

В. А. Кручинин, А. А. Лапшин

**ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ:**  
ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Учебное пособие*

Нижний Новгород  
2018

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

В. А. Кручинин, А. А. Лапшин

**ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ:  
ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

Нижегород  
ННГАСУ  
2018

ББК 88  
К 84  
Л 24  
УДК 159.9

Рецензенты:

Шутова Н. В. – д-р психол. наук, профессор ННГУ им. Н.И. Лобачевского  
Абросимова Е. Б. – канд. техн. наук, доцент, директор МИПК ННГАСУ

Кручинин В. А. Человек в организации: психолого-управленческий аспект [Текст]: учеб. пособие / В. А. Кручинин, А. А. Лапшин; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2018– 165 с. ISBN 978-5-528-00292-7

Подробно рассматриваются вопросы, дающие возможность сформировать целостное представление об основных законах психического развития человека, его личности, а также о специфике развития организации и управления ею.

Адресовано обучающимся в образовательных организациях высшего образования, а также руководителям различных организаций и тем, кто интересуется проблемами психологии и управления.

ББК 88

*Посвящается памяти ректора ННГАСУ с 2006 по 2013 годы  
член-корр. РААСН, д-ра тех. наук, профессора Евгения Васильевича Копосова*

ISBN 978-5-528-00292-7

© В. А. Кручинин, А. А. Лапшин, 2018  
© ННГАСУ, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	5
ГЛАВА 1. Психология человека .....	7
1.1. Человек как природное существо .....	7
1.2. Человек как общественное существо .....	8
1.3. Психологическая структура человека .....	12
1.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература .....	18
ГЛАВА 2. Психология личности человека .....	23
2.1. Понятие личности .....	23
2.2. Психологическая структура личности .....	25
2.3. Мотивационная сфера личности .....	33
2.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература .....	42
ГЛАВА 3. Человек среди людей .....	46
3.1. Особенности социальных организаций .....	46
3.2. Организационное поведение .....	50
3.3. Деятельность как способ социальной жизни человека .....	55
3.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература .....	61
ГЛАВА 4. Коммуникации и общение в организации .....	67
4.1. Понятия «коммуникация» и «общение» .....	67
4.2. Виды, уровни, функции, структура и средства общения .....	70
4.3. Общение в профессиональной деятельности .....	84
4.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература .....	87

ГЛАВА 5. Конфликтное взаимодействие в организации .....	93
5.1. Определение, уровни и классификация конфликтов .....	93
5.2. Причины и стадии конфликтов в организации .....	103
5.3. Управление конфликтом в организации .....	108
5.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использо- ванная и рекомендуемая литература .....	113
ГЛАВА 6. Организационное управление .....	120
6.1. Руководство и лидерство в организации .....	120
6.2. Формирование социально-психологического климата в орга- низации .....	131
6.3. Совершенствование управления организацией .....	137
6.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использо- ванная и рекомендуемая литература .....	157
Заключение .....	164

## Введение

Социально-экономическое и духовное развитие страны происходящее в настоящее время актуализирует необходимость более глубокого изучения и освещения человеческого фактора.

Человечески фактор предполагает функциональное поведение человека, людей в обществе. Это конкретные люди составляющие ту или иную организацию, объединенные для совместной деятельности. Управление человеческим фактором, требует согласования управленческих воздействий с психологическими закономерностями поведения людей, способствующих их высокой активности.

Игнорирование этих закономерностей приводит к возникновению конфликтов, текучести кадров, нарушению трудовой дисциплины и т.п.

Главное внимание в организации должно быть направлено на человека, на его личность, потому что от личности в организации зависит многое. Если личность в организации проявляет активность в достижение общих целей, положительную релятивность и структурное единство, то данная организация добьется очень хороших результатов.

Поэтому в организации к этой личности должно быть проявлено уважение и сделано всё необходимое для ее развития и благополучия.

Настоящее учебное пособие включает теоретические и практические основы человека (личности) и его деятельность в организации. Наиболее полно описывается психолого-управленческий аспект. Авторы надеются, что данное пособие будет полезно студентам строительных специальностей, т.к. они получив диплом о высшем образовании и приступив к работе могут быть и руководителями организации.

Учебное пособие состоит из шести глав.

*В первой главе* рассматривается психология человека, а также его развитие и совершенствование как природного и общественного существа.

*Во второй главе* характеризуется личность человека, ее психологическая структура и особенности личности (психические процессы, состояния и свойства).

*Третья глава* посвящена особенностям социальных организаций и организационного поведения, а также деятельности, как способа социальной жизни человека и ее психологической структуре.

*В четвертой главе* анализируются понятия «коммуникация» и «общение», а также виды, уровни, функции и средства общения. Даются практические рекомендации по организации эффективного выступления, слушания, по использованию трансакций в общении, правилам ведения дискуссии и др.

*В пятой главе* представлено конфликтное взаимодействие в организации. Показаны понятия, причины и стадии конфликта. Его отрицательные и положительные функции, психологический и социальный уровень, а также управление им. Приводятся правила поведения для конфликтных людей и т.п.

*Шестая глава* включает особенности организационного управления. В ней описываются психологические закономерности управленческой деятельности, приводятся новые концепции управления персоналом, а также те качества которыми должен обладать успешный руководитель. Кроме этого, анализируется лидерство и пути формирования социально-психологического климата в организации. Показаны пути совершенствования управленческой деятельности и др.

В конце всех шести глав есть вопросы для самостоятельной проверки знаний, тесты для аутодиагностики, а также приводится использованная и рекомендуемая литература.

## **ГЛАВА 1. Психология человека**

### *1.1. Человек как природное существо*

Для любого специалиста с высшим образованием, особенно для руководителя, знание о человеке и его развитии является не только желательным, но и с нашей точки зрения обязательным. Ибо человек прежде всего существо социальное.

Человек – это социально-биологическое существо, наделенное разумом, способное трудиться, общаться посредством речи с себе подобными и т.д.

Человек – живое существо и как животное имеет организм, тело, находится во взаимосвязи с природным миром, подчиняется его законам. В том, что человек – биологическое существо, мы убеждаемся постоянно, т.к. человек ежедневно нуждается в удовлетворении органических потребностей, а именно в пище, тепле, отдыхе и т.п. Человек также является метеозависимым существом, ибо атмосферные явления влияют на его настроение, работоспособность, самочувствие и т.п.

Человечеству свойственно прямохождение, он движется, его руки свободны, ими он может выполнять различные действия, в том числе и трудовые.

Правильное представление об истоках человеческой «природы» мы имеем благодаря фундаментальным исследованиям, которые проводили и проводят ученые.

Человеческий организм является субъектом постоянного развития на протяжении всей его жизни.

Развивающийся организм человека в каждый момент времени находится под совместным влиянием взаимодействий генов и среды. Нет ни одного органа человека, который не находился бы на протяжении всей жизни в



постоянном развитии и изменении. Физиологические изменения являются моментальными необратимыми реакциями на изменение среды. Если жарко - мы потеем, когда быстро двигаемся - наше сердце бьется чаще, но эти изменения быстро исчезают при изменении внешних условий. Это говорит о том, что изменения, происходящие в данный момент времени, зависят от текущего состояния организма и состояния окружающей среды.

Следует также знать, что историческим следствием природы организма человека является и то, что его реакция на влияние среды зависит от прошлой среды, влияние которой остается в физиологии и анатомии организма человека. В иммунной системе человека хранится много информации о прошлых условиях жизнедеятельности.

Однако следует отметить, что отношение между генами, средой и организмом очень сложное, можно сказать, многозначное отношение.

Для характеристики человека биологических рассуждений (моделей) недостаточно, ибо на гены и среду влияет самосознание человека (вершина сознания). Оно действует как средство социального взаимодействия и, естественно, влияет на индивидуальное развитие, т.е. существуют социальные законы.

Они превращают группу людей в человеческое общество. Следует также отметить, что законы социальной трансформации управляют и индивидуальным развитием человека, оказывая на него влияние через социальную организацию. Таким образом, социальные законы объединяют как индивидуальное, так и организационное влияние.

## *1.2. Человек как общественное существо*

Человек - общественное существо, т.к. он живет в сообществе себе подобных, включен в систему связей и отношений с другими людьми,

имеет в ней собственную позицию и статус, играет различные социальные роли.

Семья является только человеческой формой жизни. У человека существуют межпоколенные связи. Родители всегда проявляют заботу о своих детях, внуках и правнуках.

Клубные объединения также являются человеческой формой общности. Это добровольное и желанное объединение людей по интересам. В клубе человек удовлетворяет потребности в общении и самовыражении. Для человека характерно на определенном этапе жизни входить в сообщества основанных на общих ценностях. Именно у человека проявляется потребность в совместной общественной деятельности. Общение также является способом человеческой жизни. Только человек может общаться с себе подобными с помощью языка и речи. Язык – это система словесных знаков, опосредующая психическую деятельность человека, а речь – это использование языка в общении. Общение – связь между людьми (двумя и более), приводящая к возникновению психического контакта, в результате которого люди обмениваются информацией, чувствами, так или иначе влияют друг на друга и др. Без общения невозможно представить человеческую жизнь.

Результатом материального и духовного бытия человека является его культура. Понятие «культура» в переводе с латинского обозначает «возделывание», «воспитание», «образование», «развитие», «почитание». Культура относится к технологиям жизнедеятельности человека, с помощью которых снимаются многие проблемы бытия, устанавливается некоторое согласие между антагонистическими противоречиями, между различным («черным и белым») восприятием мира. Именно в культуре существует и единство, воплощаемое в мире физических и духовных объектов, созданных людьми, в образцах человеческих взаимоотношений и в регуляторах социального взаимодействия, имеющих форму нормативных и ценностных образований.

Многообразие культуры обусловлено теми изменениями, которые сопровождают человечество на пути его развития, взаимодействиями куль-

тур, культурно-информационным обменом, уникальности каждого отдельного носителя культуры.

В развитии и совершенствовании человека большое значение имеет психологическая культура. Психологическая культура – это уровень самопознания человечества и уровень, который определяет отношение человека к окружающим людям, к самим себе, к природе и т.д. Психологическая культура включает те культурно-психологические понятия и представления, посредством которых человек общается и взаимодействует с другим человеком.

Выделим основные компоненты психологической культуры человека:

- гуманизм, увлеченность, бескорыстность, страстная преданность науке;
- исключительная тщательность и внимание к фактам;
- понимание относительно научных доказательств и выводов;
- высокий уровень личностной рефлексии, способность к иронии и самоиронии;
- широкие культурные интересы, развитый эстетический вкус;
- широкая гуманитарная культура;
- речевая выразительность, наполняемость эмоциональной жизни;
- миро- и жизнеутверждение, оптимизм, альтруизм.

Психологическая культура является важнейшей составляющей персональной культуры человека. Ее отличают следующие особенности:

- широкое общекультурное образование;
- потребность быть культурным человеком;
- желание иметь психологическую культуру;
- потребность быть носителем психологической культуры;
- чувствительность к психологическому опыту, опыту собственной жизни;
- осознанность мыслей, чувств, поведения;
- способность к проблематизации событий собственной жизни;
- конструктивное, творческое осуществление собственной жизни.

Развитие психологической культуры связано с реализацией ряда действий. Это конструктивность общения и ведения дел, саморегуляция действий и эмоций, самоопределение, саморазвитие, творчество. Вот ряд культурно-психологических поведенческих проявлений:

- *самопонимание и самопознание*, наличие самоанализа своих личностных и поведенческих особенностей, в результате которого начинают лучше осознавать свои планы, отношения и психологические особенности, образуется самооценка, реально помогающая жить, ставить осуществляемые цели и задачи, направлять конкретные усилия в соответствующие своим склонностям и предпочтениям русло, быть самим собой;

- *конструктивность общения* со сверстниками, ближними и дальними людьми, помогающая продуктивному разрешению личных, деловых и общественных вопросов;

- *эффективная саморегуляция* своих действий и мыслей – развитие умения поддерживать положительный эмоциональный тон, сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях, проявлять гибкость при решении сложных задач и в общении;

- *творчество* – охотное освоение новых дел, придумывание новых способов выполнения привычной деятельности;

- *самоорганизованность* – реалистичное планирование, доведение начатого дела до конца, выполнение деловых обещаний, умение распределять время на различные дела;

- *гармонизирующее саморазвитие* – наличие самозадач и деятельности по самовоспитанию своих качеств, улучшающих образ жизни, поддержание бодрости с помощью физических упражнений, умение заставить себя соблюдать ежедневную гигиену и т.п.

Развитие психологической культуры человека непосредственно связано с наследственностью и средой и, разумеется, с активностью самого человека.

Известно, что психологическая культура тесно связана с образованием человека, ибо культура и образование взаимосвязаны. Культура определяет смысл, ценность и содержание образования, а образование постоянно

сохраняет культуру, т.е. во все времена культура и образование определяют сущность и общий уровень развития общества, а также оказывают глубокое влияние на каждого человека, на его личное и профессиональное развитие, формируют поколение, направленность их сознания, ценностей, поведения.

Профессионально образованный человек – это должен быть человек культурный, интеллигентный и конкурентоспособный.

Психологическая культура – это не только психологические знания, хотя эти знания необходимы для приобщения человека к культурным ценностям. Именно эти ценности характеризуют способность человека к переживанию, сопереживанию, состраданию, сочувствию, содействию, поступать великодушно. Все это составляет основу психологической (внутренней) культуры человека. Психологическая культура человека лежит в основе гуманитаризации образования, а также является важной составляющей частью общей культуры человека.

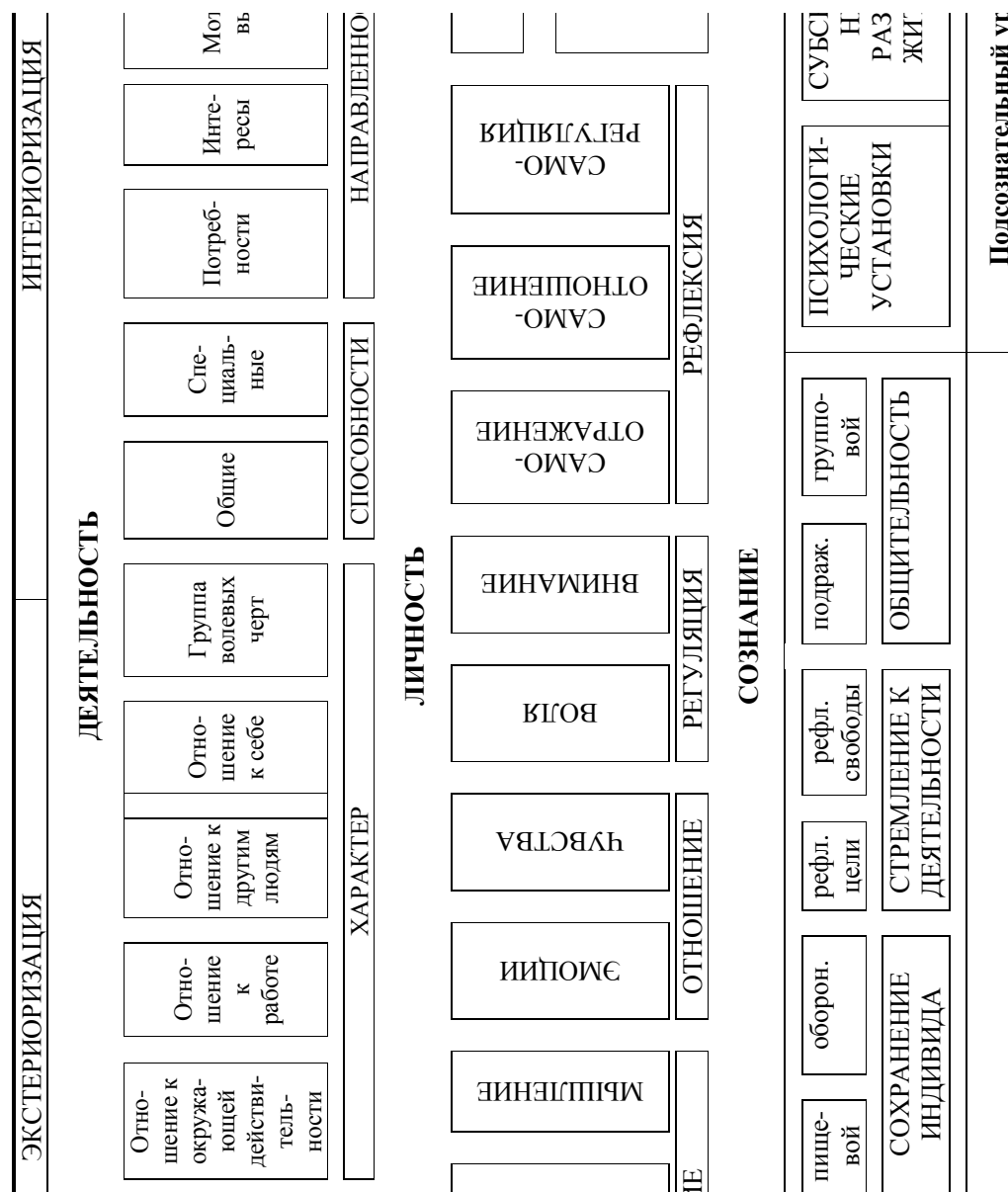
Образование - обучение, воспитание и развитие - является основой культуры человеческого существования. Без передачи культурных образцов и способов взаимодействия человека с окружающей средой, осуществляемых в образовательном мире, невозможно представить человеческую жизнь.

Культура включает в себя не только образование, но и науку, искусство, религию, политику, экономику и другие формы человеческой деятельности. Они составляют содержание материальной и духовной культуры. Все формы культуры находят свое отражение в деятельности человека, в его преобразовательно-созидающей сущности.

### *1.3. Психологическая структура человека*

Рисунок 1 способствует более реальному представлению о человеке, его основных показателях (организм, психика, сознание, личность и деятельность).

Организм – это биологическая основа человека, он включает три основных компонента (макромолекулярный, гуморальный и вегетативный).



Психика – это свойство высокоорганизованной живой материи, заключающееся в отражении субъектом предметов и явлений окружающего мира, в построении не отторгаемого от него картины этого мира и регуляции на этой основе деятельности и поведения человека.

Психика человека управляется мозгом, вернее, корой больших полушарий. Психика есть и у животных (элементарные ее проявления). Однако у человека она связана с сознанием, которого у животных нет. Бессознательный уровень включает врожденные, безусловные рефлексы (сосание,

чихание, мигание, глотание и др.) и сложные поведенческие действия (инстинкты). Их мы и рассмотрим более подробно. Известно, что инстинкты проявляются в жизнедеятельности человека. Сохранение вида – характеризуется двумя инстинктами (половым и родительским). У людей по-разному проявляется половой инстинкт. Одни люди его сознательно контролируют, а другие нет. Когда не контролируют половой инстинкт – это означает, что у человека нет умения или желания подавлять его в соответствии с правилами человеческого поведения в обществе. Родительский же инстинкт проявляется, как правило, у большинства людей, хотя есть и исключения.

Сохранение индивида – этот инстинкт связан с проявлением пищевого и оборонительного безусловных рефлексов. Для жизнедеятельности человека очень важно соблюдать нормальное проявление этих рефлексов.

Стремление к деятельности включает два рефлекса: цели и свободы. Человек не может быть свободным, если он не добьется поставленной перед собой цели, ибо эти рефлексы очень тесно между собой связаны.

Общительность – предполагает реализацию также двух рефлексов. Это подражательный и групповой рефлекс.

Подражательный способствует проявлению элементарных навыков в общении с людьми. Следует однако заметить, что повышенное проявление этого рефлекса лежит в основе внушаемости, а слабое – в неэффективности усвоения новых знаний в процессе обучения. Человек, как мы уже отмечали, является социализированным существом, а социализация может реализоваться только тогда, когда человек взаимодействует с другими людьми, т.е. в определенной группе, коллективе он добивается определенных целей. Вышеперечисленные инстинкты характеризуют бессознательный уровень проявления психики человека.

Вместе с тем в психической саморегуляции человека имеет большое значение подсознательный компонент. Следует подчеркнуть, что подсоз-

вание – реакция человека на подпороговые субсенсорные раздражители. Именно в подсознании находится очень много приобретенных в процессе жизни сенсорных, мыслительных, речевых, двигательных, поведенческих навыков и действий. Они так или иначе могут влиять на жизнедеятельность человека.

Сознание является важнейшей особенностью человека как живого существа.

Это высшая форма отражения окружающего мира с помощью языка и речи.

Сознанием обладает только человек. Он взаимодействует с окружающей действительностью со-знанием тех ее закономерностей, которые для нее характерны.

Он так или иначе относится к ней. Следует отметить, что отношение проявляется в единстве с отражением. Отношение, переживания выступают в виде эмоций и чувств. Эмоции связаны с оценкой значимости для человека действующих на него факторов и выражаются прежде всего в форме непосредственных переживаний удовлетворения или неудовлетворения его актуальных потребностей. Они есть и у животных. Чувства можно рассматривать как социализированные эмоции. Чувства человека являются продуктом его жизни в обществе, общения и воспитания. Чувства проявляются только у человека.

Человек стремится регулировать и то, что он отражает в окружающем мире, и свое отношение к нему. Он это делает при помощи воли и внимания. Воля – способность человека целенаправленно управлять своими действиями, поведением при преодолении препятствий различной степени трудности. Воля – психическое качество свойственное только человеку.

Основой воли является волевое усилие, которое имеет большое значение и для проявления других психических процессов. Воля выступает в



виде произвольного внимания когда она организует сознание и концентрирует его на каком-либо действии, т.е. воля всегда реализуется в действиях, направленных на достижение сознательно поставленных целей.

В сознании имеет очень большое значение рефлексия, т.е. самосознание. Благодаря которому, человек реализует самоотражение, самоотношение и саморегуляцию. Известно, что человек имеет определенное знание о самом себе. Это выражается в формуле «Я-концепция».

Благодаря сознанию люди отражают предметы и явления окружающей действительности, так или иначе к ним относятся, регулируют свое состояние, действия, а также осуществляют рефлексии, социализируются.

Отражение осуществляется за счет психических процессов, познавательных, эмоциональных и волевых. К познавательным психическим процессам относятся ощущения, восприятия, память, мышление, а также внимание, представление, воображение и речь. Ощущения – это психический процесс отражения отдельных свойств, признаков предметов и явлений в коре головного мозга при их непосредственном воздействии раздражителей на органы чувств. В жизнедеятельности человека ощущения обычно проявляются в целостном виде, а целостное отражение предметов и явлений в коре головного мозга при их непосредственном воздействии на органы чувств характеризует восприятие (перцепцию). Оно тесно связано с мышлением человека.

Человек не только ощущает и воспринимает окружающий мир, но и запоминает те или иные наиболее значимые для него предметы и явления этого мира. Это функция памяти (мнемика), которая проявляется в запечатлении, сохранении и воспроизведении прошлого опыта. Она так или иначе влияет на успешность жизнедеятельности. Память также непосредственно связана с вторичными образами, представлениями и воображениями (разновидности воспроизведения). Наиболее важным и сложным из всех познавательных процессов является мышление. Оно отражает наиболее

общие и существенные признаки предметов и явлений окружающей действительности. Мышление есть только у человека.

Человек не только отражает окружающий мир, но и себя.

Эта концепция, т.е. знание о самом себе, выражается в трех самоотражениях «Я» - физическое, «Я» - психическое и «Я» - социальное. Знание о самом себе отражается на возможностях человека. Неадекватная самооценка может быть одной из наиболее характерных черт личности. Люди порой или завышают или занижают свои возможности.

Самооценка очень влияет на самоотношение человека. Правильная самооценка способствует проявлению «самоуважения»; «уверенности в себе»; «психического здоровья» и т.п.

