, руководитель оперативно осуществляет функциональный маневр кадрами.

Данные и другие аспекты управленческой деятельности руководителя заложены и использованы в содержании текста. Он апробирован, проверен на валидность и пригоден для проведения самооценки руководителями основных управленческих способностей. Для этого необходимо отрицательно или утвердительно («да» или «нет») ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и др.)?
12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?
13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Теперь подсчитаем баллы. Ответы «да» на вопросы 1,6,7,9,10 оцениваются в один балл, на вопросы 5,14 – в два балла. Ответы «нет» на вопросы 2,3,12 оцениваются в один балл, на вопросы 4,8,11,13 – в два балла. Все остальные ответы оцениваются как ноль баллов. Максимально возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и др., – не надо колебаться.

От 6 до 10. Нельзя сказать, что вы сильный линейный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных

реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) задания, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно.

Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям и помощникам, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

(Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 87-89)

#### Тестовая методика 4. ОЦЕНКА СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю т.к. не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня — это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким — подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.
49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ключ-таблица к тесту СУ

| Стиль управления         | Номера утверждений  | Сумма ответов |
|--------------------------|---|---------------|
| Авторитарно-единоличный  | 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60 |               |
| Пассивно-попустительский | 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59 |               |
| Едилично-демократический | 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58 |               |

Точно определить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми.

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

*Характеристика индивидуального стиля управления*

*Авторитарно-единоличный*

*Минимальная (0-7):* проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

*Средняя (8-13):* отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

*Высокая (14-20):* раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткая требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественным мнения.

*Пассивно-попустительский*

*Минимальная (0-7):* проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

*Средняя (8-13):* отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

*Высокая (14-20):* показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабОВОлие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

*Едилично-демократический*

*Минимальная (0-7):* свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность

коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

*Средняя (8-13):* раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение.

*Высокая (14-20):* отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высоконравственную атмосферу в коллективе. (Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 1989. С. 23-28)

## Тестовая методика 5. БИПОЛЯРНАЯ ОЦЕНКА СПОСОБНОСТЕЙ К ЛИДЕРСТВУ

Метод биполярной оценки способностей к лидерству основывается на умении видеть положительные или отрицательные качества у людей, быть категоричным в своем решении и принципиальным в суждении о них. Если испытуемый склонен воспринимать даже плохих людей лучше, чем они есть на самом деле, или проявлять нерешительность в оценке людей, то это может быть одним из признаков отсутствия у них лидерских качеств.

Испытуемому предлагается сделать мысленный отбор из числа своих знакомых двух человек: одного – наиболее положительного, подходящего для совместной деятельности, а другого – наименее подходящего для совместной деятельности. Фамилии этих кандидатур нужно вписать в анкету, в которой слева проставить положительные качества, а справа – отрицательные.

Последовательно просматривая все десять качеств, испытуемый анализирует их применительно к каждой кандидатуре, выставляя слева оценки более подходящему, а справа – менее подходящему человеку. Причем оценки нужно выставлять по полной шкале: 5 – если качество имеет высокий уровень развития; 4 – если качество хорошо развито; 3 – если качество неопределенно; 2 – если качество развито плохо и проявляется в отрицательном смысле; 1 – если качество постоянно проявляется как отрицательное.

После выставления оценок испытуемый подсчитывает сумму баллов более подходящей кандидатуре и отдельно сумму баллов менее подходящей кандидатуре. Затем из первой суммы вычитает вторую сумму и отмечает в анкете показатель лидерства.

Впоследствии, просматривая заполненную анкету, необходимо проанализировать оценки и показатель лидерства. Чем выше его значение, тем вероятнее у испытуемого наличие лидерских качеств. Кроме того, выставленные оценки позволяют судить о том, какие качества у испытуемого более развиты. Это объясняется тем, что человек приписывает другим людям те качества, которые свойственны ему самому, и отрицает черты, которых у него нет. Объективность методики биполярной оценки возрастает, если руководитель организует групповое обсуждение кандидатур, которых знают испытуемые.