Неадекватная самооценка сказывается отрицательно на жизнедеятельности человека. Следует отметить, что точная самооценка требует больших усилий от человека, то же относится и к саморегуляции. Саморегуляция касается протекания познавательных процессов, эмоций и чувств и всей деятельности человека, ибо саморегуляция самосознания играет в сознании человека главенствующую роль.

Характеризуя сознание человека, мы говорим об общественном и индивидуальном в нем, т.е. об социализации. Социализация – сложный процесс усвоения социального, культурного и исторического опыта человечества. Сознание человека развивается и оформляется в процессе жизни каждого человека. Но человек живет среди других людей, он живет в обществе. Общество воздействует на него, т.е. система общественных воздействий преломляется через внутреннюю среду отдельного человека. Именно в этом заключается особенность развития и проявление сознания человека.

Личность и деятельность, рассмотрим в главе II «Психология личности человека».

*1.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература*

*Вопросы для повторения*

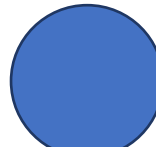
1. Дайте определение понятия «человек»?
2. Когда появился прямоходящий, обладающий членораздельной речью «человек»?
3. Что характеризует «человека» как биологическое «существо»?
4. Что характеризует «человека» как социальное «существо»?
5. Какую роль для развития человека играет «общение»?
6. Какое влияние оказывает на развитие человека его культура?
7. В чем смысл и особенность психологической культуры?
8. Что такое психика человека (ее бессознательный и подсознательный уровни)?
9. Дайте определение понятию сознание (общественное и индивидуальное в нем)?
10. Какие психические процессы способствуют отражению воздействий на человека и регуляцию его действий?
11. Какое влияние на человека оказывают эмоционально-волевые процессы?
12. В чем заключается рефлексия человека?

*Тесты для аутодиагностики*

I-тест

КТО ВЫ?

Из 5 фигур, изображенных ниже, выберите одну, которая Вам больше понравилась?



1

2

3

4

5

**Квадрат.** Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, - вот чем знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают квадрата высококлассным специалистом в своей области. Квадрат любит раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Идеал Квадрата - распланированная, предсказуемая жизнь, ему не по душе «сюрпризы» и изменение привычного хода событий.

**Прямоугольник.** Временная форма личности, которую могут носить остальные устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, неудовлетворенные тем образом жизни, которую они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Поэтому лучшие качества Прямоугольника - любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость. Они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое.

**Треугольник.** Это фигура символизирует лидерство. Самая характерная особенность истинного Треугольника - способность концентрироваться на главной цели. Треугольники - энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их. Они честолюбивы и прагматичны. Сильная потребность быть правым и управлять положением дел делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими.

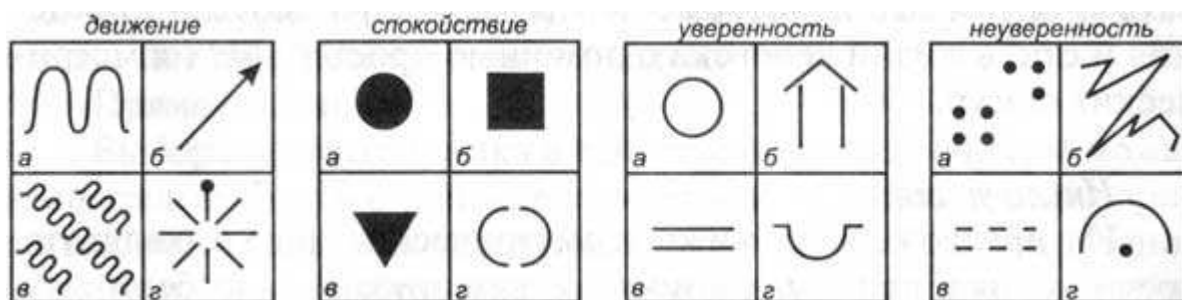
**Круг.** Самый доброжелательный из пяти фигур. Он обладает высокой чувствительностью, развитой эмпатией - умением сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Круг

ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Он счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому когда у круга возникает с кем-либо конфликт, наиболее вероятно, что именно круг уступит первым. Он стремится найти общее даже в противоположных точках зрения.

**Зигзаг.** Фигура, символизирующая творчество. Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального - вот что нравится Зигзагам. Они никогда не довольствуются способами, которыми вещи делались раньше или делаются в данный момент. Зигзаг - самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать ее всему миру. Зигзаги - неутомимые проповедники своих идей и способны увлечь за собой многих.

## II-тест КТО ВЫ?

Внимательно взгляните в 16 символов, которые собраны в четыре группы: «движение», «спокойствие», «уверенность» и «неуверенность». В каждой группе выберите по одному символу, который больше всего соответствует Вашему состоянию.



движение	спокойствие	уверенность	неуверенность
а - 4	а - 10	а - 10	а - 10
б - 8	б - 8	б - 8	б - 8
в - 2	в - 2	в - 6	в - 2
г - 10	г - 4	г - 2	г - 6

Подсчитайте сумму баллов, набранных Вами.

*От 8 до 13 баллов.* Ваше поведение зависит прежде всего от окружающих. Вы легко падаете духом, легко воодушевляетесь, с трудом занимаетесь тем, что Вам не нравится. На вас сильно влияет окружающая обстановка, поэтому нельзя сказать, что вы хозяин своих решений. Вы слишком эмоциональны, руководствуетесь настроением.

*От 14–20 баллов.* Хотя вы и «плывете по течению», но стремитесь найти свой стиль. Вы критически относитесь к себе, так что окружающие не могут на вас повлиять, если у них нет убедительных аргументов. Если здравый смысл показывает вам, что позиция, которую вы до сих пор занимали, вам во вред, то вы в состоянии от нее отказаться.

*От 21 до 27 баллов.* Вы считаете себя непогрешимым. Но вы все же подвержены внешнему влиянию. Вы стремитесь найти «золотую середину» между собственными взглядами, убеждениями и теми ситуациями, которые перед вами жизнь. Вам помогает то, что инстинктивно вы выбираете верный путь.

*От 28 до 34 баллов.* Вам нелегко бывает отказаться от своих взглядов, принципов. Чем больше кто-то стремится повлиять на вас, тем сильнее сопротивление. Но, в сущности, за вашим упорством скрывается не столько уверенность в самом себе, сколько страх, боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

*От 35 до 40 баллов.* Если вам уже что-то придет в голову, то никто вас не переубедит. Вы безоглядно идете к целям, которые поставили. Но тот, кто знает вас хорошо, предвидя вашу реакцию, может умело и незаметно направить ваши действия.

*Использованная и рекомендуемая литература*

1. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человеко-знания. СПб.: Питер, 2001.
2. Аристотель. О душе СПб.: Питер, 2002.
3. Горбунов Г.Д. Чтобы глубже понять человека. Л., 1978.
4. Котова И.Б., Канаркевич О.С. Общая психология: учебное пособие. – М.: «Дашков и К<sup>о</sup>», Ростов н/Д. Академ-центр, 2009.
5. Кручинин В.А. Общая психология: методические рекомендации. – Н.Новгород: НИМБ, 2001.
6. Левонтин Р. Человеческая индивидуальность: наследственность и среда: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1993.
7. Леонов И.Г. Познай себя и других: популярные тесты. – 2-е изд. М.: Маркетинг, 1995.
8. Маклаков А.Г. Общая психология. – СПб.: Питер, 2000.
9. Слободчиков В.И., Исаев И.Е. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Школа-Пресс, 1995.
10. Соотношение биологического и социального в человеке. Материалы симпозиума. – М.: 1975.
11. Фортунатова В.А. Человек в мире культуры: учебное пособие. – Н.Новгород, НГПИ, 1998.

## ГЛАВА 2. Психология личности человека

### 2.1. Понятие личности

Известно, что личностью не рождаются, а личностью становятся в процессе жизнедеятельности.

В личности прежде всего выделяется ее общественная сущность. Вне общества, вне социальной и профессиональной группы человек не может стать личностью. Можно сказать, что человека создает природа, а формирует его семья и общество. Так что же такое личность? Определений много. Назовем некоторые из них.

Личность – конкретный человек, являющийся представителем определенного общества, определенной социальной группы, занимающийся конкретным видом деятельности, осознающий свое отношение к окружающему и наделенный определенными индивидуально-психологическими особенностями.

Личность - конкретный человек во всем многообразии социально-психологических особенностей, субъект общественных отношений и общественной деятельности.

Личность - индивид, занимающий определенное положение в обществе, выполняющий определенную общественно полезную деятельность и отличающийся своими, присущими только ему индивидуальными и социально-психологическими особенностями.

Большинство отечественных психологов включает в понятие личности комплекс природных свойств, психологическая многозначность которых определяется системой общественных отношений, в которую включен человек (Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн и др.).



Такие как, индивид, субъект деятельности, индивидуальность, коллектив.

Индивид. Данное понятие относится к характеристике человека, которая выражается в двух основных признаках:

- человек своеобразный представитель других живых существ, продукт фило-онтогенетического развития, носитель видовых черт;
- человек – как отдельный представитель человеческой общности.

Следует отметить, что оба эти понятия взаимосвязаны и характеризуют человека как своеобразное существо.

Общие характеристики индивида это: целостность и своеобразие психофизиологической организации; стабильность во взаимодействии с окружающей средой; активность и т.п. Это значит, что в обычной жизни под этим понятием (индивид) понимают конкретного человека со всеми, присущими ему индивидуальными чертами.

Субъект деятельности. Это понятие соединяет в единое целое биологическое начало и социальную сущность человека (сознание, активность, деятельность) – Б.Г. Ананьев.

Индивидуальность – характеризует особенность личности, которая делает ее непохожей на других. Она может появляться в интеллектуальной, эмоциональной, волевой сфере или во всех сферах человеческой деятельности. Именно индивидуальность выделяют при характеристике конкретной личности.

Люди обычно осуществляют свою деятельность, проявляют активность в коллективе.

Коллектив – группа людей, объединенная совместной деятельностью, ее конечная цель совпадает с целью общества, в котором живет человек (личность).

Особенности личности.

1. Самосознание.

Оно проявляется в осознании следующих состояний: «Я» – физическое, «Я» – психическое, «Я» – социальное.

2. Осознание непрерывности и тождественности своего «Я».

3. Индивидуальность.

4. Саморегулирование.

Саморегулирование предполагает избирательное отражение сигналов окружающей среды и в соответствии с этим саморегулирование своей жизнедеятельности.

5. Активность.

6. Релятивность (отношение).

7. Структурное единство (в виде эмоциональных переживаний, проявление воли и осознание понятий и действий).

Особенность личности, ее сущность также проявляется при влиянии различных факторов (психологическая специфика мировоззрения и убеждения, степень их целостности, отсутствие противоречий и др. Важно также осознание человеком своего положения, места в обществе, его интересы и потребности, соотношение и проявление различных личностных качеств.

## *2.2. Психологическая структура личности*

Психологическая структура рассматривается нами как строение и внутренняя форма устойчивых взаимосвязей между всеми сторонами личности.

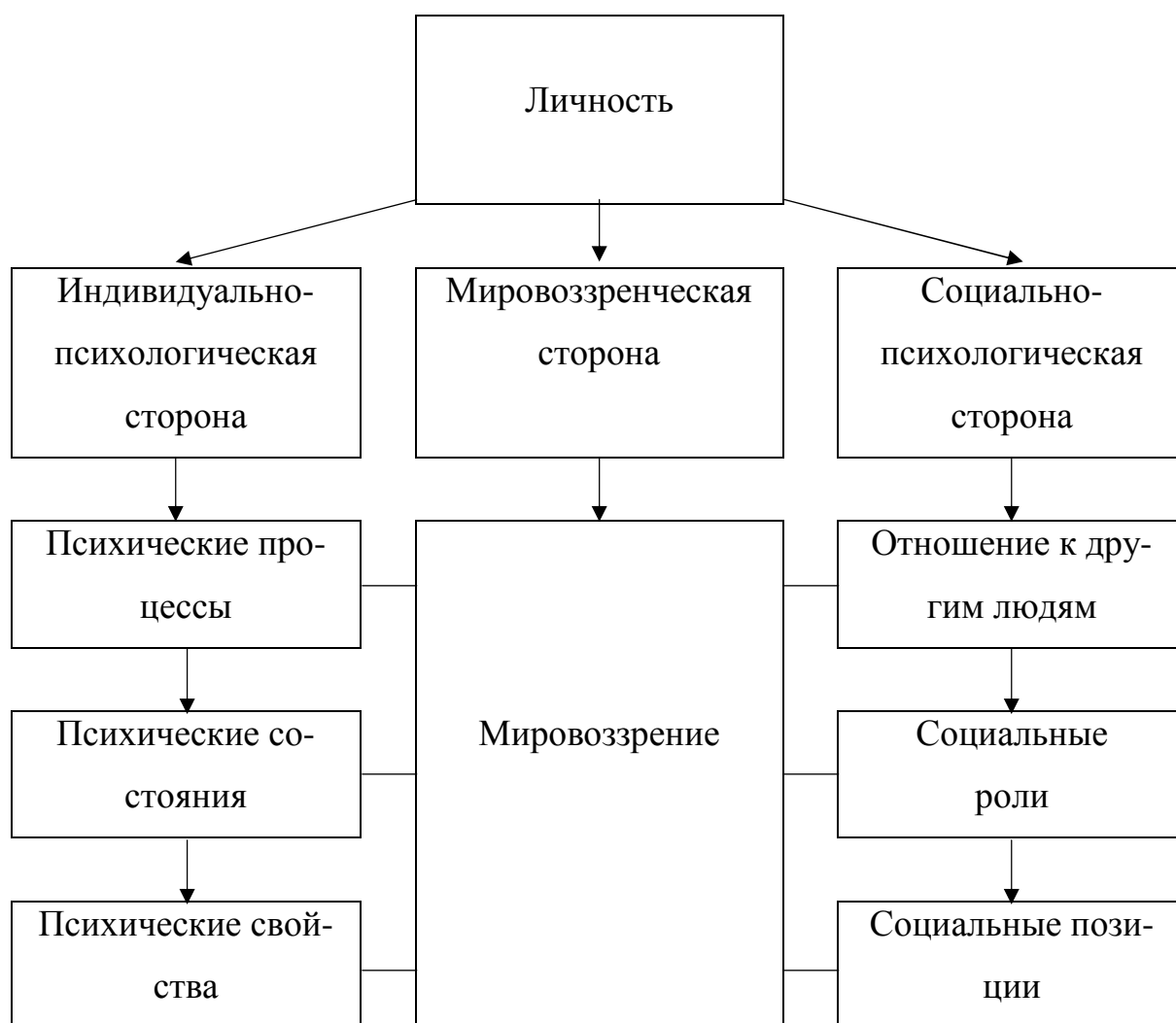


Рис. 2 Психологическая структура личности

Индивидуально-психологическая сторона показывает особенности функционирования психических процессов, свойств и состояний личности.

Психические процессы – их 10 (ощущение, восприятие, память, внимание, мышление, представление, воображение, речь; а также эмоции и чувства). Их называют и психическими явлениями, (внутренний мир человека), которые обеспечивают первичное отражение и осознание личностью влияние окружающей действительности.

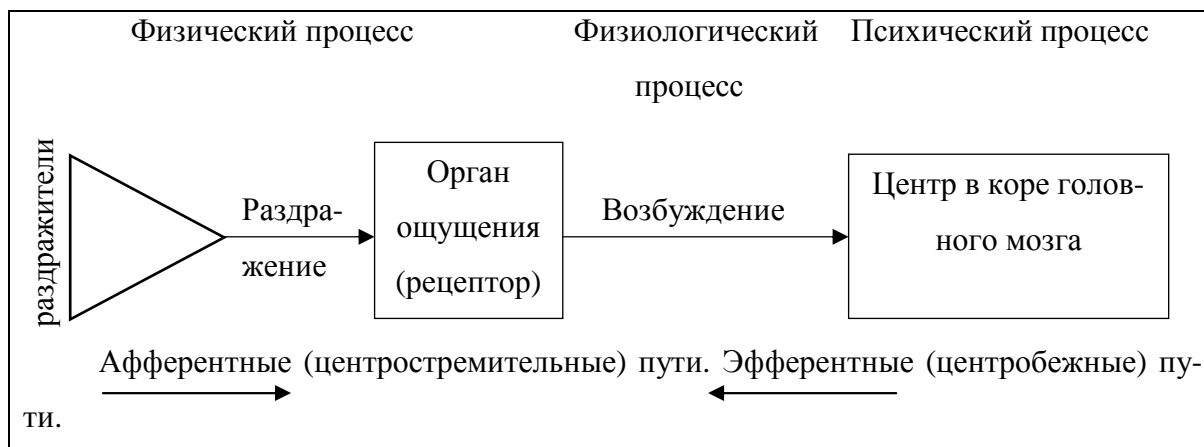


Рис. 3 Схема возникновения психического процесса (ощущения)

Психические состояния - их 25 (любопытность, эйфория, скука, психическое напряжение, озадаченность, рассеянность, удивление, уверенность, апатия, раздражительность, активность, и др.).

Раскроем некоторые состояния:

Любопытность – проявляется в стремлении к познанию окружающего мира.

Эйфория – состояние повышенного настроения, беспечности, довольства, они не соответствуют объективным условиям и сопровождаются экспрессией, общим и мимическим возбуждением.

Скука – она характеризуется отсутствием интереса, снижением ясности сознания.

Психическое напряжение – это состояние человека, возникающее в усложненных условиях деятельности.

Психические состояния определяют уровень работоспособности и качества функционирования психики личности в данный момент времени.

Психические свойства - их 4 (способности, темперамент, характер, направленность – интеллект, эмоции, воля и др.). Они играют важную роль в жизнедеятельности человека. Поэтому рассмотрим их более подробно.

Способности, как известно, характеризуют успешность деятельности человека, т.е. всякая способность является способностью к чему-нибудь, к какой-то деятельности. В свою очередь любая деятельность требует от человека каких-то данных. Это, по сути и есть способности. От наличия способностей зависит, например, быстрота усвоения знаний. Именно, способности обеспечивают их усвоение. Следовательно, способности – это индивидуально-психологические особенности личности от которых зависит быстрота усвоения знаний, умений и навыков, а так же успешность выполнения деятельности.

Способности прижизненное образование (среда, воспитание, обучение), а не наследственное.

Это значит, что человек со способностями не рождается, он рождается с задатками. Задатки – это врожденные анатомо-физиологические и функциональные особенности человека, создающие предпосылки для развития способностей.

Задатки многозначны. Они обуславливают, но не определяют способности. Их особенность заключается в том, что они обуславливают разные пути формирования способностей и влияют на уровень достижения, быстроту развития и т.п.

Выделяют репродуктивный и творческий уровни способностей. Репродуктивный обеспечивает возможность усвоить знание, овладеть деятельностью, а творческий способствует созданию нового, оригинального. Способности могут быть общими и специальными.

В обществе различают людей способных, талантливых и гениальных.

Способные – быстро овладевают конкретной деятельностью, достигают в ней высоких результатов, вносят элементы творчества.

Талант – более высокий уровень способностей. Талантливый человек создает что-то оригинальное, в определенном смысле неповторимое. Од-

нако его творчество реализуется в рамках определенных сложившихся идей, направлений, парадигм.

Гениальность – характеризуется неповторимостью, неподражаемостью идей. Идеи гениального человека открывают новые горизонты человечества, опережая эпоху и время.

Способности развиваются в процессе деятельности, активного взаимодействия с окружающим миром, а также обучения и воспитания.

Психологическую особенность личности характеризуют также темперамент, характер и направленность личности.

Темперамент – это психическое свойство личности, характеризующееся динамикой протекания психических процессов.

Люди различны в поведении (спокойны и невозмутимы, общительны или замкнуты), т.е. проявляется различие их темпераментов. Это значит, что темперамент индивидуальные особенности человека, определяющие динамику его психической деятельности и поведения.

Выделяют три сферы проявления темперамента. Это: общая активность, особенности моторной сферы и эмоциональность. Также выделяют психологические особенности различных темпераментов (сангвиника, холерика, флегматика и меланхолика). В основе проявления этих видов темперамента лежат типы высшей нервной деятельности (ВНД). Высшая нервная деятельность является прирожденной, она характеризуется различными соотношениями двух основных процессов: возбуждение и торможение. Нервные процессы возбуждения и торможения характеризуются силой, уравновешенностью и подвижностью. Данные первичные процессы проявляются в различных типах темперамента.

Сангвиник – живой, любознательный, подвижный (без резких движений). Весел, жизнерадостен. Эмоционально неустойчив. Быстро забывает обиды, легко переживает неудачи. Он общителен, доброжелателен, быстро налаживает хорошие отношения. Быстро усваивает новый материал, сооб-

разителен, хорошо запоминает, если есть к этому интерес. Отсутствие интереса отрицательно сказывается на его деятельности. При правильном воспитании у него формируется активность в деятельности, отзывчивость и др. положительные личностные качества. При неправильном воспитании у него развиваются такие качества как беспечность, легкомыслие, не серьезное отношение к труду и т.п.

Холерик – очень возбудим. Движения его быстры и порывисты. Он обычно активно берется за какое-либо дело, но быстро угасает, если это дело однообразно. Положительные его черты – инициативность, энергичность, активность. Отрицательные – несдержанность, резкость, склонность к аффектам.

Флегматик – медлителен, нетороплив, спокоен. Он обычно проявляет настойчивость, склонность к порядку, основательности, продуманности, начатое дело доводит до конца. Материал усваивает медленно, но основательно. В отношении с людьми: ровен, спокоен, в меру общителен, не реагирует на обиды, старается не ссориться.

Хорошее воспитание способствует проявлению деловитости, усидчивости, постоянству и т.п., а неблагоприятное влияние вызывает у него вялость, пассивность, безразличие, равнодушие к людям, к труду и т.д.

Меланхолик – он отличается стеснительностью в движениях, колебанием и осторожностью в решениях. Ему трудно над чем-то сосредоточиться. При нормальном воспитании он может стать личностью глубокой и содержательной. При неправильном воспитании он может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного человека.

Сангвиник и флегматик являются весьма уравновешенными в отношениях с другими людьми, редко идут на межличностные конфликты, адекватно оценивают свое место и роль в обществе.

В отличии от них холерики проявляют конфликтность, они постоянно выясняют отношения с другими людьми. Холерики не терпят никакого

давления со стороны, при этом они проявляют весьма большую общительность и активность социальную.

Меланхолики, и это следует подчеркнуть, малообщительны. Они боятся расширения конфликтов, неудачи в общении и взаимодействии вызывают у них обычно беспокойство.

«Плюсы» и «минусы» каждого темперамента





К свойствам личности относится и ее характер. Выделяют 1500 черт характера, их делят на 5 групп. Он употребляется прежде всего тогда, когда речь идет о поведении, причем привычном поведении, в котором выражается личность. Свойство личности, выражающее отношение человека к действительности представляет собой единое целое и есть характер человека.

Люди по-разному относятся к окружающему миру, к другим людям, к себе, к деятельности и этим отличаются друг от друга. Все это выражается в поведении и в поступках человека.

Следовательно, характер - это отношение, закрепленное в привычных формах поведения к действительности. Характер связан как с темпераментом, так и со способностями.

Темперамент влияет на форму проявления характера, например, трудолюбие у холерика отличается энергичностью, высоким темпом, у флегматика при этом темп низкий, действия осуществляет медленно и т.п. Способности развиваются благодаря волевым чертам характера.

Темперамент и характер по-разному обозначаются при словесном определении в различных видах деятельности. При характеристике двигательной сферы человека, когда говорят о темпераменте, то употребляют слова «быстрый», «подвижный», «резкий», «вялый». А когда необходимо сказать о качестве характера, то говорят «собранный», «организованный», «аккуратный», «расхлябанный».

Для характеристики эмоциональной сферы темперамент выражается в словах: «живой», «импульсивный», «вспыльчивый», «чувствительный», а характер «добродушный», «замкнутый», «недоверчивый» и т.п.

Можно сказать, что граница между темпераментом и характером весьма условна.

Направленность личности характеризуется по-разному. Направленность определяют: цель – мотив – действие – результат, а так же интеллект, воля и эмоции.

Мировоззренческий аспект показывает общественно важные качества и особенности личности, которые способствуют тому, чтобы личность заняла устойчивое место в обществе в котором она осуществляет жизнедеятельность.

Мировоззрение личности предполагает также проявление у нее моральных и нравственных черт, которые способствуют правильному поведению, взаимодействию и оптимальному отношению в обществе.

Социально-психологический аспект характеризует важнейшие личностные качества, которые позволяют адекватно функционировать в обществе, т.е. осуществлять хорошие отношения с людьми, адекватные социальные роли и позиции и т.п. Все способствует росту авторитета и доверия со стороны других людей.

Личность может самореализоваться благодаря самосознанию, самоопределению, самовыражению и самоутверждению.

### *2.3. Мотивационная сфера личности*

Известно, что мотивы – это осознанные, осмысленные и прочувствованные потребности. В связи с этим мы сначала опишем структуру и особенности потребностей личности. Потребности – это испытываемая личностью нужда в чем-либо. Выделяют несколько особенностей потребностей:

- конкретный содержательный характер потребности. Он связан с предметом, которым хочет обладать человек или с деятельностью, ее выполнение приносит ему удовлетворение;

- осознание данной потребности, при этом возникает определенное эмоциональное состояние, которое может быть как положительным, так и

отрицательным в зависимости от удовлетворения или неудовлетворения потребности;

- возникновение эмоционально-волевого состояния, побуждающего к удовлетворению потребностей;

- ослабление или исчезновение эмоционально-волевых состояний после удовлетворения потребностей. Например, отвращение к какому-либо продукту после отравления или при состоянии пресыщения;

- повторное возникновение потребности, если нужда лежащая в ее основе вновь актуализируется.

Потребности человека могут быть:

- материальные (потребности в пище, одежде, жилище и т.п.);

- духовные (потребности в труде, общении и др.);

- социальные (жизнедеятельность в обществе, в коллективе и т.п.).

Осознание потребностей связано с формированием интересов, которые рассматриваются как особые мотивы личности. Познавательная потребность человека проявляется в интересах.

Интересы – это мотивы личности, выражающие ее специальную направленность на познание определенных явлений окружающей жизни и определяющую вместе с тем ее более или менее постоянную склонность к определенным видам деятельности.

Интересы определяются общественно-историческими и индивидуальными условиями жизни. Их значение: побуждают овладевать деятельностью и знаниями; способствуют преодолению препятствий; активизируют жизнедеятельность личности, ибо охватывают все стороны жизни и деятельности человека.

Выделяют различные виды интересов. Это интересы: по их содержанию, по широте, глубине, устойчивости, действенности.

Интересы по содержанию определяются теми объектами, на которые они направлены (интерес к технике, театру, спорту и т.п.). Они могут быть:

общественно-значимыми (в них сочетаются общественные и личные, социально-значимые интересы) и личными интересами; широкими (к искусству, литературе, спорту и др. при ведущем центральном интересе) и узкими 1-2 изолированных интереса, при полном равнодушии к остальному; глубокими (потребность основательно познать объект в деталях и тонкостях) и поверхностными (человек не вникает в суть проблемы); устойчивыми (они длительно сохраняются, играют существенную роль в жизнедеятельности человека, являясь при этом особенностями личности) и не устойчивыми (быстро возникают и угасают); действенными (глубоко воздействуют на жизнедеятельность человека) не действенными (пассивные например, интерес к спорту (по телевизору)); прямые (непосредственные и косвенные (опосредованные)). Для личности характерны и убеждения, которые образуют определенную систему мировоззрения. Убеждениями человек руководствуется в жизни.

Далее подробно рассмотрим мотивы и мотивацию.

Мотивы можно рассматривать как внутренние силы, которые связаны с потребностями и интересами, побуждающими к определенной активности в деятельности человека.

Мотивы подразделяют на низшие (биологические) и высшие (социальные). К биологическим относятся – влечение, желание, потребности человека, т.е. физиологические проявления, а к социальным – интересы, убеждения и идеалы личности, которые играют важнейшую роль в жизни человека.

Мотивы могут быть осознанными и неосознанными.

Осознанные мотивы характеризуются тем, что человек отдает себе отчет в том, что его побуждает к деятельности, что является содержанием его потребностей. Осознанные мотивы характеризуются: интересами, убеждениями и стремлениями, а неосознанные мотивы проявляются когда чело-

век не отдает себе отчет в выше указанных проявлениях. Неосознанные мотивы возникают в результате воздействия установок и влечений.

Процесс действия, доминирующего мотива рассматривается как мотивация. Она выражает направленность личности, ее ценностные ориентиры, и деятельность. Следовательно, мотивация сотрудников в организации является важнейшей задачей ее руководителя.

Руководитель должен знать как формировать мотивацию успеха в организации, ибо мотивирование подчиненных является ключевой управленческой компетенцией.

Надо мотивировать себя (интровертированная мотивация) и других (экстрровертированная мотивация) чтобы работать более эффективно, ибо успех в деятельности не приходит сам собой. Добиваться успеха подсознательно, равно как и сознательно усиливать мотивы. Сознательное стремление к успеху в деятельности предполагает понимание эффекта от деятельности в т.ч. и личной выгоды от достигнутого успеха (т.е. определенной пользы). Эти ожидания в свою очередь увязываются с хорошей оценкой со стороны других людей.

Еще большим стимулом к деятельности является, то что ожидаемый эффект представляет для нас нечто значительное. Это так называемая интровертная мотивация (т.е. внутренняя). Такую мотивацию мы получаем как бы изнутри, исходящую из нас самих и побуждающую нас к определенным действиям.

Мотивированная деятельность – это многозначимая деятельность. Здесь большое значение имеет экстрровертированная мотивация т.е. внешняя мотивация, которая обусловлена поставленными целями.

Об оптимальной мотивации можно говорить при совпадении обоих видов мотивации. Иначе говоря, если работа нас удовлетворяет потому, что ее мы выполняем по своей воле и она нас по настоящему интересует, то это проявление интровертированной мотивации.

Если она имеет еще социальное признание и материальное вознаграждение, то здесь мы имеем дело с экстровертированной мотивацией, которая имеет идеальное дополнение к первой.

Что способствует проявлению этих видов мотивации.

1. Мотивация усиливается при актуализации чувства ответственности за выполняемую работу и ее результаты. Чем больше чувство ответственности за последствия своих действий и чем меньше «перекладывать» на других, тем больше мотивированы ниши действия.

2. Необходимо целенаправленно управлять своим поведением, т.е. проявлять волю.

3. Мотивации способствуют положительные, стенические эмоции. Деятельность должна в целом создавать позитивное настроение, радость и удовлетворение, а главное желание и интерес работать с полной отдачей сил. Это основа увлеченности, которая в свою очередь является фактором успеха.

4. Для успеха в деятельности важно поддерживать дружбу и связи с коллегами по работе.

Таким образом, на основе выше изложенного можно сделать вывод, чтобы мотивировать других надо быть мотивированным.

При мотивировании других нужно знать:

1. Проблему мотивации других надо решать с позиции тех, кого надо мотивировать. Для этого следует использовать идентификацию (представить себя на их месте).

2. Важно учитывать то, что для мотивации других возникает ситуация, когда другие должны отказаться от своей собственной цели в пользу вашей (при совпадении целей нет необходимости мотивировать), следовательно, мотивированный должен изменить свое поведение.

Его надо убедить в этом, а не навязывать ему собственные мотивы. Разумеется, важно выяснить его мотивы и с учетом этого использовать

средства мотивации, чтобы привлечь мотивированных к решению общей задачи. При этом возможен определенный компромисс.

Далее рассмотрим способы мотивации, что мотивирует и демотивирует.

Способы создания позитивных предпосылок мотивации

1. Обеспечить на работе взаимное доверие, уважение и поддержку.
2. Дать каждому сотруднику интересную работу, побуждающую его развивать свои знания, умения и навыки.
3. Установить четкие цели, задачи и справедливые нормы выработки.
4. Делать объективную оценку вклада сотрудников в достижения организации на основе регулярной обратной связи.
5. Создать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала.
6. Компенсировать затраты усилий сотрудников посредством повышения заработной платы и премий по результатам определенного периода.
7. Давать сотрудникам примеры поведения, которые побуждали бы их к объединению, искренности и честности.

### Рекомендации по формированию мотивации

#### Методы удовлетворения потребностей высших уровней

##### Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

#### Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

#### Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможность для обучения и развития, которая позволила бы полностью использовать их потенциал.
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

#### Правила мотивирующей организации труда

1. Любые действия должны быть осмысленными.
2. Сотрудники должны испытывать чувство личной причастности к результатам деятельности, удовлетворение от работы с людьми.
3. Каждый на своем рабочем месте должен иметь возможность показать, на что он способен, утвердить свою значимость.
4. Работа должна обеспечивать возможность выразить себя в труде, узнать себя в каких-либо результатах.



5. Каждый сотрудник имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу и ее организацию, ему должна быть предоставлена возможность реализовать некоторые из этих пожеланий.

6. Необходимо ставить перед сотрудниками цели, достижение которых соответствует их уровню компетентности.

7. Каждый хорошо работающий сотрудник должен рассчитывать на признание и поощрение. Успех без признания приводит к разочарованию.

8. Необходимо, чтобы изменения в работе сотрудников предпринимались с учетом их знаний и опыта.

9. Следует регулярно сообщать информацию о качестве труда каждому сотруднику.

10. По возможности необходимо избегать ситуаций контроля со стороны и больше ориентироваться на самоконтроль служащих.

11. Следует реализовать потребность людей в приобретении новых знаний.

12. Необходимо избегать ситуаций, при которых старания сотрудников приводят к тому, что их еще больше нагружают.

13. Желательно организовывать работу так, чтобы каждый был сам себе шефом, который мог бы продемонстрировать инициативу в организации производства, проявлять индивидуальную ответственность.

14. Сотрудники должны знать, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства.

Больше всего мотивирует:

- признание;
- положительный результат;
- цель;
- грамотный руководитель;
- самостоятельность;

- заработок;
- хороший коллектив;
- информированность и др.

Усилению мотивации способствует:

- актуализация чувства ответственности за выполненную работу и ее результаты;

- проявление воли;
- положительные, стенические эмоции;
- интерес и желание работать с полной отдачей сил;
- дружба и неформальные отношения с коллегами.

Как сознательно усиливать мотивы.

Сознательное стремление к успеху в деятельности предполагает:

- понимание эффекта от деятельности;
- осознание личной выгоды (пользы) от достигнутого успеха;
- ожидание положительной оценки со стороны других.

Что демотивирует:

- критика;
- отсутствие признания;
- некомпетентный руководитель;
- перегруженность (недозагруженность);
- неудачи в работе;
- неясность функций.

*2.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература*

*Вопросы для повторения:*

1. Дайте определение понятия «личность»?
2. Все ли люди личности?
3. Личностью рождаются или становятся?
4. Раскройте содержание направленности личности?
5. В чем состоят потребности и интересы личности?
6. Назовите стороны личности?
7. Способности личности?
8. Темперамент личности?
9. Характер личности?
10. Дайте определение мотива?
11. В чем проявляется мотивационная сфера личности?
12. Как мотивировать других людей?
13. Что больше всего мотивирует и что демотивирует?

*Тесты для аутодиагностики*

**Шкала оценки потребности в достижении**

Шкала состоит из 22 суждений. Варианты ответов «да» или «нет» и ответы, совпадающие с ключевым (по коду), суммируются (по 1 баллу за каждый такой ответ).

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.

4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.

5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.

6. В жизни у меня больше успехов, чем неудач.

7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.

8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.

9. Поглощенный мыслями от успеха, я могу забыть о мерах предосторожности.

10. Мои близкие считают меня ленивым.

11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.

12. Терпения во мне больше, чем способностей.

13. Мои родители слишком строго контролировали меня.

14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказаться от своих намерений.

15. Думаю, что я уверенный в себе человек.

16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.

17. Я усердный человек.

18. Когда идет все гладко, моя энергия увеличивается.

19. Если бы я был журналистом, я написал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.

20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.

21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.

22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

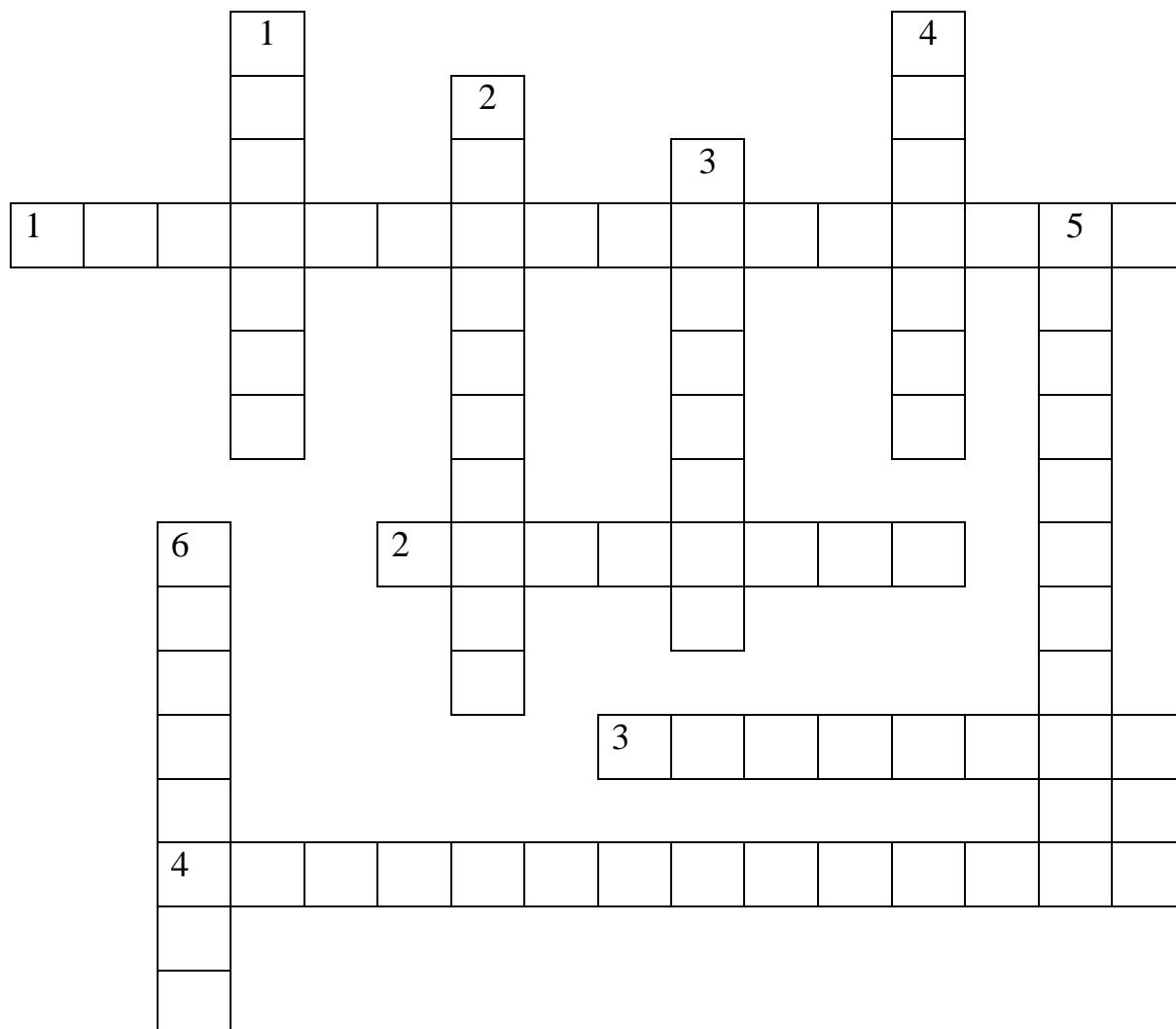
#### Оценка мотивации достижения

	Уровень мотивации достижения									
	Низкий			Средний				Высокий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма баллов	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18-19

Код: Ответы «да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22.

Ответы «нет» на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

### Кроссворд «ЛИЧНОСТЬ»



По горизонтали:

1. Неповторимое сочетание особенностей личности
2. Человек, как социальное существо, наделенное сознанием
3. Свойство личности, определяющее поведение человека
4. Свойство личности, проявляющееся в мировоззрении и мотивации

По вертикали:

1. Человек как биологическое существо
2. Наука, изучающая личность, как объект формирования
3. Автор концепции динамической функциональной структуры личности
4. Высшая ступень жизни на земле

5. Свойство личности, определяющее динамику психических явлений
6. Способность отражать и познавать объективный мир

*Используемая и рекомендуемая литература*

1. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человеко-знания. СПб.: Питер, 2001.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 376 с.
3. Аристотель. О душе. СПб.: Питер, 2002.
4. Горбунов Г.Д. Чтобы глубже понять человека. Л.: 1978.
5. Котова Н.Б., Канаркевич О.С. Общая психология: учебное пособие. – М.: «Дашков и К°», Ростов н/д. Академия-центр, 2009.
6. Кручинин В.А. Общая психология: методические рекомендации. – Н. Новгород: НИМБ, 2001.
7. Левантин Р. Человеческая индивидуальность: наследственность и среда: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1992.
8. Левенков Н.В. Новый человек и новое общество. Монография. – Н. Новгород: Изд. Гладкова О.В., 2003. – 274 с.
9. Лозовская Л.Б. Педагогический процесс воспитания : учебно-методическое пособие. – Н. Новгород: Нижегородский государственный университет, 2013. – 40 с.
10. Маклаков А.Г. Общая психология. СПб.: Питер, 2000.
11. Панкратов В.Н. Искусство управлять собой: практическое руководство. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2000.
12. Психологические тесты / Под. ред. А.А. Карелина: в 2 т. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДос, 2001. – Т.1.
13. Старовойтенко Е.Б. Психология личности в парадигме жизненных отношений. Уч. пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический Проект, 2004.

14. Фирсов М.В. Введение в теоретические основы социальной работы. – М.: Изд-во «Институт практической психологии». – Воронеж: НПО «МОДЭК», 1997.

### **ГЛАВА 3. Человек среди людей**

#### *3.1. Особенности социальных организаций*

В литературе по теории организаций - «организация» рассматривается как важное свойство, характеристика системы, ее атрибут, т.е. в этом контексте «организация» означает внутреннюю упорядоченность, согласованность отдельных разделов системы, которая обусловлена ее строением. Понятие «организация» отождествляют с социальной системой.

Социальных организаций очень много (политические, военные, спортивные, производственно-хозяйственные и др.).

Что означает название «социальная организация»:

- объединение людей, которые обладают специфическими функциями и ролями;

- общие цели у людей, они объединены также для реализации определенных личных потребностей и интересов, которые не совпадают с целями организации;

- единая цель – это условие создания организации, т.е. совместная деятельность, ее координация и т.п.;

- автономное существование, определяющие определенные границы, они обусловлены видами деятельности, численностью сотрудников, территорией, материальными ресурсами. Все это фиксируется в уставе, положении, учредительном договоре.

Следовательно, организация как социальная система включает:

- относительно автономную группу людей, занимающихся совместной деятельностью;
- определенные границы;
- общую цель или цели.

Таким образом, под организацией понимается любая достаточно стабильная социальная группа с управляющим поведением ее членов.

Социальная организация – это человеческая организация, которая характеризует организационную систему. Организация объединяет людей для достижения общей цели, т.е. без общей цели не может быть организации. Известно, что организации могут быть искусственными и естественными. Искусственные организации – это проектируемые организации. Они создаются по определенному плану, а естественные организации появляются без заранее подготовленного проекта. Например, содружества государств.

Деление организаций на искусственные и естественные очень важно:

- демонстрируется деятельность проектировщиков организаций;
- показываются крайние состояния (полюса) социальных организаций, в которых они могут находиться.

Это значит, что мы можем рассматривать любую организацию как определенное сочетание свойств, общих как для искусственных, так и для естественных организаций.

Факторы объединяющие эти организации: ориентация на социальные потребности; целенаправленность; интеграция; управление; единый центр управления; структурная иерархия; обратная связь; решение проблем (задач).

Вместе с тем искусственные и естественные организации, особенно на начальном этапе их существования, имеют определенные особенности.

Это проявляется:



- в устойчивости, целостности, изменчивости, а также в нормативно-правовой специфике деятельности сотрудников организации и в иерархической структуре;

- искусственные организации имеют такие преимущества, как целеустремленность и др.;

- естественные организации отличаются от искусственных незапланированным характером появления, многовластием, высокой самостоятельностью, предвидением и успешным решением проблем. Они менее структурированные и более сложные по формированию;

- искусственные и естественные организации могут иметь свойства обеих организаций;

- искусственные организации имеют более жесткую структуру, чем естественные. Эта структура ориентирована на достижение необходимой цели.

Естественные организации более вариативны и их адаптивность выше. Данные отличия имеют принципиальный характер и поэтому очень важно выделять разницу между искусственными и естественными организациями.

Эти организации (искусственные и естественные) являются социальными. Поэтому рассмотрим более подробно функционирование социальной организации.

1. Основным свойством социальной организации является ее устойчивость при различных изменениях внутренней и внешней среды. Следует отметить, что целенаправленность при играет вспомогательную роль.

2. Социальная организация имеет собственную систему ценностей, которые отражают ее нормальное состояние. Эта система является ориентиром при решении возникающих в организации проблем и задач.

3. Любая социальная организация должна эффективно реагировать на внутренние и внешние воздействия.

4. Сложные проблемы социальная организация должна решать конструктивно, т.е. она может изменить цели, структуру и свои границы.

5. Искусственные социальные организации реализуют как внешние (очень значимые), так и внутренние цели.

Естественные социальные организации могут не иметь внешних целей и проблем.

6. Структурная составляющая социальных организаций определяется тем, какие проблемы решаются внешние или внутренние. Искусственные ориентированы на решение внешних проблем, а естественные - на внутреннее.

7. Ресурсы искусственных организаций больше используются для решения внешних проблем, а ресурсы естественных организаций – на решение собственных (внутренних) проблем.

Любая социальная организация является объектом управления. Это предполагает реализацию всех управленческих функций при принятии тех или иных управленческих решений. Именно управленческое решение так или иначе связано с изменениями (технического, структурного и поведенческого характера), происходящими в организации.

Существуют различные подходы к управлению организацией.

Это механический и органический подходы.

При механическом подходе организация имеет стандартное оборудование, помещение, дизайн, систему обучения персонала, следует установленным правилам. Таким образом, организация работает как механизм (сходство с машиной). В организации реализуется план, установленный порядок. Она работает эффективно, надежно, а сотрудники похожи на автоматы.

Действия их многократно повторяются. Наблюдается стандартизация не только производственных действий, но и одежды и поведения. Такие организации обычно называют бюрократическими. Ее эффективность дос-

тигается за счет экономии времени, высокого качества выполнения работы, разделения функций и полномочий, специализации и обучения.

Недостатками такой организации являются:

- неспособность быстро адаптироваться к меняющимся внутренним и внешним условиям;
- дегуманизация труда и человеческих отношений;
- интересы работающих в организации сотрудников могут быть выше целей организации и др..

При реализации органического подхода отражаются современные тенденции в развитии теорий организации и управления. В этом подходе важное место занимает человеческий аспект, т.е. потребности людей в организации так или иначе удовлетворяются. Это значит, что сотрудники работают более эффективно.

Данный подход позволяет быстро реагировать на внешние изменения, что позволяет организации приспособливаться, выживать и существовать в условиях постоянно меняющихся внешних факторов.