Оценку лидерства можно проводить и при помощи сочинения на заданную тему. Испытуемым даются задания написать кратко на листке бумаги свои ответы на вопросы: «Умеете ли вы руководить людьми?», «Можете ли завоевать в коллективе уважение и авторитет?», «Способны ли вы в трудную минуту быть впереди всех? Если да, то покажите это на примерах из своей жизни».

Затем сочинения анализируются и делается вывод о том, что думает о себе испытуемый, считает ли он себя лидером.

Анкета биполярной оценки.

|  |                    |  |
|--|--------------------|--|
|  | Оценки кандидатуре |  |
|--|--------------------|--|

|  |                     |   |  |
|--|---------------------|---|--|
| 1. Активен<br>2. Трудолюбив<br>3. Решителен<br>4. Уравновешен<br>5. Принципиален<br>6. Требователен<br>7. Исполнителен<br>8. Целеустремленный<br>9. Честный<br>10. Сильный | Более<br>подходящей | Менее<br>подходящей                       | 1. Пассивен<br>2. Ленив<br>3. Робок<br>4. Беспокоен<br>5. Беспринципен<br>6. Нетребователен<br>7. Неисполнителен<br>8. Нецелеустремленный<br>9. Бесчестный<br>10. Слабый |
|  | (фамилия)           | (фамилия)                                 |  |
| Сумма баллов более подходящей кандидатуре  |                     | Сумма баллов менее подходящей кандидатуре |  |

Рассмотренные методики психологического эксперимента относительно просты, экономичны и удобны для оценки личностных качеств подчиненного. К сожалению, эти методики не стандартизированы, не имеют достаточно точного количественного выражения и поэтому в значительной мере субъективны. Это требует от руководителя глубокого понимания сути каждой методики и умения творчески ее применять, самостоятельно выработать критерии оценки и анализировать полученные данные. (Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 1989. С. 173-174)

#### Тестовая методика б. ОЦЕНКА СТИЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Стиль межличностного общения отражает привычные способы взаимодействия человека с окружающими в служебное и свободное время. Для оценки испытуемому предлагают отметить количество баллов, наиболее точно соответствующее ответу на поставленные вопросы.

*1. Активность в общении с коллегами:*

- \* я почти не участвую в общении – 1;
- \* я общаюсь по мере необходимости – 2;
- \* я менее активен в общении, чем другие – 3;
- \* я так же активен в общении, как и другие – 5.

*2. Привычный круг общения в коллективе:*

- \* ни с кем в коллективе не общаюсь – 1;
- \* общаюсь только с должностными лицами – 2;
- \* общаюсь только с друзьями – 3;
- \* общаюсь с несколькими группами – 4;
- \* активно общаюсь с достаточно большим количеством людей – 5.

*3. Потребность в общении:*

- \* совершенно не испытываю потребности в общении – 1;
- \* очень редко появляется желание общаться – 2;
- \* хотел бы общаться с некоторыми коллегами – 3;
- \* хотел бы общаться с группой людей – 4;
- \* испытываю большую потребность в общении с коллективом – 5.

*5. Характеристика общения в коллективе:*

- \* напряженность, взаимные обвинения и конфликты – 1;
- \* неуважение друг к другу, грубость, оскорбления – 2;
- \* безразличие, равнодушие, редкие оскорбления – 3;
- \* взаимопомощь, доброжелательность, участие – 4;
- \* дружба, коллективизм, согласованность совместных действий, сплоченность – 5.

Данные опроса сопоставляются с реальным общением каждого испытуемого. Исследуя характеристики межличностных отношений, исследователь может поставить дополнительный вопрос, отвечая на который испытуемый затронет наиболее типичные отношения, выделенные в пять групп.

1. Очень напряженная обстановка, которую создают различные микрогруппы. Руководитель бездействует, подчиняется неофициальным лидерам. Часто возникают конфликты.

2. Напряженная нравственная обстановка. Грубость, оскорбления, насмешки, склочность. Руководитель пытается навести порядок недопустимыми приемами.