В этом процессе важную роль играет саморегуляция, именно она позволяет сохранить в организации относительное постоянство состава и свойств, которые обеспечивают устойчивость выполнения основных функций организации.

### *3.2. Организационное поведение*

Большую часть жизни человек находится в организации, т.е. среди себе подобных людей. Это, естественно, сказывается на его поведении, которое в данном случае называется «организационным поведением». Это по-

нятие было введено Ф. Ротлисбергером в 1950 г. В нашей стране оно стало развиваться только во второй половине 1990-х годов.

Организационное поведение – это комплекс поступков и действий человека, которые отражают реакцию на все обстоятельства его существования и организации, в группе людей, в социально-экономической системе.

Фактором, определяющим организационное поведение, являются личностные особенности самого человека, окружающая среда, совокупность событий, которые характеризуют функционирование и развитие организации. На организационное поведение человека также влияют сознание и культура. Все эти факторы находятся во взаимосвязи, и поэтому они влияют на организационное поведение человека.

Организационное поведение имеет теоретическое и практическое значение. Оно является самостоятельной областью научного знания, а также влияет на управленческую и кадровую деятельность.

Организационное поведение может рассматриваться как междисциплинарная наука, которая изучает различные аспекты поведения человека в рамках организации, а также взаимоотношения людей и их особенностей в процессе трудовой деятельности, способствующих достижению индивидуальных и общественных целей и конкурентоспособности организации.

Таким образом, «организационное поведение» способствует проявлению и активизации управленческой, деятельности и социальной сфер и др. сфер в организации.

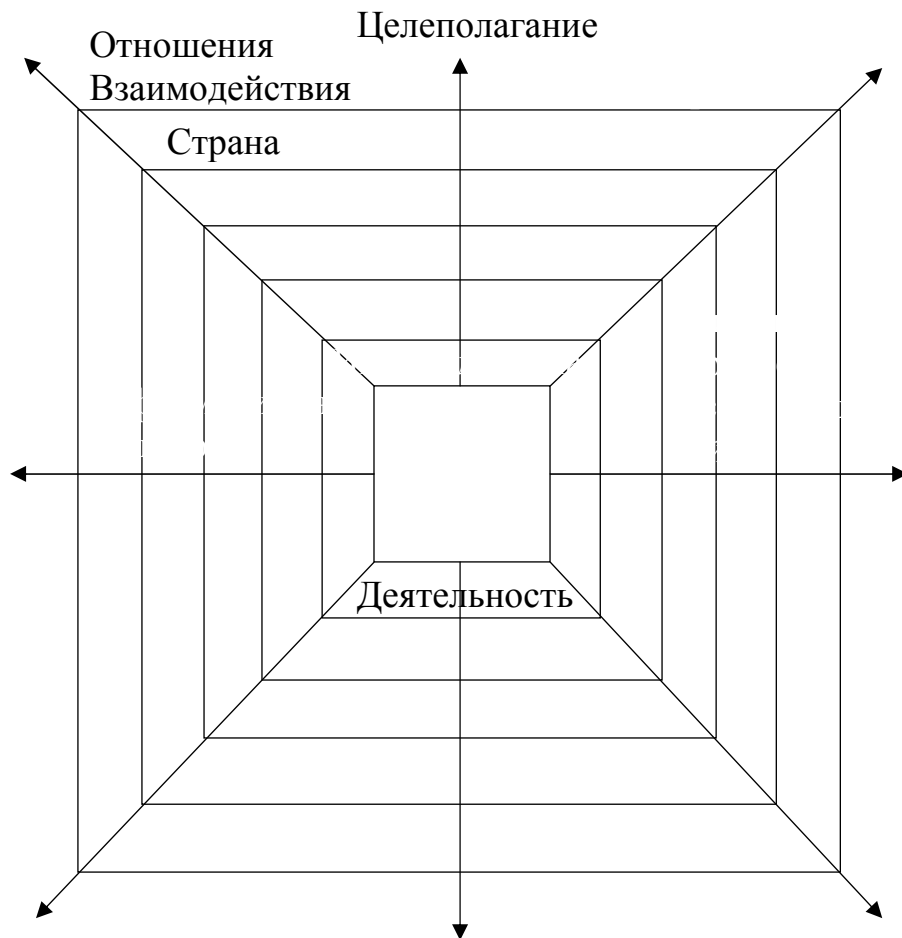


Рис. 4 Основные проблемы организационного поведения

Объектом «организационного поведения» как междисциплинарной науки является личность (группа), находящаяся в межличностных взаимоотношениях с другими людьми в организации.

Объектом организационного поведения часто выступает коллектив сотрудников организации. А предметом организационного поведения – межличностные взаимоотношения, деятельность отдельного человека и изменение внешней и внутренней среды. При исследовании организационного поведения изучают:

- организационную культуру;
- цели деятельности;
- удовлетворение трудом;
- рабочие группы;
- трудовой стресс;
- трудовые конфликты;
- лидерство;
- управленческие роли;
- межличностные коммуникации;
- принятие решений;
- развитие организации и др.

Основой данных исследований выступают структура, цели, процессы и результаты.

При этом исследуются общеизвестные методы исследования (наблюдение, мониторинг, психологическое тестирование, моделирование и др. методы).

Далее рассмотрим основные факторы организационного поведения (человеческий фактор, организационная структура, технологическая и внешняя среда).

Это очень важно, т.к. рассмотрение факторов организационного поведения даст возможность увидеть динамику поведения человека в организации, регулировать отклоняющееся поведение и сделать оптимальными внутриорганизационные отношения.

Человеческий фактор является основным в организации. Это люди, которые составляют внутреннюю социальную систему организации. Именно она является основой организации при ее формировании, развитии, распадении.

Организационная структура определяет связь между элементами организации, объединяет их в единое целое. Структура организации также

определяет уровни управления, способствует достижению целей и взаимоотношений с внешней средой.

Технологическая среды включает техническое и технологическое оснащение организации. Она определяет совокупность приемов, методов и средств организации, которые способствуют успешному функционированию с учетом ее специфики.

Внешняя среда постоянно непосредственно или опосредовано взаимодействует на организацию. Это:

- политика – правовые (законодательство, государственная политика, политические условия);

- экономические (ВВП, ВНП, ставки налогов, экономический рост, конкуренция и др.);

- социально-культурные (стиль работы персонала, социальное благосостояние и т.п.);

- технологические (НТП, новые средства производства, коммуникации);

- территориальные (природные условия, место расположения, транспортные возможности).

В результате этого воздействия могут происходить организационные изменения. Изменения происходят в несколько этапов (начальный, основной и заключительный).

На начальном этапе проявляется осознание необходимости изменений. При этом определяются приоритеты, методы и средства изменения организации. Сотрудники и руководитель относятся к ним положительно. На основном этапе изменения реализуются при активном участии сотрудников и руководства организацией. Заключительный этап характеризуется завершением изменений, их оценка и определение необходимости продолжения данных изменений. На руководство возлагается контроль за тем, что происходит в организации.

Изменения в организации могут быть как революционные, так и эволюционные. Революционные обычно осуществляются руководством организации, которые диктуются внешней средой и собственным видением. Эволюционные самопродуцируются сотрудниками. Это необходимость производства новых товаров, услуг, выход на новые рынки, введение новых технологий и т.п. Эти положительные изменения, происходящие в организации, должны поддерживаться. При этом могут быть использованы следующие средства. Это: ориентация на коллектив, обоснование необходимости изменений, вознаграждение сотрудников за активное участие в изменениях.

Обеспечение ресурсами (финансы, технологии, коммуникации) и т.п.

Следует при этом отметить, что возможны сопротивления изменениям в организации. Сопротивление изменениям - одна из основных проблем развивающейся организации. Сопротивление может проявляться: по направлению деятельности (техническое, политическое, культурологическое); по силе и интенсивности (пассивное и активное); по индивидуальной ориентированности (логическое, психологическое, социальное).

Причинами сопротивления в организации могут быть:

- личный интерес; недопонимание и недоверие; нетерпимость к изменениям; разная оценка ситуации; групповое управление; усталость от изменений; результаты предыдущих изменений.

Следует отметить, что организация должна развиваться, ибо организационное развитие способствует достижению современных, определенных временем и действительностью целей.

### *3.3. Деятельность как способ социальной жизни человека*

В жизни человека главным является его деятельность. Она позволяет получить необходимый результат в виде продукта или услуги. Важную



роль играют способности, опыт, деловые и личностные качества, дающие возможность действовать эффективно и уверенно. Деятельность людей нуждается в управлении и поэтому именно с ней связаны все аспекты управления. Так что же такое деятельность человека. Деятельность — это активность человека, направленная на достижение сознательно поставленных целей, связанных с удовлетворением или неудовлетворением его потребностей и интересов. Человек всегда активен (если не спит).

Активность может быть внешней (движения, различные операции, мышечные усилия и т.п.) и внутренней (размышления, припоминание, чтение и т.п.).

Признаки понятия «деятельность».

1. Процесс действий (их совокупность, последовательность).

Значение деятельности для человека – это:

- познание окружающего мира;
- удовлетворение физиологических потребностей;
- создание материального или духовного продукта (дом, самолёт, наука, литература, музыка, живопись и др.);
- изменение окружающего мира;
- изготовление орудий труда, средств производства и т.п.

2. Сознательная направленность в целом на приспособление к требованиям среды и (или) некоторое преобразование ее.

3. Имеет знания для существования и развития человека и (или) общества.

Особенности деятельности:

- общественный характер (общественно-исторический характер);
- целенаправленность (сознательность);
- плановость;
- систематичность.

Этапы деятельности человека.

Выделяют обычно три этапа деятельности (подготовительный, исполнительный и оценочно-корректировочный).

1. Подготовительный этап – заключается в постановке целей и задач, т.е. создается ориентировочные основа деятельности. При этом выясняются условия осуществления деятельности (ситуация, средства и т.п.). Составляется план этой деятельности, формируется психологическая установка на ее выполнение и т.п.

2. Исполнительный этап. На этом этапе осуществляется реализация намеченного. При этом контролируется выполнение отдельных действий и делается их коррекция.

3. Оценочно-корректировочный этап – происходит оценка достигнутого и коррекция действий в целом.

Основными видами человеческой деятельности считается: игра, учение и труд (см. рис. 5).

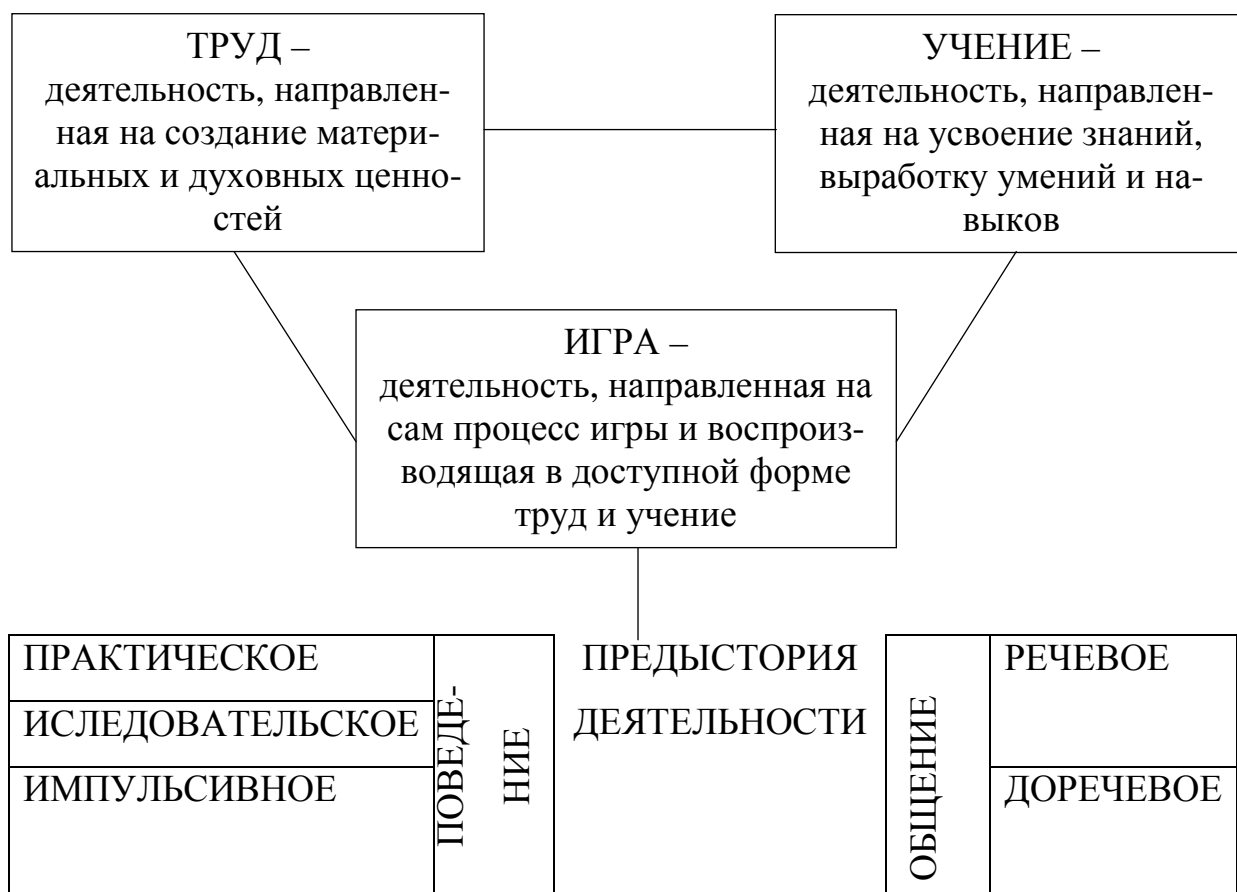


Рис. 5 Основные виды человеческой деятельности и их предыстория

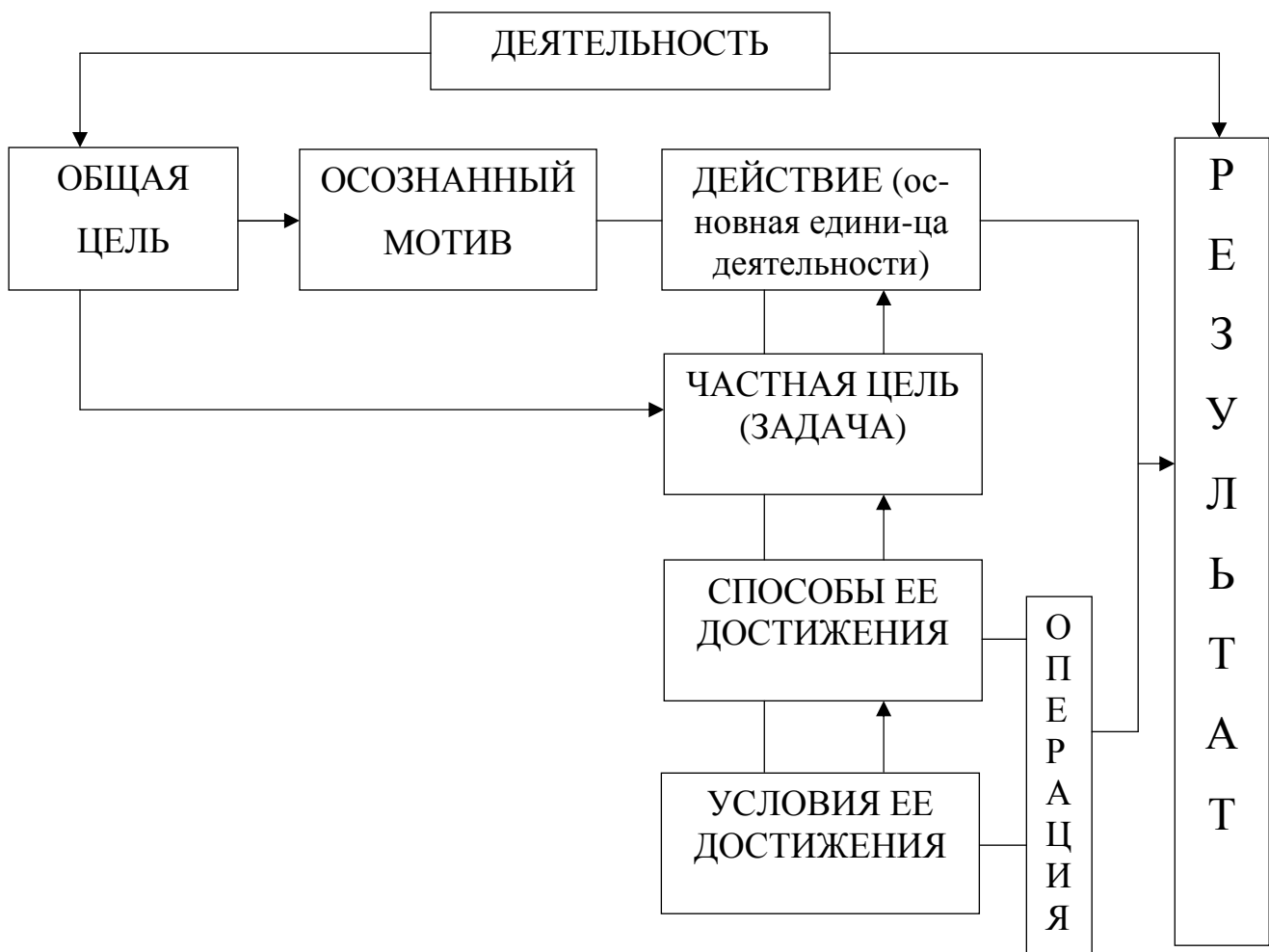


Рис. 6 Психологическая структура деятельности

На рис. 6 представлена схема психологической структуры деятельности, т.е. элементы деятельности.

Цель - является первым и обязательным элементом деятельности человека. Можно сказать, что нет цели, нет и деятельности человека. Цель является, по сути, регулятором всей деятельности. Без цели поведение человека импульсивно. Цель действий определяется потребностями человека. Цели бывают перспективными и ближайшими, стратегическими и тактическими.

Вторым элементов деятельности является осознанный мотив. Известно, что не всегда наличие потребности и цели достаточно, чтобы начать действовать. При этом обязательно нужен «пусковой механизм», т.е. мо-

тив. Именно мотив является внутренним побуждением человека к деятельности (мысли, чувства, интересы, стремления, установки, идеалы и др.). Мотив определяет почему человек хочет что-то сделать, осуществить какую-то деятельность.

Мотивов может быть много, однако среди них должен быть основной, главный, ведущий. Когда речь идет не об одном, а о ряде мотивов мы употребляем слово «мотивация». Мотивация – это совокупность системы факторов, определяющих активность организма человека и направленность его поведения. Мотивы могут повышать деятельность и ее эффективность или снижать. Очень большая роль мотивов в преодолении препятствий, которые встречаются при осуществлении деятельности.

Всякая деятельность человека реализуется в конкретных действиях. Действия являются основной структурной единицей деятельности. Действия – это совокупность определенным образом одновременно или последовательно выполняемых движений. Как мы уже отмечали, что цель является регулятором всей деятельности, а регулятором конкретных действий является – задача. Для решения задач могут быть использованы различные способы. Способы и условия вместе составляют операции. Именно так рассматриваются эти вопросы в теории деятельности. Следовательно, действия соответствуют задачам, а деятельность целям, а операции условиям их решения. Действия могут быть внешними (движение) и внутренними (умственные).

Результат деятельности – это продукт материальный или духовный, т.е. деятельность всегда предметна. Она так или иначе характеризует человека его личность.

Чтобы освоить ту или иную деятельность надо сделать ее умственным и практическим достоянием человека. Это значит, что надо овладеть соответствующими знаниями, умениями, навыками.

Знания – основа освоения деятельности. Это отражение действительности. Знание может быть на уровне представления и понятия. Знания на уровне представления (о форме предмета, размере и т.п.). оно помогает отличить одно от другого.

Знания на уровне понятий есть отражение не внешней формы предмета или явления, а сущности, связей, законов, которым они подчиняются. Понятие имеет всегда словесную форму, предполагает не описание, а определение, т.е. указываются существующие связи и отношения.

Умение – это действие, которое выполняется на основе определенного знания. Оно осуществляется обычно медленно, с ошибками. Это по сути начальный уровень мастерства.

Навык – это действие, которое выполняется быстро, с высоким качественным и количественным результатом. Для него характерна целостность, осмысленность и автоматизм. Он совершенствуется в процессе жизнедеятельности. Однако, следует отметить, что автоматически выполняется действие, т.е. сознание не вмешивается в его выполнение, если действие выполняется в соответствии с представлениями о нем в сознании. Это значит, что навык всегда осуществляется под контролем сознания.

Для человека еще характерны такие действия, которые называются – привычка. Это действие выполнение которого становится потребностью. Привычка может проявляться стихийно и не стихийно, когда ее формируют в процессе воспитания. Проявление привычки должно удовлетворять потребность человека, которая может быть как положительной, так и отрицательной. У человека проявляется и индивидуальный стиль деятельности (см. рис. 7).

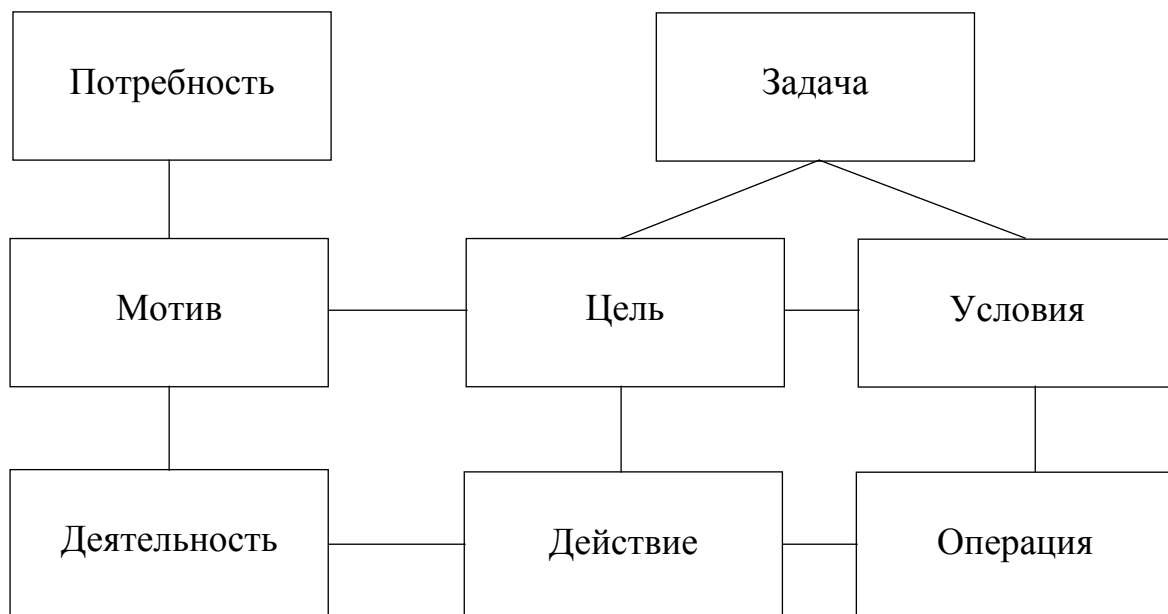


Рис. 7 Психологическое строение индивидуальной деятельности  
(по А.Н. Леонтьеву)

*3.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендованная литература*

*Вопросы для повторения*

1. Дайте определение понятия «организация».
2. Что означает понятие «социальная организация»?
3. Раскройте содержание «искусственной» и «естественной организации».
4. В чем состоят различные подходы к управлению организацией?
5. Дайте определение «организационное поведение».
6. В чем состоит теоретическое и практическое значение понятия «организационное поведение»?
7. Что является объектом «организационного поведения» как междисциплинарной науки?
8. В связи с чем в организации происходят изменения?

9. Что означают термины «революционные» и «эволюционные» изменения в организации?

10. Почему в организации происходит сопротивление изменениям?

11. Что такое деятельность человека?

12. Каковы этапы деятельности?

13. Раскройте содержание видов человеческой деятельности.

14. какова структура человеческой деятельности?

15. Что такое знание, умения и навыки?

16. В чем особенность индивидуальной деятельности человека?

*Тест для аутодиагностики*

Тест «Стиль взаимодействия»

Перед вами 20 утверждений. Оцените по 5-балльной шкале, как часто (5 – наиболее часто) интересующий вас человек поступает тем или иным образом при взаимодействии с другими людьми.

№ п/п	Действия	Баллы
1.	Указывает, что надо делать	5 4 3 2 1
2.	Выслушивает мнения других	5 4 3 2 1
3.	Дает возможность другим участвовать в принятии решения	5 4 3 2 1
4.	Дает возможность другим действовать самостоятельно	5 4 3 2 1
5.	Настойчиво объясняет, как надо что-либо сделать	5 4 3 2 1
6.	Обучает других работать	5 4 3 2 1
7.	Советуется с другими	5 4 3 2 1

8.	Не мешает другим работать	5 4 3 2 1
9.	Указывает, когда надо делать работу	5 4 3 2 1
10.	Учитывает успехи других	5 4 3 2 1
11.	Поддерживает инициативу	5 4 3 2 1
12.	Не вмешивается в процесс определения целей деятельности другими	5 4 3 2 1
13.	Показывает, как надо работать	5 4 3 2 1
14.	Иногда дает возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5 4 3 2 1
15.	Внимательно выслушивает собеседников	5 4 3 2 1
16.	Если вмешивается в дела других, то по-деловому	5 4 3 2 1
17.	Не разделяет мнения других	5 4 3 2 1
18.	Прилагает усилия с целью улаживания разногласий	5 4 3 2 1
19.	Старается улаживать разногласия	5 4 3 2 1
20.	Считает, что каждый должен применять свой талант, как может	5 4 3 2 1

А. Действия 1, 5, 9, 13, 17 указывают на приверженность к директивному стилю.

Б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 свидетельствуют о приверженности к коллегиальному стилю.

В. Действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами невмешательства в действия других людей.

Г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 дают основание судить о приверженности к деловому стилю.

Подсчитайте баллы. В каждой группе можно максимально набрать 25 баллов.



20 и более баллов свидетельствуют о том, что человек привержен к стилям А, Б, В или Г.

12–14 баллов означают, что иногда он склонен проявлять именно данный стиль взаимодействия.

Общий показатель (по всему тесту) 70–80 баллов свидетельствует об устремленности к взаимодействию с людьми.

Показатель в 30–40 баллов говорит о пассивности человека в групповой деятельности.

### Методика «Потребность в достижении»

Методика представляет собой тест-опросник, содержащий 23 положения, с которыми испытуемый соглашается или не соглашается. Тест направлен на выявление степени выраженности потребности в достижении успеха в любой деятельности, заряженности человека на успех.

Инструкция: Вам предлагается ряд утверждений. Если Вы согласны с утверждениями, то рядом с номером положения выпишите на своем листочке «да», если не согласны, напишите «нет».

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.

7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

### ***Обработка результатов.***

За каждый ответ ставится 1 балл: за ответы «да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23; за ответы «нет» - на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Потребность в достижениях (ПД) равна сумме баллов «да» + «нет». Таким образом, оценочная шкала – от 0 до 23 баллов. Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражены потребности в достижениях.

#### *Использованная и рекомендуемая литература*

1. Горбунова М.В, Горшкова Л.А. Основы теории управления: Учебное пособие. – Н. Новгород. Издательство ВВАГС, 1998. – 189 с.
2. Деятельность: теории, методология, проблемы. – М.: Политиздат, 1990. – 366 с. Составитель И.Т. Касавин.
9. Суворова Г.А. Психология деятельности. Учеб. Пособие. – М.: Персэ, 2003. – 176 с.
5. Психологические основы «Паблик рилейшнз». 2-е изд. / Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 208 с.
8. Социальная психология. Краткий очерк. Под общей ред. Г.П. Предвечного и Ю.А. Шерковина. - М.: Политиздат, 1975.
4. Организационное поведение: Учебник для вузов / А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина, Н.Г. Хайрулина, Э.Б. Воронова. – Изд. второе исправленное и дополненное. – Тюмень: Издательство «ВекторБук», 2001.
7. Теория организации: учеб. Пособие / П.В. Шеметов, С.В. Петухова. 7-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега– Л», 2013. - 274 с.
6. Познай себя и других.: Популярные тесты. 2-е изд., доп. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1995.
10. Франчук В.И. Социальные организации: современные принципы построения и совершенствования управления: Препринт / Моск. экон.-стат. ин-т. – М.: 1995.
11. Федотов Е.В. Основы социально-психологического управления [Текст]: учебное пособие; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т. Н. Новгород: ННГАСУ, 2010.

3. Иванникова Н.Н. Краткий курс по организационному поведению: учеб пособие. - М.: Издательство «Окей-книга, 2001.

12. Храмцов В.И., Фролов В.М. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Пенза: Изд-во пенз. технол. ин-т, 2001.

13. Э.Берн. Структура и динамика организаций и групп; пер. с англ. – М.: «Попурри», 2006.

## **ГЛАВА 4. Коммуникации и общение в организации**

### *4.1. Понятия «коммуникация» и «общение»*

Эффективность различной деятельности человека во многом базируется на искусстве коммуникации и общения. Они составляют существенную сторону реальной жизни человека. Эти специфические формы взаимодействия между людьми, в процессе которого осуществляется передача информации, обмен идеями, знаниями, всем фондом духовного богатства, созданного людьми. Это способствует преодолению ограниченности индивидуального опыта людей.

Понятие «общение» иногда отождествляют с понятием «коммуникация», но это не одно и то же. Общение - это частный вид коммуникации, специфичной для человека. Под коммуникацией понимается связь, взаимодействие двух систем, которая обеспечивает передачу сигналами, несущий информацию от одной системы к другой, т.е. коммуникация - более широкое понятие, чем общение. Она присуща техническим системам (компьютерным), взаимодействию человека с машиной (водитель, оператор, летчик) и взаимодействию людей.

Следовательно, коммуникация - это процесс передачи информационного значения (смысла, идеи) при котором субъект передачи информации пытается установить «общность» с объектом (получателем).

Коммуникация включает в себя не только информацию (что передается), но и процесс передачи информации (как передается). Это позволяет коммуникации оказывать влияние на поведение человека.

Коммуникация охватывает все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность ее функционирования посредством обмена информацией. Этот обмен определяется как коммуникационный процесс. Его цель - обеспечить понимание и усвоение информации.

Далее рассмотрим значения общения. В психологии оно рассматривается как одна из основных многоплановых категории и как специфическая форма взаимодействия между людьми в их общественной жизни. Вне общения невозможно формирование личности человека. Благодаря общению формируются убеждения, духовные потребности, моральные, интеллектуальные и эстетические чувства и др. Именно в общении реализуется потребность в другом человеке.

Общение имеет огромное значение в развитии не только отдельного человека, но и общества в целом. Посредством его, люди организуют различные виды деятельности, обмениваются информацией, добиваются взаимопонимания, взаимно влияют друг на друга.

Следовательно, общение можно определить - как связь между людьми, приводящую к возникновению психического контакта, проявляющаяся в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживаниях и взаимопонимании. Данное определение общения, с нашей точки зрения, является наиболее полным и точным, хотя в психологической литературе можно встретить и другие определения общения.

Основным элементом данного определения является психический контакт. Это значит, что целью общения является установление психического контакта между людьми, благодаря которому в процессе общения происходит обмен не только познавательной информацией, но и осуществ-

ляется взаимовлияние на мысли, действия, поведение партнеров по общению. При этом происходит обмен чувствами и эмоциями (положительными и отрицательными). Но самое главное - при общении достигается взаимопонимание, которое способствует эффективности совместной деятельности.

Психический контакт между людьми может быть непосредственным (личная встреча) и опосредованным (телефонный разговор, обмен посланиями). Поэтому основным условием общения является обратная связь между взаимодействующими людьми (Е.П. Ильин).

В психологической литературе существует и более широкое понятие общения - «пространство общения». Оно предполагает общение человека с другими людьми через средства массовой информации, книги, театр, музыка, общение с самим собой, с богом, с техникой, которую он очеловечивает, с животными. «Пространство общения» у различных людей различно (А.А. Бодалев).

Взгляды на природу общения известных отечественных психологов очень различны. Так, Б.Г. Ананьев рассматривал общение как одну из важнейших детерминант, определяющих развитие психики человека. Б.Ф. Ломов считал, что общение является самостоятельной стороной человеческого бытия - не сводимой к деятельности.

В то же время А.А. Леонтьев понимает общение как один из видов деятельности. Д.Б. Эльконин и М.И. Лисина рассматривали общение как специфический вид деятельности, возникающий в онтогенезе. С.Л. Рубинштейн считал, что общение является деятельностью только в тех случаях, когда она выступает как взаимодействие. Л.С. Выгодский определял общение как процесс основанный на разумном понимании и намеренной передачи мыслей и переживаний, требующих известной системы средств. А.Н. Леонтьев считал, что деятельность является условием общения, и включал общение в любую деятельность как ее элемент. Я.Л. Коло-

минский характеризовал общение как деятельность субъекта, объектом которой является другой человек, партнер по общению. И, наконец, Г.М. Андреева видела в общении условие присвоения индивидуумом достижений психического развития человека.

Следовательно, рассмотрение взгляда на общение известных ученых-психологов, говорят о весьма сложном содержании общения, имеющего огромное значение в развитии человека как субъекта социальных отношений общества.

#### *4.2. Виды, уровни, функции, структура и средства общения*

Виды общения базируются на следующих признаках: число общающихся людей, содержание и цели общения, продолжительность общения, его опосредованность.

В зависимости от числа общающихся различают межличностное, личностно-групповое и межгрупповое общение.

Межличностное общение - то общение между двумя и более субъектами. При этом важно отметить, что если содержание общения относится только к субъектам общения, то имеет место личная позиция каждого из них. Если же общающиеся субъекты являются представителями групп, организации, то их позиция и способы поведения зависит от интереса представляемых ими коллективов людей.

Личностно-групповое общение происходит между одним человеком и группой. Этот вид общения во многом от статуса данного человека, его интересов и целей, а также от целей, интересов и активности группы (коллектива). Примером личностно-группового общения является общение руководителя с подчиненными.

Межгрупповое общение - это общение между различными группами, например, служащих. Этот вид общения имеет особенности, заключающиеся в совпадении или в несовпадении целей и интересов.

Если они совпадают, то формируется взаимодействие, а если нет, то возникает конфликтная ситуация, которая может привести к конфликту со всеми вытекающими последствиями. В межгрупповом общении многое зависит от позиции и деятельности лидеров групп как формальных, так и неформальных, т.е. эффективность общения в данном случае зависит не только от числа общающихся, но и от их состава.

Общение может быть кратковременным и длительным.

При кратковременном общении создается первое впечатление друг о друге. Оно может быть и неадекватным, т.к. основано на внешних или случайных признаках. Однако оно может вызвать сильное эмоциональное переживание и поэтому недолго сохраняется. Первое впечатление может как облегчить, так и затруднить дальнейшее общение в случае положительного или негативного проявления впечатлений общающихся сторон.

Кратковременное общение длится от нескольких минут до нескольких часов. Следует различать кратковременное общение со знакомыми и незнакомыми людьми. При общении со знакомыми людьми на первый план выступает совместное решение проблемы. А при общении с незнакомыми людьми на первый план выдвигаются познание партнера по общению, достижения взаимопонимания.

Длительное общение имеет неоднозначные характеристики. Положительной стороной длительного общения является то, что она дает возможность лучше понять друг друга и тем самым добиться эффективности совместной деятельности.

А с другой стороны, если длительное общение отличается однообразием по содержанию и условиям протекания, то оно может вызвать состояние монотонности или психического пресыщения. Оба эти состояния



не желательны, ибо они отрицательно влияют на общение и его результативность. Это свидетельствует о том, что длительное общение должно быть разнообразным как по содержанию, так и по условиям.

По степени опосредованности различают непосредственное и опосредованное общение.

Непосредственное общение - это общение одного человека с другим без посредников. Оно имеет ряд преимуществ. Прежде всего непосредственное общение способствует наиболее полному восприятию другого человека, что позволяет широко и разнообразно использовать средства общения. При непосредственном общении осуществляется быстрая и точная обратная связь, происходит меньше искажений информации.

Опосредованное общение - это общение через какого-либо другого человека посредника или общение по телефону, через почту, интернет и т.п. Этот вид общения применяется тогда, когда нет возможности использовать непосредственное общение, а также иногда из-за тактических соображений, когда непосредственное общение нежелательно.

Ханин Ю.Л. выделяет виды общения по следующим критериям. По преобладанию тех или иных коммуникативных средств общения, оно может быть:

- речевым (вербальным);
- не речевым (невербальным);
- комбинированным (сочетание вербального и невербального).

По ситуации общения и включенности в ведущую деятельность оно подразделяется на:

- деловое и деятельностное;
- свободное (внедеятельностное) при этом межличностные контакты усиливаются вне основной, ведущей деятельности.

По содержательной связанности с задачами совместной деятельности общение бывает:

- непосредственно связанным с решением задач деятельности;
- не связанным непосредственно с решением задач деятельности.

По соотнесенности или соподчиненности статуса подчиненных выделяют:

- соотнесенное общение (с партнерами, друзьями);
- подчиненное общение (с руководителем и др.).

По направленности или ориентированности обращение (по А.А. Леонтьеву) общение может быть:

- лично-ориентированное (к конкретному человеку);
- социально-ориентированное (лекции, доклад и др.).

По желательности или нежелательности и достигаемого эффекта общение подразделяется на:

- необходимое, в этом случае совместная деятельность практически невозможно без определённых межличностных контактов;

- желательное, когда межличностные контакты способствует более успешному решению задач деятельности;

- нейтральное, т.е. межличностные контакты не мешают, но и не способствуют решению задач деятельности;

- нежелательное, при котором межличностные контакты с определенными лицами затрудняют достижение задач совместной деятельности.

Своеобразные виды общения предлагает Л.Д. Столяренко.

1. «Контакт масок» - это формальное общение, которое через набор выражений лица, жестов, стандартных фраз позволяет скрыть подлинные эмоции, отношения к собеседнику.

2. Примитивное общение характеризуется конъюнктурным отношением к партнеру по общению. Если человек нужен, то вступает с ним в общение, если не нужен, то его открыто отвергают.

3. Формально-ролевое общение выражается в регламентации содержания и средств общения с партнерами с учетом его социальной, а не личной роли.

4. Манипулятивное общение предполагает извлечение выгоды от партнера по общению. Для этого получают различные приёмы (обман, лесть, заигрывание, демонстрация доброты в зависимости от особенностей личности).

5. Светское общение - это беспредметное общение, т.е. партнеры по общению говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Принципами этого вида общения является: вежливость, согласие, доброжелательность. Рассмотренные нами виды общения свидетельствуют о его сложности, как социального явления.

Кроме видов общения, выделяют уровни общения. Б.Ф. Ломов выделил три уровня общения:

- макроуровень;
- мезоуровень;
- микроуровень.

Общение человека с другими людьми на макроуровне рассматривается как одна из сторон его образа жизни в онтогенезе. Общение на этом уровне выступает как сложная развивающаяся сеть взаимосвязей, в которой выделяются отдельные направления общения данного человека с другими людьми и социальными группами. На этом уровне учитывается зависимость общения от общественных отношений, сложившихся в обществе. Формы общения рассматриваются в зависимости от существующих в данном обществе норм, традиций и правил поведения, взаимоотношения общественного и индивидуального сознания, возрастных особенности психики и других психологических явлений.

Мезоуровень связан с изучением контактов конкретных людей в процессе совместной деятельности (игровой, учебной, трудовой). Этот уро-

вень общения характеризуется как взаимодействие субъектов, которое может длиться от нескольких минут до нескольких часов. Процесс общения на мезоуровне динамичен, в нем проявляются все разнообразные характеристики общения. Конкретная динамика процесса общения зависит от темы от темы и особенностей партнеров.

Микроуровень - предполагает изучение отдельных сопряженных актов общения или циклов выступающих как своеобразные элементарные его единицы. Это могут быть, сопряженные акты типа «вопрос-ответ», рукопожатия, те или иные мимические реакции и т.п. При изучении циклов общения анализируются действия партнеров.

Все эти уровни общения связаны друг с другом, эта связь выявляется при рассмотрении любого из них.

Общение является сложным психологическим образованием, состоящим из многих компонентов, совокупность которых и составляет его структуру. К структурным компонентам общения можно отнести: потребности, цели и мотивы общения, обмен информацией и переживаниями, взаимопонимание, взаиморегуляцию, взаимовлияние, взаимодействие и др.

Каждый из этих структурных компонентов можно рассматривать и анализировать в отдельности или обобщенно, интегративно, т.е. выделить и осветить основные стороны общения. К таким интегративным сторонам можно отнести: коммуникативную, интерактивную и перцептивную стороны общения, которые можно рассматривать как структурные компоненты общения (Г. М. Андреева).

Коммуникативное общение. Люди в процессе общения в совместной деятельности, а это обычно происходит в организации, обмениваются между собой идеями, мыслями, знаниями, чувствами и т.п. Между ними происходит обмен информацией. Однако в коммуникативном общении проявляется специфика обмена информацией прежде всего в том, что человек не

механически передает или принимает информацию, а активно ее перерабатывает (уточняет, обогащает, развивает).

Г.М. Андреева выделяет четыре специфических особенности обмена информацией в этом общении.

1. В коммуникативном процессе происходит не простое движение информации, а активный обмен ею. При этом взаимное информирование предполагает наличие совместной деятельности партнерах по общению, в процессе которого осуществляется осмысление информации, устанавливается ее значимость, и как результат совместное постижение предмета.

2. В процессе обмена информации обязательно происходит влияние людей друг на друга, т.е. осуществляется психологическое воздействие на партнера по общению с целью изменения его поведения. Об эффективности этого психического воздействия свидетельствует изменение типа отношений между участниками коммуникации.

3. Одним из важнейших условий успешного общения людей в процессе обмена информацией является понимание друг друга. Это возможно, если они говорят на понятном им языке.

4. В человеческой коммуникации возникают специфические коммуникативные барьеры, которые затрудняют межличностное общение

Г.М. Андреева выделяет также побудительную и констатирующую информации. Побудительная информация призвана стимулировать какие-либо действия, а констатирующая информация выступает в форме сообщения, в которой могут быть элементы убеждения.

Интерактивное общение. Это взаимодействие людей в процессе совместной деятельности, досуга и др. Интерактивное общение предполагает не столько обмен информацией, которое обязательно осуществляется в совместной деятельности, сколько реализации общих действий направленных на достижение поставленной цели.

Известно, что многие ученые исследуют проблему взаимодействия людей в процессе общения.

В настоящее время широкое распространение получила теория трансакционного анализа, разработанная американским психологом Эриком Берном. Суть этой теории состоит в том, что в ней рассматривается, как происходит регулирование действий партнерах по общению через регулирование их позиций с учетом характера ситуаций и стиля взаимодействия.

Э. Берн выделил три состояния «Я» и трансакции, т.е. единицы общения.

Первое – состояние «Я», сходное с образами родителей, это состояние получило название «Родитель»

Второе - состояние «Я», направленное на объективную оценку реальности, оно соответствует тому, как реагирует взрослый на все возникающие проблемы, и соответственно называется «Взрослый».

Третье - состояние «Я», действует с момента появления его в раннем детстве и присутствует в дальнейшем на протяжении всей жизни человека, обозначается «Ребёнок (Дитя)».

Следует отметить, эти три состояния являются нормальными психическими проявлениями. Они важны для жизнедеятельности человека, особенно в общении.

Состояние «Родитель – Я» проявляется в двух состояниях «Критический родитель - Я» и «Заботливый родитель - Я». Состояние «Ребенок - Я» проявляется в трех состояниях «Приспосабливающийся ребенок – Я», «Бунтарский ребенок – Я», «Свободный ребенок - Я».

«Взрослый – Я» характеризуется только одним проявлением, которое выражается в адекватной переработке получаемой информации и учёте этой информации для осуществления эффективного взаимодействия с окружающими людьми.

В конкретных ситуациях определить, какое состояние «Я» принимает партнер по общению, можно по поведению человека, выражению его лица, жестам, положению тела, интонации и т.д. Это необходимо знать для того, чтобы предвидеть реакцию партнера, а также должным образом строить свое поведение.

Трансакты (единицы общения) обычно проявляются в трех формах:

1. Параллельные трансакции способствуют конструктивному взаимодействию, они могут возникнуть между любыми парами эго-состояний.

2. Перекрестные трансакции, как правило, нарушают нормальное взаимодействие, например, во время разговора к человеку обращаются как к взрослому, а ответная реакция проявляется как от родителя к ребенку. Безусловно, это вызывает недовольствие общающихся.

3. Скрытые трансакции, в этом случае обмен информацией сразу идет на нескольких уровнях. Например, словами выражают одно, мысленно, интонациями, взглядом, движениями совсем другое.

Практические советы по использованию трансакций в общении.

1. Не бывает хороших или плохих трансакций. Каждая из них имеет как позитивные, так и негативные стороны.

2. Знание различных состояний как своих, так и партнеров по общению и соответствующих трансакций помогает действовать и реагировать более гибко в различных ситуациях, а особенно, в критических.

3. Важно правильно организовать свое поведение, наиболее благоприятной является позиция «Взрослого». Если изменить свое поведение, то изменится и реакция партнера на общение, хотя, возможно, и не с первой попытки.

4. Нужно избегать скрытых трансакций, которые сопровождаются критикой и недовольством. Критические замечания, безусловно, нужно высказывать прямо и откровенно, но в любом случае делать это надо в так-

тичной подобающей форме. Это позволит установить открытость отношений.

5. По возможности рекомендует использовать скрытые транзакции при которых на скрытом уровне присутствует отношение, которое можно определить так: «Вы мне симпатичны», «мне нравится с Вами работать» и т.п. Это способствует установлению конструктивных отношений.

6. В соответствующих случаях желательно использовать параллельные транзакции, как наиболее эффективные. Хотя в некоторых случаях полезными бывают и перекрестные транзакции, но при условии, если они используются сознательно и при соответствующих обстоятельствах, т.е. конструктивно.

Далее рассмотрим еще один вид взаимодействия - пристройка. Его мы считаем весьма важным, ибо он свидетельствует о силе и возможностях общающихся. П. М. Ершов выделяет три типа так называемых пристроек: «пристройка сверху», «пристройка на равных», «пристройка снизу». Пристройка - это образная характеристика того, как человек себя ведет, вступая во взаимодействие с другими людьми.

«Пристройка сверху» характеризуется выпрямленной позой, надменным видом, человек как бы даже этим желает показать, что выше партнера. Такой вид взаимодействия обычно демонстрируют наглые, властные, самоуверенные люди.

«Пристройка на равных» отличается психомоторной раскованностью. Партнеры по общению обмениваются улыбками, доброжелательными взглядами, громкость и темп речи уравновешен. Данная «пристройка» является наиболее оптимальной для общения.

«Пристройка снизу» проявляется в стремлении быть ниже партнера, этим объясняется согнутая поза. Пристраиваются снизу обычно скромные, робкие, зависимые люди.



Характер пристройки во многом зависит от физического и психического состояния человека, его здоровья, социального положения, перспективы успеха или неуспеха, уровня самооценки.

Перцептивное общение. Восприятие (перцепция) человека человеком является важнейшим компонентом общения. Образ другого человека партнера по общению играет важную регулятивную роль в процессе общения. Механизмы восприятия незнакомых и знакомых людей различны. Восприятие незнакомых ранее людей базируется на механизмах межгруппового общения, а восприятие знакомых на базе механизмов межличностного общения (Лавриненко В. Н.).