3. Преобладающими отношениями являются безразличие и равнодушие друг к другу. Иногда допускаются взаимные оскорбления и грубость. Существует подозрительность и взаимная неприязнь. Помощь — редкое явление, сочувствия мало. Руководитель ведет борьбу с негативными отношениями.

4. Преобладает доброжелательность и стремление оказать помощь. Грубость — редкое явление. Руководитель формирует взаимоуважение и доброжелательность допустимыми методами.

5. Здоровый социально-психологический климат. Дружба и сплоченность. Полное взаимопонимание. Высокий авторитет руководителя.

Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. — М., 1989. С. 241-243

### Тестовая методика 7. РУКОВОДИТЕЛЬ ГЛАЗАМИ ПОДЧИНЕННЫХ

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник—подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

\* *компетентность руководителя, его профессиональное мастерство* (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

\* *эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность* (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

\* *требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными* (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель — отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель — справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель — чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня — закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет. И. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем — одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.

19. Руководитель зря не накажет.

20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл. Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 1989. С. 248-249

#### Тестовая методика 8.

### СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ СТАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ?

Говорят, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Однако прежде чем претендовать на высокие руководящие должности, неплохо было бы проверить, есть ли для этого подходящие предпосылки. Ну а если вы уже являетесь руководителем (пусть даже небольшого коллектива), то все равно проверьте себя: предлагаемый тест — это дополнительная возможность оценить свои возможности и склонности, повод для серьезных размышлений.

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранную вами в результате самооценки. В зависимости от полученного результата вы можете ответить на вопрос, способны ли вы стать руководителем и на сколько ярко эта способность выражена.

*1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае вы бы опасались:*

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось.

*2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:*

- а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь рассеяться, например, на концерт;
- б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
- в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;

г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас «опустятся руки».

*3. Какое из ниже перечисленных качеств или черт наиболее подходит вам:*

- а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
- в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный;

*4. Считаете ли вы, что большинство людей:*

- а) любят работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) считают работу необходимостью, не более.

*5. Руководитель должен нести ответственность за:*

- а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
- б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).

*6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?*

- а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных, специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. *На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:*

а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. *Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?*

а) да;

б) нет.

9. *Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?*

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеее трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.

10. *Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?*

а) поощрение;

б) наказание.

11. *Хотели бы вы:*

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. *Любите ли вы принимать самостоятельные решения?*

а) да;

б) нет.

13. *Если вы должны принять важное решение тут же дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:*

а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «а не лучше ли было сделать иначе»;

в. стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| а | 0 | 2 | 0 | 6 | 3 | 3 | 2 | 6 | 2 | 3  | 3  | 3  | 6  |
| б | 2 | 0 | 3 | 2 | 5 | 0 | 6 | 0 | 6 | 0  | 5  | 0  | 3  |
| в | 4 | 6 | 2 | 0 | - | 1 | 4 | - | 4 | -  | -  | -  | -  |
| г | - | 0 | - | - | - | 6 | - | - | - | -  | -  | -  | -  |

Теперь по таблице определите набранное число очков. Объективный результат вы получите лишь в том случае, если на поставленные вопросы отвечали с предельной откровенностью.

*Интерпретация результатов*

*Если вы набрали больше 40 очков:* значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не

будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

*Если вы набрали от 10 до 40 очков, то вы:* могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

*Если вы набрали менее 10 очков, то:* скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 1994. С. 28-31

### Тестовая методика 9. КАКОВ УРОВЕНЬ ВАШИХ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ?

Данная методика предназначена для выявления коммуникативных и организаторских способностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т.д.).

Методика содержит 40 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен ответить «да» или «нет». Время выполнения методики 10-15 минут. При этом отдельно определяется уровень коммуникативных и организаторских способностей.