В межгрупповом общении к психологическим механизмам восприятия относят процесс стереотипизации. Суть его заключается в том, что образ другого человека или какого-либо явления создается на основе различных типовых схем, ограниченного прошлого опыта и ограниченной информации.

Формирование образа другого человека происходит также в процессе стереотипизации. Основанием для построения образа и оценки другого человека является восприятие его внешности и манеры поведения. Однако если образ другого человека конструируется только на стереотипах, это часто приводит к искажению восприятия. Эти искажения, неточность восприятия, обусловлены влиянием ряда факторов. К ним можно отнести «фактор превосходства», «фактор привлекательности» и «фактор отношения к нам».

При межличностном общении также большое значение имеют такие психологические механизмы восприятия и понимания, как идентификации, эмпатия и рефлексия.

Идентификация - это способ понимания другого человека через осознанное или неосознанное уподобление себе самому.

Эмпатия - понимание и чувствование в переживании, эмоциях психического состояния другого человека.

Рефлексия - самоанализ, осмысление, оценка предпосылок, условий и течение собственной деятельности, внутренней жизни.

Итак, перцептивное общение направлено на создание образа другого человека, что способствует межличностному общению.

Рассмотренные кратко коммуникативное, интерактивное и перцептивное общение имеют большое значение в организации совместной деятельности, в формировании межличностных отношений.

Средства общения. Средства общения делятся на две основные группы: вербальные (речевые) и невербальные (неречевые).

Вербальные средства общения являются основными как по частоте использования, так и по содержанию. Без них практически невозможно полноценное общение. Речь бывает монологическая и диалогическая. Монологическая речь - это рассказ, лекция, объяснение, доклад, инструкция, выступление. Диалогическая речь - беседа, обмен репликами, обсуждение. В монологической и диалогической речи важное значение имеет культура речи.

Культура речи - это:

- грамотное построение фраз;
- простота и ясность изложения;
- интонация и тональность;
- темп речи;
- паузы в речи;
- словарное богатство;
- дикция;
- правильная постановка ударения в словах;
- краткость речи.

Итак, умение говорить предполагает точную формулировку своих мыслей, выражение их доступным для партнера по общению языком, ориентацию в общении на слушателя.

Позитивному диалогу способствует, умение задавать вопросы не только другим, но и себе. Выделяют разные типы вопросов: информационные, зеркальные, эстафетные, открытые, закрытые, прямые, косвенные, риторические.

Для успешного общения важно уметь слушать.

Умение слушать помогает людям лучше понять друг друга, воспринять новые идеи, справиться с возникшими трудностями, уменьшить стресс и предотвратить конфликт.

Практические рекомендации по организации эффективного слушания.

1. При слушании необходимо выделять содержание.
2. Быть предельно внимательным демонстрировать это даже физически.
3. На встречу надо приходиться подготовленным, особенно это касается деловых встреч.
4. Надо постараться выявить намерение собеседника, понять его эмоции и эмоциональный фон того, что он говорит.
5. Снижает доверие во время слушания притязание одного из собеседников на эмоциональную принципиальность.
6. Следует внимательно относиться и к невербальным коммуникациям собеседника, постараться прочесть и правильно интерпретировать их.

Кроме этого, надо уметь контролировать собственные невербальные коммуникационные сигналы и, так называемые, эмоциональные фильтры, чтобы не выдать себя.

7. Слушать собеседника надо заинтересованно проявляя эмпатию, и не высказывать критических суждений в его адрес.

8. Не всегда уместно и приятно, когда собеседник вместо того, чтобы слушать, дает непрошенные советы. Обычно к этому склонны люди не способные реальную помощь.

Невербальные средства общения. Невербальные, или неречевые средства имеют важное значение для общения. За счет них передается более 50% информации. К невербальным средствам общения относятся кинестетика, просодика и экстралингвистика, такесика, проксемика.

К кинестетике относятся экспрессивно выразительные движения: поза, жесты, мимика, походка и визуальный контакт, т.е. взгляд.

К просодике и экстралингвистике относятся: интонация, громкость, тембр, паузы, вздохи, смех, плач, кашель.

Такестика - это рукопожатие, поцелуй, похлопывание. Проксемика, или, другими словами, ориентация дистанция.

Общение, как известно, имеет пространственно-временную характеристику. Американский ученый Э. Холл выделил четыре расстояния между партнерами по общению:

- интимное общение (от 15 до 45 см) - общение близких людей;
- персональное или личное (от 45 до 120 см) - общение со знакомыми людьми;
- социальное (от 120 до 400 см) - предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (от 400 до 750 см) - при выступлении перед различными аудиториями.

В общении имеет значение направление поворота тела и носка ноги, т.е. в направлении партнёра или в сторону от него. В этом проявляется отношение к партнеру.

### *4.3. Общение в профессиональной деятельности*

Общение имеет большое значение в профессиональной деятельности. От того, насколько оно эффективно организовано, во многом зависит и успех совместной деятельности. Поэтому более подробно рассмотрим деловое общение. Деловое общение предполагает служебное, т.е. официальные контакты при наличии обратной связи. Основной задачей делового общения является деловое сотрудничество.

Отличительные черты делового общения проявляется в том, что общающиеся люди являются значимыми друг для друга, их отличает хорошее взаимопонимание в решении деловых проблем. В деловом общении развивается и проявляется широкий спектр личностных качеств человека. В профессиональном общении выделяют деловой разговор коллег, служебный спор, дискуссию, производственное совещание, собрание, публичное выступление и др.

Кратко рассмотрим некоторые из них.

Целенаправленное деловое общение активно проявляется на различных производственных совещаниях. Для того чтобы проводить совещания с позиции организации делового общения, необходимо соблюдать определенные требования.

Прежде всего надо четко сформулировать тему обсуждения. Если тема определена, то и обсуждение ее будет более конструктивным, без ненужных отвлечений. Важно определить кто будет приглашен на совещание. Обсуждение вопроса происходит более конструктивно, если на совещании присутствуют заинтересованные специалисты, которых эта тема непосредственно касается. Совещание должна иметь строгую регламентацию как по выступлению докладчика, так и в целом. Его длительность не должна превышать более 1-1,5 часа. Четкий регламент предостерегает от затяжности выступлений и обсуждения.

Грамотное подведение итогов имеет большое значение в деловом общении.

На собраниях, совещаниях, на других массовых мероприятиях предполагается и публичное выступление.

Рекомендации по повышению эффективности выступлений:

- надо заранее психологически настроиться на конкретных слушателей;

- важно выяснить, отвечает ли содержание выступления интересам аудитории;

- во время выступления надо держаться уверенно, демонстрируя твердую убежденность в своей правоте. Взгляд должен быть направлен на слушателей;

- говорить надо начинать только после того, как в аудитории установится тишина;

- во время выступления надо следить за четкостью, темпом и выразительностью речи;

- с первых же слов нужно наблюдать за реакцией слушателей;

- во время выступления слушатели могут задавать провокационные вопросы, высказывать противоречивые мнения. В эти моменты надо говорить особенно убежденно, делая акцент на важных словах, положениях;

- неприятные для слушателей вопросы в выступлении надо подкрепить очевидными примерами, фактами. Не надо делать обобщающих выводов, неоправданных с рациональной точки зрения;

- следует избегать типичных недостатков публичного выступления: невнятная речь, сбивчивость, излишнее количество вводных слов и слов-паразитов, неуместная жестикуляция, направление взгляда куда-то в сторону и др.

Деловое общение нередко проходит в форме дискуссии. Дискуссия - это публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, она организуется для поиска правильного решения.

### Правила ведения дискуссии.

1. Нужно определить предмет, очертить круг обсуждаемых вопросов, перечень и последовательность решения проблем.

2. Не следует допускать замены доказательства ссылкой на авторитетное мнение.

3. Хорошим стимулом для продолжения дискуссии являются реплики, например: «Это интересная мысль...», «Давайте вместе подумаем» и др.

4. Надо вежливо и внимательно выслушивать все аргументы и контраргументы.

5. Не следует делать поспешные обобщения и выводы.

6. Нужно помнить о том, что в дискуссии побеждает рассудок, аргументы, а не эмоции.

7. При формулировке доказательств нужно опираться на законы логики.

### Общие правила проведения дискуссии.

1. Правило очередности (один говорит, другие слушают).

2. Правило внимательности (не отклоняться от темы дискуссии).

3. Правило экономии времени (говорить коротко и по существу).

4. Правило уважения (обсуждаться вопросы по теме, а не об участниках).

Дискуссия обычно проводится в три этапа:

1 этап - постановка проблемы;

2 этап - решение проблемы;

3 этап - подведение итогов.

Роль организатора дискуссии заключается в том, чтобы определить задачи на каждом этапе ее проведения. Решение задач требует от руководителя выбора адекватных средств. В оптимизации общения в профессиональной деятельности большую роль играют: этика, самопрезентация, интеллект, манеры поведения и т.п.

Итак, общение имеет большое значение в любой профессиональной деятельности. Каждому человеку необходимо освоить основы делового общения, от этого во многом зависит успех совместной деятельности. Конструктивное обсуждение производственных вопросов на совещании, собрании, умелое проведение дискуссий, эффективные, красноречивые, содержательные публичные выступления - все это способствует успешному решению производственных вопросов.

#### *4.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература*

##### *Вопросы для повторения*

1. Что такое общение? Чем общение отличается от коммуникации?
2. Какие существуют классификации видов общения? Охарактеризуйте основные виды общения.
3. Назовите уровни общения.
- 4 Охарактеризуйте функции общения.
- 5 Охарактеризуйте структуру общения.
6. Охарактеризуйте средства общения.
7. Понятие о деловом общении.
8. Специфика делового общения на производственных совещаниях.
9. Как повысить эффективность публичного выступления?
10. В чем особенности проведения дискуссии?
11. Перечислите основные пути оптимизации общения в профессиональной деятельности.

##### *Тесты для аутодиагностики*

Тест «Коммуникабельны ли вы?»



Предлагаем Вам ответить на вопросы однозначно: «да» - 2 балла, «иногда» - 1 балл, «нет» - 0 баллов.

1. Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли Вас «из колеи» ее ожидание?

2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже «не вмоготу»?

3. Вызывает ли у Вас смятение, неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на какую-либо тему на совещании и другом подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, сказать, который час и т.п.)?

7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть не очень большую сумму денег, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане или кафе Вам подали явно недоброкачественное блюдо - промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, в кассу театра и пр.). Предпочитаете ли Вы от-

казаться от своего намерения, нежели встать в очередь и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У Вас есть сугубо собственные индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет Вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-то в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Подсчитайте свою сумму баллов.

**30 - 32** балла. Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого Вы сами. Но и близким Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует деловых усилий. И все-таки старайтесь стать хотя бы немного пообщительней.

**25 - 29** баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и у Вас, наверное, мало или нет вообще друзей. Новая работа и необходимость новых контактов выводят Вас из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. В Вашей власти переломить эти особенности характера. Ведь при какой-либо сильной увлеченности Вы «вдруг» приобретаете полную коммуникабельность? Вам нужно только «встряхнуться».

**19 - 24** балла. В общественной и незнакомой обстановке Вы в известной степени чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пу-

гают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой; в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях много сарказма без всякого на то основания. Помните: эти недочеты исправимы.

**14 - 18** баллов. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречи с другими людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки; многословие вызывает у вас раздражение.

**9 - 13** баллов. Вы общительны (порой сверх меры), любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Вы охотно знакомитесь с разными людьми. Любите бывать в центре внимания и никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Да и не выполняете порой. Не так ли? Бывает, что вы вспылите, но быстро отходите. Чего вам по настоящему недостает, так это усидчивости, терпения и решительности при столкновении с серьезными проблемами. Вы согласны? Но при желании вы сможете заставить себя не отступить ни на шаг. Было бы только оно, это желание...

**4 - 8** баллов. Да Вы должно быть, просто «рубаха-парень». Общительность бьет из Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень, даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем самое поверхностное представление. Вы всюду чувствуете себя «в своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете довести его до конца. Именно по этой причине руководители и коллеги внутренне относятся к Вам с опаской.

**3** балла и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела других, которые

не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых некомпетентны. Вольно или невольно бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вы вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны к окружающим людям. Серьезная работа не для Вас. Людям действительно трудно с Вами. Да, надо, надо Вам поработать над собой, над своим характером. Воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к окружающим, а главное - подумайте о своем здоровье. Ведь такой стиль жизни, который Вы сейчас ведете, не проходит бесследно. Не так ли?

Тест на оценку самоконтроля в общении (разработан американским психологом Марион Снайдером).

Если предложение кажется верным или преимущественно верным, поставить букву «В», если неверным – «Н».

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Обработка результатов.

*Подсчет результатов:* по одному баллу начисляется за ответ «Н» 1, 5, 7 вопросы и за ответ «В» - на все остальные.

**0 - 3 балла** – у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Вы способны к искреннему раскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» по причине Вашей прямолинейности.

**4 - 6 баллов** – у Вас о средний коммуникативный контроль, Вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

**7 - 10 баллов** – у Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы произведете на окружающих.

#### *Использованная и рекомендованная литература*

1. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет изучения [Текст] / [Б. Г. Ананьев. - Л. 1968.

2. Андреева, Г.М. Социальная психология [Текст] / Г.М. Андреева. – М.: МГУ, 1988.

3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры [Текст] / Э. Берн. - М.: Прогресс, 1988.

4. Бодалев, А. А. Личность и общение [Текст] / А. А. Бодалев. - М., 1995.

5. Власов, Л. В. Деловое общение [Текст] / Л.В. Власов, В.К. Семеновская. - Лениздат, 1980.

6. Дерябо, С. Д. Гроссмейстер общения [Текст] / С. Д. Дерябо, В.А. Ясвин. - М.: Смысл, 1996.
7. Добрович, А. Общение наука и искусство [Текст] / А. Добрович. - М.: Знание 1980.
8. Кручинин, В. А. Психология общения [Текст] / В.А. Кручинин, Н.Ф. Комарова. - Н. Новгород, 2006.
9. Ксенчук, Е.В. Технология успеха [Текст] / Е.В. Ксенчук, М.К.Киянова. - М.: Дело ЛТД, 1993.
10. Леонтьев, А. А. Психология общения [Текст] / А. А. Леонтьев. 2-е изд. - М.: Смысл, 1997.
11. Ломов, Б. Ф. Проблема общения в психологии [Текст] / Б.Ф. Ломов. - М.: Наука, 1981.
12. Минич П. Как проводить деловые беседы [Текст] / П. Минич. - М.: Экономика, 1987.
13. Петровская, Л.А. Компетентность в общении [Текст] / Л.А. Петровская. - М., 1989.
14. Социальная психология и этика делового общения. Под. общ. ред. проф. В.Н. Лавриненко. - М.: Культура и спорт, 1997.
15. Станкин М.И. Психология общения курс лекций [Текст] / М.И. Станкин. - М.: Институт практической психологии, 1966.

## **ГЛАВА 5. Конфликтное взаимодействие в организации**

### *5.1. Определение, уровни и классификация конфликтов*

Любые организационные изменения, противоречивые ситуации, деловые и личные отношения между людьми нередко порождают конфликтные ситуации, которые субъективно сопровождаются серьезными психологическими переживаниями. С обыденной точки зрения конфликт несёт нега-

тивный смысл, ассоциируется с агрессией, глубокими эмоциями, спорами, угрозами, враждебностью и т.п. Известно мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное и его необходимо по возможности избегать и уж, если он возник, немедленно разрешать.

Современная психология рассматривает конфликт не только в негативном, но и в позитивном аспекте: как способ развития организации, группы и отдельной личности. Выделяя в противоречивости конфликтной ситуации позитивные моменты, связанные с осмыслением жизненных ситуаций.

Понятие: конфликт в том виде, в котором оно обычно употребляется, по сути «резиновое» понятие, которое можно растянуть в зависимости от желаний, а также от элементарной ссоры до военных действий. Разумеется, это довольно-таки широкие трактовки конфликта.

Л. Коузер рассматривает социальный конфликт как «идеологическое выражение устремлений и чувств социальных групп или индивидов в борьбе за объективные цели (власть, доходы, статус, ценности и др.)».

В словарях также по-разному дается определение конфликта.

Конфликт по словарю С.И. Ожегова «столкновение, серьезное разногласие, спор». В философском энциклопедическом словаре нет определение конфликта, а есть определение «противоречия». Разумеется есть определённая связь между этими понятиями, они близки между собой - противоречие выражает уязвимое место, слабое звено в конструкции социальной системы. Это понятие также указывает на разделение интересов между различными группами и категориями людей, в т.ч. и между классами. Некоторые авторы (А.И. Пригожин) рассматривают конфликт, как разновидность противоречия в зависимости от глубины и остроты социальной напряженности. В связи с этим им предлагается шкала: противоречия - конфликт - кризис. Противоречия могут быть решены при успешном прогнозировании и при взаимной договорённости.

Если же не решается противоречие, то оно перерастает в конфликт, а он в свою очередь кризис. Конфликт и кризис формы противоречия, они отличаются степенью обостренности и социальной напряженностью - индикатор развития напряженности.

Противоречия не всегда влекут за собой конфликты. Для этого требуется осознание противоположностей, интересов и соответствующая мотивация поведения. Если этого нет, то нет и конфликта. Существует и другое мнение по поводу соотношения противоречия и конфликта.

Г.И. Козырев считает, что их нельзя отождествлять. В основе конфликта могут быть только те явления и факты, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Они трансформируются в открытую борьбу. Следовательно, конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность отношений, социального взаимодействия. Это значит, что конфликт можно рассматривать как один из видов социального взаимодействия. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. действия направленные друг против друга. Противоборство может быть различным по интенсивности или в той или иной степени насильственным. Это зависит от многих факторов, условий и возможностей.

Что же такое социальный конфликт исходя из того, что мы выше сказали?

Назовем ряд определений.

1. Конфликт (лат. *Confeictus*) - столкновение противоположно направленных, несовместимых друг другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, межличностных взаимодействий или межличностных отношений индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.



2. Конфликт - это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы, ценности.

3. Конфликт - взаимодействие двух и более субъектов, имеющих противоречивые цели и принимающие форму борьбы за достижение этих целей.

Эти определения имеют принципиальные признаки, позволяющие отличить конфликт от не конфликта:

- конфликт есть взаимная, осознаваемая действительность;
- количество субъектов не менее двух;
- субъекты конфликта должны иметь (хотя бы для себя) цели взаимодействия;
- субъекты конфликта должны осознавать противоречивость этих целей.

Чтобы возник конфликт, должны быть конфликтная ситуация и инцидент (повод). Конфликтная ситуация - те накопившиеся противоречия, которые содержат истинную причину конфликта. Инцидент - стечение обстоятельств, служившее поводом для конфликта. Следовательно, Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент (повод). Структура конфликта представлена на рис. 8.



Рис. 8 Структура конфликта

Предметом конфликта является понятие, которое отражает обыденное восприятие основного противоречия в конфликте. Предметом конфликта может быть объективно существующая или воображаемая проблема, которая является причиной разногласий между сторонами, т.е. это то, из-за чего возникает конфликт. Это может быть проблема: власти; обладания какими-либо ценностями; лидерства или несовместимости. Таким образом, чтобы разрешить конфликт, необходимо определить его предмет, что очень нелегко, ибо он может быть размытым, стать перетекающим.

Объект конфликта является обязательным компонентом конфликта. Выделить его сразу в конкретном случае не всегда удастся. Например, в политической борьбе объектом конфликта является реальная власть в обществе, но к ней стремясь, говорят, что борются за благо избирателей (народа).

Определение объекта конфликта осложняется еще и тем, что одни противоречия накладываются на другие или одна причина подменяется

другими, или они не в полной мере осознаются. Например, конфликт между руководителем и подчиненным. Руководитель говорит, что подчиненный плохо работает, а подчиненный говорит, что руководитель к нему придирается. Хотя настоящей причиной является то, что подчиненный не способен выполнять поставленные перед ним задачи.

Следует отметить, что выявление основного объекта конфликта - главное условие успешного его разрешения. Это требование относится и к предмету конфликта.

Объектом конфликта может быть ценность: материальная (ресурс); социальная (власть); духовная (идея, норма, принцип), т.е. ценность, к которой стремятся противоборствующие стороны. Чтобы стать объектом конфликта, ценность должна находиться на пересечении интересов людей, стремящихся к обладанию или контролю над ней. Существует мнение, что конфликт может быть без объекта, т.е. здесь нет стремления контролировать что-то.

В.Н. Меньшова считает, что не существует безобъектных конфликтов. Объект конфликта характеризуется:

- объективной неделимостью, обусловленной дефицитом ресурсов (например, вакантная должность);
- субъективной неделимостью (например, нежелание субъектов искать альтернативы);
- доступностью.

Предмет меньше, чем объект. Например, какая-то ценность, ресурсы объекта, а что в них - это предмет.

Далее рассмотрим кратко уровни конфликтов. Выделяют следующие уровни:

- психологический;
- социологический;
- политический;

- геополитический.

I - Психологический уровень характерен для межличностного конфликта.

В этом случае имеет место:

- противоборство физических лиц (от 2-х и более);
- в основе этого конфликта лежат личностные противоречия;
- данный конфликт может достигать групповых масштабов, со временем могут иметь место групповые противоречия.

II Социологический уровень (этнические, классовые, и групповые конфликты).

В этих конфликтах участвуют противоборствующие группы людей, т.е в основе конфликта лежат групповые противоречия и позиции. Здесь роль лидеров, руководителей весьма значительна. При этом особенностью является нетерпимость и максимальная вовлеченность членов группы в противоборство. При характеристике политического и геополитического конфликта рассматривается особенность государственных и межгосударственных противоречий.

В конфликте выделяют понятие «субъект» и «участник». Они не всегда тождественны.

Субъект - это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на конфликт в зависимости от своих интересов.

Участник сознательно или не вполне сознательно может принять участие в конфликте, случайно или не по своей воле может быть вовлечен в конфликт.

Субъекты и участники социального конфликта могут меняться местами в ходе конфликта, иметь различные ранги и статусы и обладать определенной силой.

Сила в социальном конфликте - это возможность и способность сторон реализовать свои цели вопреки противоборствующим сторонам.

Участниками конфликтов могут быть как физические лица, так и разнообразные по составу социальные группы.

В любом конфликте так или иначе участвуют:

- противоборствующие стороны - это те участники конфликта, которые непосредственно совершают активные действия друг против друга (индивид - группа - коллектив - государство, индивид - церковь или государство);

- те участники конфликта, которые в силу тех или иных причин заинтересованы в его развитии. Их присутствие в конкретном конфликте не обязательно - это подстрекатели, организаторы, пособники, а также посредники и судьи.

Исторические корни. Среди них выделяют территориальные споры, национальные противоречия, религиозные противоборство, экономические и другие разногласия.

Повод конфликта – им может быть принятие административного акта, ущемление прав одной из групп, спланированная провокация и т.п.

Уровень напряженности (или устойчивости) - в отношениях между сторонами в начальной стадии конфликта. Это индикатор конфликта (групповые эмоциональные проявления, психологическое состояние значительных социальных групп).

Классификация (типологизация) социального конфликта.

Классификация конфликта заключается в объединении отдельных его составляющих в группы на основе какого-либо признака (основание классификации).

Основные виды классификации:

- типология (в ее основе лежит существенный признак конфликта);

- систематика (система представлений о некоторой совокупности конфликта);

- таксономия (классификация взаимосвязанных конфликтов, имеющих определенные пространственно-временные границы).

#### Условия классификации конфликтов

(по Меньшовой В.Н.)

Социальные	Внутриличностные	Зооконфликты
Межличностные	Между «хочу» и «хочу»	Территориальные
Личность - группа	Между «хочу» и «не могу»	Иерархические
Межгрупповые	Между «хочу» и «надо»	Ресурсные
Группа - общество	Между «надо» и «надо»	За обладание особью другого пола
Между социумами	Между «надо» и «не могу»	

Классификация конфликтов (по Уткину Э.А. и др.).

1. По способу разрешения:

- антагонистические - до победы;
- компромиссные - уступки, изменение целей, сроков, условий;

2. По направленности воздействия:

- вертикальные - сверху вниз (учредитель - организации, руководитель – подчиненный);
- горизонтальные - руководители одного уровня или сотрудники.
- смешанные - те и другие (70-80% составляют вертикальные, а смешанные 30-20%).

3. По степени выраженности (или остроты противоречий):

- открытые - ссора, спор, скандал, разногласия и т.п.»
- скрытые - это косвенные способы воздействия.

4. В зависимости от количества участников:

- внутриличностные;
- межгрупповые;

- межличностные.

5. Зависимости от природы возникновения:

- социальные;

- организационные (должностные инструкции, формальная структура управления);

- эмоциональные или личностные (не удовлетворение интересов конкретной личности. Это зависть, вражда, антипатия и т.п. Они могут быть внешне не всегда мотивированными. Например, в очереди, долг и др.

6. По проблемно-деятельностному фактору:

- управленческие, экономические, политические, творческие и др.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты - вызваны неудовлетворением определенных требований участников конфликта или несправедливым, по мнению одного или обеих его сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и их действия направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Реалистический конфликт может перейти в нереалистический, если он много значит для участников конфликта и они не могут найти приемлемое решение. При этом повышается эмоциональное напряжение, которое «выплескивается через край». Они деструктивный (дифункциональны) и трудно регулируются. Необходимо повышать психологическую культуру, а также разнообразить приемы регуляции и саморегуляции эмоционального состояния.

## *5.2. Причины и стадии конфликтов в организации*

Наиболее общими причинами социальных конфликтов являются:

- различное или абсолютно противоположное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
- неравное положение людей в организациях (одни управляют, другие подчиняются);
- разлад между ожиданиями и поступками людей;
- трудности в общении (недоразумение, непонимание и т.п.);
- недостаток и качество информации;
- несовершенство человеческой психики (несоответствие между реальностью и представлениями о ней).

Причины конфликтов в организациях.

1. Распределение ресурсов. Их везде не хватает, но люди хотят получить больше и это может вызвать конфликт.

2. Взаимозависимость задач.

В организации все взаимосвязано. Однако возможности у людей разные, и это может привести к конфликту.

3. Различия в целях (особенно когда организация разбита на специализированные подразделения).

Цели одних работников не совпадают с целями других.

4. Различия в способах достижения цели.

Руководитель и подчиненные могут иметь разные представления о способах достижения цели. Это также может привести к конфликту, ибо каждый считает, что его решение лучше.

5. Неудовлетворительные коммуникации (они ограничены или нет информации).

6. Различия в психологических особенностях.

Все люди разные (интеллект, характер, темперамент и др.).



Динамика конфликта.

Развиваясь во времени конфликт проходит несколько стадий:

- латентную;
- открытую;
- завершающую.

Латентная стадия конфликта, т.е. скрытая. В ней присутствуют все элементы конфликта (предмет, объект, участники и др.) за исключением внешних действий. Формально латентная стадия состоит из пяти последовательных этапов.

Возникновение конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация - это такое совпадение обстоятельств и интересов, которые объективно создают условия для реального противоборства между людьми. Конфликтная ситуация - острая форма противоречия. Она складывается независимо от воли и желания сторон. Следует отметить, что она сознательно или несознательно формируется одной из сторон.

Характеристика конфликтной ситуации:

- она имеет объективное содержание, которое определяется происходящими в действительности событиями;
- она имеет субъективное значение, зависящее от интерпретации сторонами событий.

Этапы вызревания конфликтной ситуации.

1. Объективное формирование конфликтной ситуации. Противоречие интересов, целей или позиций нескольких субъектов.

2. Осознание хотя бы одним из субъектов своих интересов в этой ситуации.

3. Осознание обстоятельств, препятствующих удовлетворению интересов:

- они могут вытекать из объективной ситуации безотносительно к позиции участников конфликта;

- быть личностными качествами;

- исходить от кого-то.

4 Осознание своих интересов и соответствующих препятствий создаваемых другой стороной.

5. Начало действий, предпринятых одной из сторон для отстаивания своих интересов, которые ущемляют интересы другой стороны.

Некоторые из этих этапов могут выпадать, а другие повторяться.

Латентная стадия - предконфликтная стадия. Её ещё нет, если действует только одна сторона, или участниками проводятся лишь мысленные операции (планирование, обдумывание, прогнозирование и т.п.).

Конфликт - это уже форма взаимодействия и обязательно выражается в поведенческих действиях, а не в намерениях и замыслах.

На этой стадии развития возможны различные варианты решения конфликтной ситуации:

- переход в открытый конфликт;
- неконфликтное решение противоречия асимметрическим способом;
- неконфликтное решение противоречия симметрическим способом;
- игнорирование ситуации и взаимный отказ от активных действий.

В конфликтной ситуации всегда содержится непосредственная потенциальная угроза интересам или положению. От этих угроз и зависит начало конфликта и прежде всего от непосредственной угрозы. Нужен инцидент (повод). Он может сознательно или бессознательно создан одной из сторон. А ответные действия - конфликт, т.к. позиции сторон четко определились и началось противостояние.

## 2. Открытая стадия

Для открытой стадии характерно:

- конфликт очевиден для всех участников. Он приобретает внешнюю форму (включая использование средств массовой коммуникации, угрозы, насилие и т.п.);

- о конфликте осведомлена третья сторона, которая в разной степени влияет на его ход. При этом конфликт приобретает устойчивость, где все участники играют по его правилам, по определенному сценарию. При этом личный выбор ограничен. Но, он есть! Выбор за участниками конфликта остается. Важно знать истинный предмет конфликта.

В конфликте условно все действия сторон делятся на основные и вспомогательные.

Вспомогательные играют подчиненную роль, т.е. обеспечивают выполнение основных действий.

Основные действия могут быть наступательными и оборонительными.

Содержание наступательных действий:

- нападение на противника;
- повреждение его собственности;
- захват спорного объекта;
- изоляция, изгнание противника и его сторонников.

Все это приводит к прямому ущемлению интересов противоположной стороны.

Содержание оборонительных действий:

- удержание спорного объекта;
- самозащита;
- защита чести и достоинства или материальных ценностей.

Таким образом, оборонительные действия выполняют промежуточные, тактические функции. При этом следует отметить, что если участники конфликта не предпринимают адекватных усилий по прекращению противоборства в нем, то социальный конфликт стремительно набирает обороты.

Выделяют две формы конфликта:

- интенсификацию, она характеризуется учащенностью обмена агрессивными действиями между сторонами (угрозы и взаимные обвинения);
- усиление агрессивности поведения сторон, оно выражается в переходе от претензий к обвинениям, затем к угрозам и блефу и т.д., вплоть до насильственных действий.

Обе формы приводят к отчуждению и поляризации сторон.

Однако следует отметить, что конфликт вечно не продолжается. Он рано или поздно завершается. Единой системы его завершения не существует.

Конфликт может быть:

- исчерпан и разрешен примирением сторон;
- прекращён ввиду выхода из него одной из сторон, либо ее уничтожением;
- он может быть пресечен или прекращен вмешательством третьей стороны.

Итак, завершение конфликта - это прекращение действия всех произошло. Это более широкое понятие, чем разрешение конфликта. Разрешение конфликта то или иное положительное действие участников, прекращающие противоборство мирным или силовыми методами.

Для этой ситуации характерны следующие события.

1. Намечается тенденция к нормализации конфликта и его ликвидации (победа одной из сторон, истощение ресурсов).
2. Эпизодические вспышки - противостояния. Агрессивные настроения подогреваются воспоминаниями о причиненных друг другу бедах и зле.
3. Постепенно вызревает решение проблемы. Нормализуется эмоционально-волевая сфера взаимодействия.

Следует отметить, что любой конфликт нельзя пускать на самотек, ибо конфликты могут наслаиваться и разрушать социальную систему.

### *5.3. Управление конфликтом в организации*

Понятие управления конфликтом выражает его сущность. Известно, что конфликт по-разному влияет на организацию, на общество:

- конструктивно (является стимулом созидательной деятельностью и т.д.;
- разрушительно (на социальную систему и т.п.).

Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающие решение рационально значимых задач.

Управление конфликтом это:

- перевод его в рациональное русло деятельности людей;
- осмысленное воздействие на конфликтное поведение людей с целью достижения положительных результатов;
- ограничение противоборство рамками конструктивного влияния на организационный процесс.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. Это:

- объективное понимание конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращение его в фактор саморегуляции и самокорректировки организации (системы);
- наличие материальных, политических и других ресурсов;
- способности субъектов к согласованию своих позиций, интересов и взглядов и т.п.

Принципы управления конфликтом.

1. Гласность. Любое сокрытие конфликта ведет к углублению конфронтации и наоборот своевременное раскрытие причин и условий способствуют его урегулированию. Гласность предполагает информации о конфликтной ситуации, доведение ее до заинтересованных групп людей и формирования общественного мнения. Там, где этого нет возникает конфликт.

2. Институционализация - означает установление четких норм, правил, процедур урегулирования конфликта. Установление институциональных механизмов, будь то юридические акты, протоколы, меморандумы и даже устные договоренности, делает поведение его участников более предсказуемым и переводит задачу управления ими на принципиально новый уровень.

3. Легитимизация - сводится к формированию добровольного согласия, готовность людей соблюдать установленный порядок. При этом не менее 50% должно быть согласие сторон.

4. Структурирование сторон. Это значит, что надо способствовать тому, чтобы интересы участников конфликта были более «групповые», так как отдельные участники более опасны.

5. Редукция конфликта - она предполагает ослабление конфликтного взаимодействия за счет перевода его на другой уровень в следующей последовательности: «Враг - противник - союзник - приятель – друг».

Управление конфликтами также включает их прогнозирование, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других, а также регулирование и разрешение. Не должно быть силового прекращения и подавления конфликта.

Целью прогнозирования является принятие такого решения, которое позволяет субъекту наиболее эффективно решать поставленные перед ним задачи в конкретных условиях. Для эффективного прогнозирования кон-

фликта должны быть специальные знания и навыки. Процесс прогнозирования состоит из трех этапов осуществления действий.

Первый этап заключается в выявлении симптомов проявления некоторых фактов и событий, которыестораживают и побуждают к активному поиску дополнительной информации.

Второй этап предполагает поиск и анализ необходимой информации, сбор и обработку различных фактов, дающих основание сделать определенный вывод (диагностику) и принять решение относительно предмета беспокойства.

Третий этап включает моделирование различных вариантов событий, своих действий и последствий развития этих действий и различных ситуаций.

При этом могут быть использованы индуктивный и дедуктивный методы.

Предупреждение социальных конфликтов.

Выделяют четыре направления деятельности по предупреждению конфликтов.

1. Создание объективных условий препятствующих возникновению конфликтов в организации.

2. Совершенствование и оптимизация менеджмента организации.

3. Устранение социально-психологических причин конфликтов на уровне межличностных отношений.

4. Устранение или блокирование личностных причин возникновения конфликта на основе позитивного воздействия на сознание и поведение деструктивно настроенных субъектов.

Стремление к развитию организации, повышению качества создаваемой ею продукции, создание здоровой конкуренции - сплачивает ее работников, блокирует возникновение различных конфликтов.

А если конфликт возник его надо регулировать. Регулирование - это одна из форм активного вмешательства в конфликт. Регулирование конфликта представляет собой действие управляющего субъекта, с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло или на другой уровень отношений.

Регуляция конфликта минимизирует потери от его действия (экономические, нравственные, социальные, политические) и максимизирует деятельность человека в организации.

Начало регуляции конфликта - признание, т.е. гласность, а затем использование и других принципов управления конфликтом.

Разрешение конфликта является заключительным этапом его проявления.

Различают полное (устраняются причины конфликта) и неполное (устраняются лишь некоторые его составляющие и конфликт может возникнуть вновь) разрешение конфликта. Однако не следует неполное разрешение конфликта рассматривать негативно. Так как, не всякий конфликт разрешается раз и навсегда. В жизни бывает много конфликтов, которые разрешаются временно, частично.

Процесс разрешения конфликта характеризуется общими чертами, предпосылками. Это:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность и способность его разрешить;
- наличие средств и ресурсов для этого.

Разрешение конфликта осуществляется в несколько этапов.

1. Первый этап. Подготовительный этап - заключается в диагностике конфликта.

2. Второй этап - на этом этапе осуществляется разработка стратегии и технологии разрешения конфликта.



3. Для третьего этапа характерно непосредственная практическая деятельность по разрешению конфликта, т.е. реализация комплекса методов и средств.

Рекомендации по разрешению конфликта.

1. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нормальных отношений между людьми.

2. Выясните явные и скрытые причины конфликта, определите что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

3. Определить в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция - это то, о чем мы заявляем, на чем настаивает, наша модель решения. Наши интересы - это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы. Именно в них - ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и не предвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобства.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и

индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастание реалистических конфликтов в нереалистические.

Правила поведения для конфликтных людей.

1. Не стремитесь доминировать во чтобы то ни стало.
2. Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципа.
3. Помните, прямолинейность хороша, но не всегда.
4. Критикуйте, но не критиканствуйте.
5. Чаще улыбайтесь! Улыбка мало стоит, но дорого ценится.
6. Традиции хороши, но до определенного предела.
7. Сказать правду тоже надо уметь.
8. Будьте независимы, но не самоуверенны.
9. Не превращайте настойчивость в назойливость.
10. Не ждите справедливости к себе, если сами несправедливы.
11. Не переоценивайте свои способности и возможности.
12. Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
13. Проявляйте доброжелательность.
14. Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.
15. Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах.

*5.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература*

*Вопросы для повторения*

1. Что такое конфликт?
2. Какие конфликты могут быть в организации?
3. Назовите предмет, объект, состав участников конфликта?
4. В чём заключается классификация конфликтов?
5. Каковы причины возникновения конфликта?
6. Назовите и дайте характеристику стадиям конфликта?

7. Дайте характеристику конфликтной ситуации?
8. Назовите формы эскалации конфликта.
9. Каковы принципы управления конфликтами в организации?
10. Назовите способы предупреждения социальных конфликтов.
11. В чем состоит процесс разрешения конфликта?
12. Назовите этапы разрешения конфликта.
13. Правила поведения для конфликтных людей. Назовите их.
14. Каковы рекомендации по разрешению конфликта?

*Тесты для аутодиагностики*

Тест на самооценку компетентности и готовности к ведению спора, переговоров, разрешение конфликта

От Вас требуется по 9-ти бальной шкале дать самооценку того, насколько вы компетентны и готовы, чтобы:

а) знать:

1. История зарождения и развития конфликта	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Психологические и другие особенности участников конфликта и лиц ближайшего окружения	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Особенности типов и виды конфликтов	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Основные приемы и правила ведения спора	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Основные приемы и правила ведения переговоров	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Основные приемы и правила разрешения конфликта	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Свои сильные и слабые стороны, качества которые с Вас проявляются в конфликтной ситуации и при ведении переговоров	1 2 3 4 5 6 7 8 9

б) уметь:

1. Определить и диагностировать тип и вид конфликта	1 2 3 4 5 6 7 8 9
---	-------------------

2. Пойти на разумные компромиссы	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Установить контакты даже с враждебно настроенными к Вам лицами	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Применять контрприемы против «грязных» приемов, методов	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Нейтрализовать действия, которые создают конфликт	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Вести Переговоры по разрешению конфликта, даже если противоположные стороны уходят от переговоров	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Предвидеть и прогнозировать ход развития событий, связанных с конфликтом	1 2 3 4 5 6 7 8 9

в) быть способным:

1. Проявлять принципиальность и гибкость в разрешении конфликта	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Установить диалог и корректно вести споры, переговоры	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Самокритично оценить ситуацию и прогнозировать развитие событий	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Проявлять выдержку и высоконравственные качества даже в ситуации обострения конфликта	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Заинтересовывать противоположную сторону в положительном исходе событий по разрешению конфликта	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Видеть возможные тенденции развития конфликта	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Учитывать и не допускать своих прежних промахов и ошибок	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Надо отдельно посчитать по блокам уровень: а) знания, б) умения, в) способности.

Уровень развития	Суммарное число баллов по ответам на 7 вопросов
1 – очень низкий	7-14
2 – низкий	15-20
3 – ниже среднего	21-26
4 – чуть ниже среднего	27-32
5 – средний	33-38
6 – чуть выше среднего	39-44
7 – выше среднего	45-50
8 – высокий	51-56
9 – очень высокий	57-63

#### Тест на оценку уровня конфликтности личности

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его. Например, 1-а, 2-б, 3-в и т.д.

Вопросы:

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

а) нет, б) когда как, в) да.

2. Если в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются, а возможно и ненавидят?

а) да, б) ответить затрудняюсь, в) нет.

3. Кто Вы в большей степени?

а) пацифист, б) принципиальный, в) предприимчивый.

4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?

а) часто, б) периодически, в) редко.

5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для Вас коллектив?

а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности,

б) изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами,

в) чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудач, какое состояние для Вас наиболее характерно?

а) пессимизм, б) плохое настроение, в) обида на самого себя.

7. Характерно ли для Вас стремление отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?

а) да, б) скорее всего да, в) нет.

8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

а) да, б) скорее всего да, в) нет.

9. Из трех личностных качеств, с которыми Вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость критики.

10. Кто Вы в большей степени?

а) независимый, б) лидер, в) генератор идей.

11. Каким человеком считают Вас Ваши друзья?

а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.

12. Против чего Вам чаще всего приходится бороться?

а) с несправедливостью, б) бюрократизмом, в) с эгоизмом.

13. Что для Вас наиболее характерно:

а) недооцениваю свои способности, б) оцениваю свои способности достаточно объективно, в) переоцениваю свои способности.

14. Что Вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

Подсчет результатов:

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное количество баллов
1	а) 1 б) 2 в) 3	1 – очень низкий	14-17
2	а) 3 б) 2 в) 1		
3	а) 1 б) 3 в) 2	2 – низкий	18-20
4	а) 3 б) 2 в) 1		
5	а) 3 б) 2 в) 1	3 – ниже среднего	21-23
6	а) 2 б) 3 в) 1		
7	а) 3 б) 2 в) 1	4 – чуть ниже среднего	24-26
8	а) 3 б) 2 в) 1		
9	а) 2 б) 1 в) 3	5 – средний	27-29
10	а) 3 б) 1 в) 2	6 – чуть выше среднего	30-32
11	а) 2 б) 1 в) 3		
12	а) 3 б) 2 в) 1	7 – выше среднего	33-35
13	а) 2 б) 1 в) 3	8 – высокий	36-38
14	а) 1 б) 2 в) 3	9 – очень высокий	39-40

*Использованная и рекомендуемая литература*

1. Андреев В.Н. Конфликтология искусство спора, ведения переговоров и разрешение конфликтов. - Казань, 1992.
2. Атватер И. Я вас слушаю. – М., 1988 .
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 1999.
- 4 Анцупов А.Я. Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. - СПб. Питер, 2005.

5. Вершинин М.С. Конфликтология: конспект лекций. -СПб: изд-во Михайлова В., 2003.
6. Глаустова О.В. Конфликтология в вопросах и ответах: учеб. пособие. - М.: Проспект, 2009.
7. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии: курс лекций. - Ростов-н/д: «Феникс», 1998.
8. Здравомыслов А.Г. Социальный конфликт. М., 1995.
9. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. Учеб. Пособ. - М., Гуманитарный издательский центр «Владос», 1992.
10. Корнилуc X., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. - М., 1992.
11. Коузер Л.А. Основы конфликтологии / учеб. пособие. Пер. с англ. А. А. Крашевского и М.В. Сорокина. – СПб.: «Светлячок» , 1999.
12. Конфликтология / под ред. А.С. Кармина. - СПб.: Издательство «Лань», 1991.
13. Меньшова В.Н. Конфликтология: учебное пособие. – Новосибирск: сиб. АГС, 2000.
14. Марков Г.Н. Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту. – СПб: Издательство «Альфа», 2000.
15. Тренив Н.Н. Управление конфликтами: Учебно-практическое пособие для вузов. -М.: Издательство «Приор», 2001.
16. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. - М.: «Тандем» ЭКМОС, 1998.
17. Цыбульская М.В., Яхонтова Е.С. Конфликтология: учебно-практическое пособие. - М., 1999.



## **ГЛАВА 6. Организационное управление**

### *6.1. Руководство и лидерство в организации*

Управление - специфический вид человеческой деятельности, который стал самостоятельным в результате разделения и кооперации общественного труда. Управление - совокупность скоординированных действий, направленных на достижение целей организации (см. рис. 9).

Руководство - это одна из важнейших функций управления. Она заключается в управлении людьми. Помимо руководства управление включает и другие функции. Это - планирование организационной деятельности, принятие решений, контроль и др. Они в свою очередь включают множество частных функций (нормирование, регламентирование, информирование и т.п.).

Управлять, например, производством, значит воздействовать на все компоненты управляемой системы, т.е. на людей, на технологию, на финансовое обеспечение и т.п. Руководить же можно только людьми, но не ресурсами предприятия, организации. Следовательно, руководство - это основная функция руководителя, которая связана с управлением людьми и достижением поставленной цели. Руководство основывается на наличие власти, т.е. у руководителя есть власть.

Власть - способность и возможность определяюще воздействовать (влиять) на поведение людей. Власть является регулятором управленческой деятельности, регулятором совместной деятельности людей. Власть - это основа всех управленческих воздействий, которые осуществляются «сверху» так называемыми властными структурами. Власть предполагает взаимодействие с мотивированной деятельностью подчиненных.

Итак, власть имеет возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или на поведение других людей. Благодаря воздействию и взаимодействию организация функционирует и развивается.

Как известно, существует два основных типа организации и группы (формальная организация и группа и неформальная группа). Любая формальная организация и группа - это институциональная установленная общность людей, объединенных для достижения какой-либо цели. Неформальная группа образуется в результате институционально нерегламентированной, спонтанной активности людей, вступающих между собой в регулярные взаимодействия. Таким образом, формальная группа - это группа, созданная официально, т.е. по воле руководства, а неформальная возникает в результате стихийного взаимодействия людей в повседневной жизнедеятельности.

Основными факторами, определяющими образование неформальных групп, являются:

1. Потребность в социальной принадлежности. Это основная потребность человека. Ее удовлетворение вызывает социальный комфорт.
2. Потребность в защите - т.е. защищенность человека в группе выше индивидуальной защищённости.
3. Потребность в помощи - достижение результатов способствует образованию неформальных групп.
4. Потребность в общении - расширяет информированность, повышает эффективность деятельности.

В формальных группах данные потребности также реализуются, но механизм их организации определяется властными, принудительными и иерархическими закономерностями.

Психологические закономерности управленческой деятельности:

- закон неопределенности отклика;
- закон неадекватности отображения человека человеком;

- закон неадекватности самооценки;
- закон расщепления смысла управленческой информации;
- закон самосохранения;
- закон компенсации.

Для организационно-управленческой деятельности характерны следующие особенности:

1. Руководитель имеет дело с другим человеком, у которого есть своя логика поведения, свои цели и задачи. Нужно уметь соотнести свои задачи и мотивы с задачами и мотивами сотрудника.

2. Руководитель имеет дело с постоянно изменяющимся человеком, цели и мотивы его деятельности не остаются неизменными.

3. Результаты решения управленческих целей и задач проявляются не сразу, порой они отсрочены. Нужно искать пути и способы выявления качества работы, ее эффективности.