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с разными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной кем-либо из товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию именно вашего решения?
7. Верно ли что вам приятнее проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникают некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли Вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно бы выполнить сегодня?
13. Легко ли вам устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы общаться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться или побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы обычно ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу в решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Предполагаете ли, что вам не составит особого труда внести оживление в незнакомую группу?
30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе (на производстве)?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правильно ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенными и спокойными, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость в общении с незнакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

*Ключ для обработки данных по методике «КОС-2»*

*Коммуникативные (+) Да – 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37; склонности (-) Нет – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39. Организаторские (+) Да – 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; склонности (-) Нет – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.*

#### Тестовая методика 10.

#### КАК ВЫ СПРАВЛЯЕТЕСЬ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ПОЛНОМОЧИЙ?

Данная методика предназначена для диагностирования умений делегировать полномочия. Методика содержит 16 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен ответить «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли работу на дом?
2. Трудитесь ли вы дольше чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знает ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важные задачи, чтобы выполнять другие?
10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходите ли вы время на рутинную работу, которую могли бы сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?  
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?  
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?  
Подсчитайте теперь, сколько раз вы ответили утвердительно:  
**0-3 ответа «да»:** вы делегируете полномочия отлично;  
**4-7 ответов «да»:** у вас еще есть резервы для улучшения делегирования;  
**8 и более ответов «да»:** похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему. Решению этой проблемы вы должны уделить первостепенное внимание.

Тестовая методика 11.

### ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ САМООЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Вам предлагается набор из 40 профессионально-деловых и личностных качеств. Из этого набора выберите качества, присущие вам (то есть достаточно устойчиво проявляющиеся в особенностях вашего поведения и деятельности), затем подчеркните их. При выборе качеств постарайтесь быть максимально честными.

Адаптивность  
Активность  
Гибкость мышления и деятельности  
Готовность к разумному риску  
Дисциплинированность  
Инициативность  
Коллективизм  
Коммуникабельность  
Надежность  
Настойчивость  
Объективность  
Обязательность  
Организованность  
Ответственность  
Открытость  
Прагматичность  
Принципиальность  
Решительность  
Самокритичность  
Самолюбие  
Самообладание  
Самостоятельность  
Системность в работе  
Смелость  
Справедливость  
Стремление к самосовершенствованию  
Стремление к успеху  
Стрессоустойчивость  
Тактичность  
Твердость  
Творчество  
Требовательность  
Уверенность в себе  
Управленческая компетентность  
Умение делегировать свои полномочия  
Умение организовать деятельность  
Умение увидеть главное  
Целеустремленность  
Честность  
Эрудированность

**Обработка результатов:** подсчитайте количество выделенных вами качеств и разделите это число на число качеств в предлагаемом списке, то есть на 40. Полученный результат теоретически может находиться в пределах от 0 до 1. Оцените уровень своей самооценки в соответствии с предлагаемым ключом:

Если число находится в пределах от 0,35 до 0,65, то это свидетельствует о наличии оптимальной самооценки. Если число находится в пределах от 0,20 до 0,34, то это свидетельствует об умеренно заниженной самооценке. Если число находится в пределах от 0,66 до 0,80, то это свидетельствует об умеренно завышенной самооценке. Если полученное число меньше 0,20 или больше 0,80, то это свидетельствует о наличии соответственно неадекватно заниженной или неадекватно завышенной самооценки.

#### Тестовая методика 12.

### ОЦЕНКА ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Эта тестовая методика позволяет дать аналитическую оценку уровню некоторых личных качеств, необходимых руководителю. Тест включает 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

- \* полностью согласен – 2 балла;
- \* частично согласен – 1 балл;
- \* не согласен – 0 баллов.

Каждый из вариантов ответов, таким образом, оценивается в баллах по трехбалльной шкале. С помощью теста определяются:

- \* уровень социальной нравственности;
- \* уровень духовной зрелости;
- \* уровень эмоциональной зрелости;
- \* уровень социального интеллекта;
- \* уровень группового лидерства.

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше личных.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку, в основном, выбирают не тех, кого следует.
5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.
6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере образования.
7. Работа частных предпринимателей — дело нечистое, неприемлемое для порядочных людей.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.
13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на самого себя.
16. Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.
17. Современная политика — дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.
18. Людям нужно кому-то подчиняться.
19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.
20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.
21. Я всегда принимаю правильные решения.
22. Дети прежде всего должны уметь приспосабливаться.

23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.
24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.
25. Дети не должны критиковать поступки педагогов.
26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.
27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.
28. Возражать кому-либо – значит создавать себе дополнительные трудности.
29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.
30. Меня раздражает глупость других.
31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.
32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.
33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.
34. Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.
35. Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.
36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.
37. Из принципа никому не даю в долг.
38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.
39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.
40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

*Обработка результатов.* Результат теста определяется следующим образом.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1-20. Это уровень вашей социальной нравственности.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21-30. Это уровень вашей духовной зрелости.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31-40. Это уровень вашей эмоциональной зрелости.

Сложите две последние величины (это будет сумма баллов по пунктам 21-40). Это уровень вашего социального интеллекта.

Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1-40. Она представляет собой интегральную оценку, отражающую ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Таким образом, у вас получилось пять величин, отражающих:

- \* уровень социальной нравственности;
- \* уровень духовной зрелости;
- \* уровень эмоциональной зрелости;
- \* уровень социального интеллекта;
- \* уровень группового лидерства.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. Уровень социальной нравственности (сумма баллов по пунктам 1-20): 0-6 – низкий; 7-10 – средний; 11-15 – самый высокий; 16-21 – очень высокий; 22-26 – высокий; 27-30 – средний; 31-34 – ниже среднего; 35-40 – низкий.

2. Уровень духовной зрелости (сумма баллов по пунктам 21-30):

- 0-2 – низкий;
- 3-4 – средний;
- 5-7 – самый высокий;
- 8-10 – очень высокий;
- 11-13 – высокий;
- 14-15 – средний;
- 16-17 – ниже среднего;
- 18-20 – низкий.

3. Уровень эмоциональной зрелости (сумма баллов по пунктам 31-40):

- 0-1 – самый высокий;
- 2-4 – очень высокий;
- 5-8 – высокий;
- 9-12 – средний;
- 13-16 – ниже среднего;
- 17-20 – низкий.

4. Уровень социального интеллекта (сумма баллов по пунктам 21-40):

0-2 – средний;

3-4 – высокий;

5-8 – самый высокий;

9-14 – очень высокий;

15-21 – высокий;

22-27 – средний;

28-33 – ниже среднего;

34-40 – низкий.

Интегральная оценка качеств, отражающая уровень лидерства (сумма баллов по пунктам 1-40):

71-80 баллов. Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести. Может, вам следует сплотить вокруг себя людей, похожих по характеру, единомышленников.

61-70 баллов. Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь – пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

46-60 баллов. Вы – типичный «середняк». В ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все, что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками. Обладаете интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятны пристальное внимание со стороны других или принуждение. С другой стороны, вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделять главное от второстепенного, вы вполне можете стать лидером.

15-45 баллов. Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальные интересы четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Весьма немного принимаете безоговорочно, ибо вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страстно защищаете свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, вы представляете меньшинство, но вы именно из тех людей, которые обладают качествами лидера.

0-14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности — ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

Таким образом, потенциал подлинного руководителя заложен в интервале 15-45 баллов, а оптимальный интервал еще более узок – 25-35 баллов.

(Аграшенков А.В. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. – М., 1997. С. 298-304).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Г.С. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать / Г.С. Абрамова. – М.: Известия, 2009. – 312 с.
2. Аширов, Д.А. Организационное поведение: учебник / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.
3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. – Минск: Современный литератор, 2008. – 320 с.
4. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: учебное пособие / Д.Д. Вачугов. – 3-е изд., исп. и доп. – лМ. [Текст]: Высшая школа, 2009. – 192 с.
5. Весенин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Весенин. – М.: Элит, 2008, 2007. – 547 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2009. – 538 с.
7. Глумаков, В.Н. Организационное поведение: учебное пособие / В.Н. Глумаков. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2008. – 256 с.
8. Добраев, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Добраев. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2009. – 320 с.
9. Егорова, Т.И. Основы менеджмента: краткий курс / Т.И. Егорова. – М.: Ижевск, 2009. – 133 с.
10. Каппони, В. Сам себе психолог / В. Каппони, Т. Новак. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.
11. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей / Д. Карнеги. – М., 2007. – 630 с.
12. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА, 2007, 2006. – 220 с.
13. Каунт, Д. Организуй себя / под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Издательский дом «Нева», 2007. – 254 с.
14. Книшева Е.Н. Менеджмент: учебное пособие / Е.Н. Книшева. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 302 с.
15. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2007. – 560 с.
16. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 511 с.
17. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» и «Маркетинг» / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
18. Краткий курс лекций по управленческой психологии: учебное пособие / сост. Л.А. Иванова. – 2006.
19. Литвак, Б.Г. Практические занятия по управлению: Мастер класс / Б.Г. Литвак. – М.: Экономика, 2009. – 355 с.
20. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА, 1999. – 692 с.
21. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 1997. – 480 с.
22. Менеджмент персонала: учебное пособие / под ред. Б.И. Герасимов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 447 с.
23. Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: учебное пособие / под ред. проф. Н.П. Беляцкого. – Минск: Книжный дом, 2005. – 224 с.
24. Менеджмент: учебник / под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист, 2009. – 432 с.
25. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2007. – 346 с.

26. Молочников, Н.Р. Основы менеджмента: глоссарий и практикум: учебное пособие / Н.Р. Молочников. – 3-е изд., исп. - М.: Изд-во МПСИ. – Воронеж: «МОДЭК», 2009. – 128 с.
27. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. В.Г. Алиева. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство» «Экономика», 2009. – 310 с.
28. Организация и психология управления персоналом / Г.Ф. Щекин. – 2002.
29. Попова, Т.И. Маркетинг. Теория, ситуации, тесты, деловые игры: учебно-методическое пособие / Т.И. Попова. – М.: Книга-сервис, 2007. – 112 с.
30. Практикум по курсу «Менеджмент» / под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономить, 2009. - 288 с.
31. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух. – Изд-во: АСТ-Пресс книга, 2004.
32. Психология делового общения и управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: «Феникс», 2005. – 416 с.
33. Психология личности: учебное пособие / под ред. проф. П.Н. Ермакова, проф. В.А. Лабунской. – Издательство: Эксмо, 2007.
34. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – 2004.
35. Психология управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 2007. – 507 с.
36. Психология управления / М.И. Станкин. – Изд-во: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
37. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.
38. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Изд-во: Харвест, 2007. – 640 с.
39. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
40. Психология: экспресс-справочник: учебное пособие / С.К. Багадирова. - Изд-во: Майкоп, 2004. – 57 с.
41. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – Изд-во: Альфа-Пресс, 2008. – 384 с.
42. Современная психология труда: учебное пособие / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2005. – 479 с.
43. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин Г.Л. – Изд-во: Академия, 2005. – 192 с.
44. Социология и психология управления / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2002.
45. Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.
46. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 672 с.
47. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.
48. Шашина, В.П. Методика игрового общения / В.П. Шашина. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 288 с.
49. Экономическая психология / под ред. И.А. Андреевой. – СПб; Питер, 2008. – 512 с.
50. Юридическая психология: учебное пособие. / Ю.В. Чуфаровский. – 1997. – 189 с.

*Учебное издание*

*Уварина Наталья Викторовна  
Гнатышина Елена Александровна  
Корнеев Дмитрий Николаевич  
Корнеева Наталья Юрьевна  
Савченков Алексей Викторович*

## **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА: психологический аспект**

(44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям))

*Методические рекомендации*

Протокол №16, пункт 21, 2021 г.

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

Подписано в печать 16.09.2021 г.  
Формат 60×84 1/16. Объем 11,1 уч.-изд. л. (12,42 п.л.)  
Тираж 100 экз. Бумага типографская  
Заказ №44

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ  
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69