4. Управленческая деятельность всегда на виду и, в связи с этим, она предполагает элементы актерского мастерства.

Новая концепция управления персоналом:

- человек рассматривается как наивысшая ценность для организации;
- социальные инновации также важны, как и психологические;
- скоординированная активность сотрудников возникает на основе взаимопонимания;
- общие проблемы решаются совместными усилиями;
- кооперативный стиль работы должен преобладать;
- полное доверие работнику и представление ему максимальной самостоятельности;
- всемерное усиление развитие мотивации работников.

Формальные и неформальные группы должны быть как-то организованы, т.е. должен быть координатор их деятельности. В неформальных группах лидер выбирается самой группой, а в формальных группах это «назначение» обусловлено внешними причинами. Поэтому для неформальной группы характерно наличие неофициального лидера, а для формальной группы наличие лидера - официального руководителя.

Следует отметить, что неформальное и формальное лидерство - это разные специальные явления по генезису и закономерностям проявления. Равно как и понятие «лидерство» и «лидер». Лидерство - это процесс межличностного влияния, обусловленный реализацией ценностей, присущих членам группы и направленный на решение стоящих перед группой целей, а лидер - это человек, которому группа доверяет решать ее проблемы. Понятие лидерства относится к психологии отношений, возникающих в группе по «вертикали», т.е. доминирование - подчинение.

Понятие руководства относится к общей организации деятельности всей группы к процессу управления ею. Для обозначения неформального лидерства употребляют понятие «лидерство», а для обозначения формального - понятие «руководство». Это значит, что руководитель - организационный лидер.

Руководитель и лидер осуществляют роли координаторов - организаторов членов социальной группы. И тот и другой оказывают социальное влияние только разными средствами. Руководитель и лидер используют субординацию в общении.

Лидерство	Руководство
Неформальный организатор	Формальный организатор
Неформальный лидер	Формальный лидер
Ведущий	Организирующий
Координация	Управление
Влияние	Власть
Авторитет	Статус

Рис. 9 Различие между понятиями «лидерство» и «руководство»

Как видно из рис. 9 лидер влияет на членов группы на основе авторитета, а руководитель на основе права. У него есть власть, обязанность оказывать влияние, т.е. на основе авторитета власти.

Общее между лидером и руководителем (по Кричевскому Р.Л.).

1. Руководитель и лидер осуществляют роль координаторов, организаторов членов социальной группы.

2. И тот и другой оказывают социальное влияние только разными средствами.

3. И тот и другой используют субординационные отношения, Хотя в первом случае они четко регламентированные, во втором заранее не предусмотрены.

Выделяют три уровня руководителей:

1) руководители высшего звена управления - являются лицами, ответственными за принятие важнейших организационных решений. Их работа очень напряженная и интенсивная. Они заняты поиском новой информации, которая имеет отношение к деятельности всей компании. Их работа не нормирована.

2) руководители среднего звена управления - подчинены руководителям высшего звена управления. Они осуществляют контроль за работой

низового звена. Это начальники отдела, декан в вузе, заведующий сектором в НИИ и т.п. Принимают участие в принятии решения и готовят информацию для руководителей высшего звена.

3) руководители низового звена управления. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий. Осуществляют контроль непосредственно за рабочими и решают много текущих задач.

Критерии эффективности руководства:

- производительность труда коллектива;
- успешность решения производственных задач;
- социально-психологический климат в организации;
- здоровье сотрудников;
- текучесть кадров.

Эффективность руководства влияет на авторитет руководителя, кроме этого его авторитету способствуют: его нравственные и деловые качества, отношение к людям, к работе, компетентность и т.п..

Существуют теории лидерства и руководства. Наиболее известными теориями лидерства являются: а) теория черт; б) ситуативная теория; в) личностно-ситуативная теория.

Теория черт и ее разновидности возникли под влиянием английского психолога и антрополога Ф. Гальтона в начале XX века. Он сделал попытку объяснить лидерство на основе наследственности. Идея состояла в том, что если лидер обладает качествами (передающимися по наследству) отличающимися его от последователей, то эти качества можно выделить. Были предприняты исследования царских династий, различных наций, анализ браков между правителями, но составить перечень таких черт тогда не удалось.

И только в 1940 году американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы: инициативность, общительность, чувство юмора,

энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т.д. Но ни одна из этих черт не заняла прочного места в перечнях: 65% - один раз упомянута, 16-20% - два раза, 4-5% - три раза и лишь 5% - четыре раза. Американский психолог Ю.Дженикс объяснил это субъективизмом, т.е. они отражали большие черты самих исследователей, чем черты лидера.

Лидер должен обладать чертами, которые способствуют популярности и доверию масс. На смену теории черт пришла ситуативная теория лидерства, появление лидера есть результат места, времени и обстоятельств. Ситуация выдвигает лидера, обладающего способностями, которые позволяют ему повлиять на ситуацию.

В 1952 году Г.Герт и С.Милз (США) предложили личностно-ситуативную теорию. Они выделили 4 основных фактора характеризующих лидерство:

- черты и мотивы лидера как человека;
- образ лидера и мотивы, существующие в сознании его последователей побуждающие их следовать за ним;
- характеристики роли лидера;
- институциональный контекст, т.е. официальный и правовой параметры, в которые лидер и его последователи вовлечены.

Стогдилл и Шатли (США) предложили изучать лидерство с точки зрения статуса, взаимодействия, восприятие и поведения индивидов по отношению к другим членам группы. Таким образом, лидерство стали рассматривать как отношение между людьми, а не как характеристику отдельного индивида.

Р.Кеттел предложил рассматривать лидерство, как динамическое взаимодействие между целями лидера, а также целями потребностями последователей, где функции лидера сводятся к выбору и достижению групповых целей.

В настоящее время все теории лидерства можно отнести к ситуативно-личностным теориям, ибо надо учитывать оба эти фактора.

Далее, более подробно рассмотрим и теории руководства. Надо отметить, что этих теорий много, поэтому опишем основные. Это:

- личностные теории руководства;
- теории стилей руководства;
- ситуативные теории руководства.

1. В личностных теориях руководства, подчеркивается важность личностных характеристик. Наиболее важными личностными качествами успешных руководителей являются:

- интеллект (способность разбираться в событиях и решать сложные проблемы);
- инициативность (способность распознать необходимость действий и их осуществление);
- уверенность в себе (успешный руководитель должен быть уверенным в себе, в правильности того что он делает).

## 2. Теории стиля руководства.

Курт Левин предложил три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Их особенности.

Авторитарный - означает единоначалие в решении больших и малых задач стоящих перед коллективом. При этом инициатива и последнее слово за руководителем. Также как и все значимые указания и распоряжения. Недостатки этого стиля. Он допускает грубость и менторский тон, а также снимает ответственность с исполнителей. Подавляет творчество, инициативу и самостоятельность как нежелательное можно сказать, что руководитель берет ответственность в критические моменты.

Демократический (коллегиальный) - последнее слово за коллективом (что и как он решит). Это способствует проявлению инициативы, само-



стоятельности, ответственности, доверие и т.п., к недостаткам можно отнести, что теряется время для принятия решения, а также вопросы которые не требуют обсуждения выносятся на собрание коллектива.

Либеральный (попустительский) - при этом стиле руководитель слабо управляет коллективом «плывет по течению». Коллектив сам решает проблемы. При этом инициатива не подавляется.

Блейк и Моутон в статье «Исследователи об организациях» 1991 год предложили управленческую решетку и использование для характеристики стиля руководства два параметра: степень внимания руководителя к производству и степень его внимания к людям. Показано, что многие руководители считают, что они внимание уделяют и тому и другому, а в действительности или тому или другому. Это создает проблемы в организации.

Также показано, что с ней может меняться в зависимости от условий и формирования навыков руководства.

### 3. Ситуативные теории руководства

Ситуативные теории руководства представляют собой, по сути, развитие теорий о стилях руководства.

Главное же их отличие заключается в том, что в ситуативных теориях отрицается сосуществование универсального «наилучшего» стиля руководства, т.о. подходящий стиль зависит от ситуации.

Немецкие исследователи Танненбаум и Шмидт (1954 г.) показали, что необходимый стиль зависит от четырех переменных:

- руководитель, его личностные качества и предполагаемый стиль руководства;
- подчинённые, их потребности, устремления и навыки;
- задания, требования и цели работы, которые должны быть выполнены;

- контекст, организация, ее ценности и традиции.

Считается, что большинство руководителей могут быть гибкими, т.е. могут изменить свой стиль.

Это зависит от:

- ценностей и убеждений;
- степени доверия своим подчиненным и коллегам;
- терпимость к неопределенности;
- личного вклада;
- терпимость к стрессам.

В ситуативных теориях стиля управления подчеркивается важность согласования ситуационных переменных, которыми являются:

- предпочитаемый руководителем и руководства;
- подчинённые и их ожидания и заинтересованность в ситуациях, терпимость к неопределенности, профессиональные знания и опыт;
- задание, его характер, время, отведённое для его выполнения, вероятность серьезных ошибок;
- организационный контекст и ограничения накладываемые организации на ситуацию.

В организации выше всего ценится:

- умение работать с самыми разнообразными людьми;
- взятие на себя ответственности;
- упорство при достижении цели.

*Качества руководителя:*

- знания;
- способности;
- стиль мышления;
- интеллект;
- эмоциональная сфера;
- особенности характера.

*Характеристика «идеального типа руководителя».*

- твёрдый, но гибкий;
- серьёзный, но с чувством юмора;
- дружелюбный, но умеет держать дистанцию;
- преданный делу, но не теряет головы при успехах и поражениях;
- мечтательный, но с сильной развитой волей;
- готовый идти на риск, но всё основательно просчитывающий.

Требования к личности руководителя.

1. Руководитель должен быть управляющим, а не погонщиком, поэтому он должен:

- вести коллектив, они погонять;
- полагаться на кооперацию и содействие сотрудников, а не только на свою власть;
- держать сотрудников в курсе дел, заинтересовывать их в решении проблем, а не решать всё самому, полагаясь на свою власть;
- говорить "мы", объединяя себя с коллективом, а не говорить всегда "я";
- подавая пример, самому всегда приходит вовремя, а не требовать этого только от других;
- исправлять свои ошибки, а не искать ответственных за них.

2. Для руководителя необходима вера в свое дело, целеустремленность, решительность и умения показать эти качества своим подчинённым.

3. Знание науки об управлении.

4. Умение ценить время подчинённых.

5. Проявление строгости и требовательности (без придирчивости).

6. Умение критиковать и воспринимать критику.

7. Умение наказывать и поощрять.

8. Приветливость и тактичность.

9. Чувство юмора.

10. Умение говорить, беседовать, слушать, а также умение молчать.

### *6.2. Формирование социально-психологического климата (СПК) в организации*

Под социально-психологическим климатом подразумеваются устойчивые настроения и суждения, отражающие социальные условия жизнедеятельности организации. Социально-психологический климат, как известно, является важнейшим фактором, определяющим эффективность организации. Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Социально-психологический климат возникает спонтанно. Однако хороший социально-психологический климат не является простым следствием провозглашенных девизов и усилий отдельных руководителей. Он представляет собой итог систематической, прежде всего воспитательной работы с членами коллектива, осуществление специальных мероприятий, направленных на организацию отношений между руководителями и подчиненными.

Формирование и совершенствование социально-психологического климата - это постоянная практическая задача руководителей любого ранга. В настоящее время это установившееся понятие, которое характеризует невидимую, тонкую, деликатную, психологическую сторону взаимоотношений между людьми.

В отечественной социальной психологии впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Одним из первых раскрыл содержание социально-психологического климата В.М. Шепель.

Психологический климат - это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их близости, сим-

патии, совпадения характера, интересов, склонностей. Социально-психологический климат - одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он не одинаков, в разных коллективах по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается прежде всего на психологическом самочувствии людей. Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах:

- сплоченность как степень единства действий членов организации в условиях выбора этих действий из нескольких возможных вариантов;

- взаимная совместимость как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности, состояние уровня идентификации понимаемого как сознательное, внутреннее мотивированное принятие членов групп ( в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм групповой жизни и т.п.

Как было отмечено выше, психологический климат складывается в процессе межличностных отношений в коллективе и влияет на каждую личность через эти отношения. В частности, социально-психологический климат оказывает влияние на следующие стороны жизнедеятельности человека:

- отдача личности в трудовой деятельности, степень реализации ее способностей. Очевидно, что если общий эмоциональный настрой в коллективе положительный, то человек с удовольствием идет на работу с максимальным желанием реализовать себя в ней;

- трудовая стабильность личности связывает социально-психологический климат с проблемой текучести кадров.

Анализ причин увольнения показывает, что в качестве основных выдвигаются такие объективные факторы, как удаленность от дома, неудовлетворительные условия и т.п. Однако очень часто предлог скрывает основную причину - неблагоприятные отношения в коллективе;

- здоровье людей. Эмоциональная сфера человеческой психики теснейшим образом связана с работой нервной системы. Следовательно, неблагоприятный социально-психологический климат вызывает различные заболевания системы, что отражается и на количестве психологических заболеваний, например, сердечно-сосудистой системы. В хорошем коллективе человек старается не подводить других, а некоторые болезни переносит на ногах. В коллективе с отрицательным психологическим климатом даже легкое недомогание вызывает у него тревогу, и иногда он бессознательно использует этот повод, чтобы не ходить на работу;

- эмоциональный настрой в семье. При плохом социально-психологическом климате в коллективе человек вынужден разряжать свои переживания и напряженное состояние дома. Так проявляются защитные механизмы личности;

- общее отношение к жизни. Благоприятный социально-психологический климат раскрепощает способность человека получать удовольствие от жизни, радоваться ей. При этом человек полон энергии и бодрости. И, напротив, при плохом социально-психологическом климате он пытается "уйти" от отрицательных эмоций, переоценивая ценности, стремясь только к своему делу, к личному покою. Человек становится более эгоистичным. Неблагоприятные состояния могут закрепиться в отрицательных чертах характера и влиять на судьбу человека.

Таким образом, социально-психологический климат в организации играет одну из важнейших ролей в жизни каждого человека. Большое значение в формировании социально-психологического климата коллектива имеет также социально-демографические характеристики. Такие, как пол, возраст, образование и т.д. Факторы микросреды, проявляющиеся непосредственно в самом коллективе и в большой степени зависящее от руководителей, можно разделить на факторы материальной и социальной микросреды.

К факторам материальной среды относятся:

- содержание и характер выполняемой деятельности;
- условия труда;
- уровень организации труда;
- система стимулирования труда.

Хорошие условия труда могут поддержать благоприятный социально-психологический климат, но не раздавать его. Благоприятно влияет на коллектив не столько уровень, сколько динамика условий труда. В этих изменениях проявляется внимание к людям, которое не может не сказаться на их взаимоотношениях и отношении к труду.

Факторы, влияющие на социально-психологический климат:

- межличностные отношения;
- стиль руководства;
- воздействие вышестоящих административных организаций, государственных учреждений других коллективов;
- материальные и санитарно-гигиенические условия трудовой деятельности.

Факторы, способствующие созданию социально-психологического климата:

- сочетание деловых и неформальных отношений;
- насколько руководитель своевременно предотвращает или разрешает конфликты;
- степень социальной защищенности, уверенности в завтрашнем дне (важно, чтобы моральные и материальные стимулы сочетались и были равны вкладу каждого);
- внимание к адаптации новых сотрудников;
- знать лидера и строить с ними отношения.

Технология формирования социально-психологического климата.

1. Начальный этап (ведущая роль руководителя)

- ориентировка в ситуации;
- адаптация;
- изучение сформированности социально-психологического климата;
- формирование межличностных отношений;
- мотивация к деятельности (социальные льготы, доброжелательный контроль и др.);
- создание материальных и гигиенических условий трудовой деятельности;

## 2. Этап непосредственного формирования социально-психологического климата

- формирование ЦОЕ (ценностно-ориентировочного единства) организации;
- становление организационного самосознания;
- предупреждение и разрешение конфликтов;
- достижения сбалансированности в отношениях, стабилизация распределения ролей;
- лидерство;
- интеграция индивидуальных и организационных целей;
- преобладание деловых отношений;
- развитие личности каждого сотрудника (обучение, повышение квалификации и т.п.)
- повышение культурного уровня сотрудников.

## 3. Это сформированности социально-психологического климата

- слияние формального и неформального лидерства;
- сотрудничество руководителя и подчиненных )использование наиболее оптимального стиля руководства, гласность, участие сотрудников в планировании и отчётности, делегирование полномочий);
- эмоциональное сплочение (личные взаимодействия становятся очень тесными, доброжелательные отношения, эмпатия и т.п.



- актуализация (деловое, эмоциональная и ценностная сплочение, психологическая, социальная и психофизиологическая совместимость и работанность, близость мнений, ценностное единство, способность к самоуправлению способность к эффективному разрешению проблем и расхождений);

- удовлетворенность каждого члена организации взаимоотношениями, процессом труда, руководством, принадлежностью именно к этой организации, преобладающие позитивное настроение.

Для успешного формирования социально-психологического климата руководителю и членам организации необходимы определённые деловые и нравственные качества. Деловые и нравственные качества, необходимые руководителю:

- умение создать обстановку доверия, уверенности и перспективности для персонала;

- откровенность, доброжелательность и принципиальность в отношениях;

- честность, трудолюбие, профессионализм, компетентность и деятельность и др.;

- умение убеждать и привлекать на свою сторону персонал для решения поставленных задач.

Деловые и нравственные качества, необходимые членом организации:

- инициативность;

- ответственность;

- лояльность;

- активность;

- настойчивость и упорство;

- самостоятельность.

### *6.3. Совершенствование управления организацией*

В психологии управления выделяют различные виды управленческих действий (планирование, организация деятельности, принятие решений, мотивация и контроль). Эти действия называют функциями управления. Они предполагают и само действие и объект, к которому это действие применяется. Функции управления являются общими для любых организаций независимо от характера выполняемой деятельности. Для управления организацией необходимо выполнение всех функций в комплексе.

При выполнении каждой функции управления решаются определенные управленческие задачи.

Функции управления делятся на:

- функции операции;
- функции задачи;
- функции социально-психологические.

Функции операции. К ним относятся: планирование, ориентация и диагностика производственной ситуации, выработка и принятие решений, организация выполнения программы действие и коррекция результатов деятельности.

Функции задачи. Это производственные функции.

1. Координация деятельности подчиненных с целью выполнения плана.
2. Обеспечение роста производительности труда людей и оборудования.
3. Организация эффективной и ритмичной работы (обеспечение рабочими, оборудованием, полуфабрикатами, сырьем). Прогнозирование возможных взрывов в работе и их предупреждение.
4. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.

5. Поддержание трудовой дисциплины в производственном коллективе.

6. Согласование индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда.

#### Социально-психологические функции

1. Снижение у подчинённых неудовлетворённости трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и т.д.).

2. Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними. Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.

3. Отстаивание законных интересов своих подчинённых.

4. Сохранение постоянного состава подчинённых, управление текучестью кадров.

5. Обеспечение профессионального соперничества своих подчинённых.

Далее рассмотрим более подробно функции, которые отвечают признакам необходимости и достаточности.

Функция планирования. Данная функция управления включает выбор целей организации, а также определение политики, программ, действий и методов их достижения. Именно планирование по сути обеспечивает основу принятия интегрированных решений. В план входят:

1. Ориентация на будущее (цели и задачи).

2. Необходимые действия (средства).

3. Исполнители и ответственные (конкретные люди или отделы).

Следует отметить, что планирование - это основное средство с помощью которого организация может приспосабливаться к изменениям обстановке во внешней социально-экономической среде.

Планирование может быть на перспективу (стратегическое планирование), на год, квартал и т.п.

Стратегическое планирование - набор действий и решений руководства, приводящих к разработке специфических стратегий, направленных на достижение целей организации. Выбор цели имеет существенное значение, ибо начало реализации функции планирования является постановка цели.

Этапы реализации функции планирования.

1. Выбор цели.
2. Определение предпосылок для предстоящего принятия решения.
3. Поиск и определение альтернатив для предстоящего принятия решения.
4. Выбор наилучшей альтернативы.
5. Исполнение плана.

При осуществлении функции планирования надо учитывать следующие требования:

1. Устранить отрицательный эффект неопределенности и изменения.
2. Сосредоточить внимание на основных задачах этого этапа.
3. Составить бюджет.
4. Обеспечить реализацию контрольной функции управления.

Реализация функции планирования обеспечивает:

- основу эффективного планирования;
- предпосылки для дальнейшего планирования;
- основу для других функций планирования;
- основу для мотивации людей;
- основу для четкого определения ответственности;
- основу для координации планирования в подразделениях организации.

Достижению целей способствуют организационные и психологические факторы управления организацией (мотивирование, информирование, эффективность руководства персоналом, хороший СПК и др.).

Функция организации деятельности.

Реализация функции организации деятельности предполагает определенную работу руководителя и его подчиненных.

Основные условия выполнения этой функции (по В.А. Розоной):

- учет руководителем своих возможностей (потенциальных и реальных), а также имеющихся резервов (материальных, людских);

- учет возможностей своих исполнителей;

- правильная расстановка персонала.

Следовательно, очень важно эффективное общение руководителя с исполнителями, координации их деятельности. Посредством вертикального распределения труда решаются задачи, стоящие перед организацией.

Однако большинство сложных организаций имеют горизонтальное разделение труда: производство, финансы, маркетинг, т.е. основные виды деятельности организации. В этих организациях (где горизонтальное распределение труда) образуются линейные подразделения (отделы, службы и т.п.), т.е. «малые» или «рабочие» группы решают задачи, которые способствуют достижению общих целей организации.

Горизонтальное распределение труда предполагает:

- линейную структуру управления (ЛСУ), которая строится по производственно-территориальному принципу единоначалия и полной компетенции (круг полномочий, права и обязанности и т.д.).

В промышленном объединении этому соответствует структура производственных объектов: объединение - предприятие - цех - участок - бригада.

Руководитель каждого объекта осуществляет единоличное руководство подчиненными, а сам подчиняется руководителю высшего звена управления. Информация передается только сверху вниз по вертикали.

Вместе с тем, линейная структура управления имеет и плюсы и минусы.

Плюсы:

- личная ответственность руководителя за всё и конечный результат;
- нет дублирования;
- ясность и четкость подчинения.

Минусы:

- высокие требования к знаниям и способностям руководителя;
- много времени нужно на согласование;
- решение текущих вопросов в ущерб перспективным.

Функциональная структура управления.

Распределение труда в управлении привело к появлению функциональных специалистов (кадровиков, юрист, экономистов, психологов и др.), в связи с этим образовались функциональные подразделения и функциональные структуры в управлении.

Отличие функциональных структур от линейных подразделений в том, что руководитель стремится к эффективным результатам деятельности благодаря правильного управления людьми, объединенных в группы. Функциональное подразделение имеет дело со всем объектом, но отвечает за отдельную функцию управления или за часть функций.

В этой структуре управления тоже есть плюсы и минусы. Плюсы - это максимальная специализация (руководитель специалист высокой квалификации);

Минусы - нарушается целостность управления;

- процесс управления ослабевает из-за двойного подчинения.

Матричная структура управления

Она предполагает двойное подчинение. Например, в конструкторском бюро все вопросы решает руководитель проекта (горизонталь), но в его выполнении участвуют и другие подразделения (техническое, коммерческое, экономическое, кадровое и т.п.).

Плюсы и минусы матричной структуры управления.

Плюсы: - легкость управления, оптимальное использование проекта.

Минусы - большая нагрузка на руководителя высшего звена управления;

- трудности финансового контроля.

Кроме вышеописанных, есть бюрократические структуры управления. Следует отметить, что их большинство в современных организациях.

По сути речь идет о формализованной функциональной структуре, т.к. внутри организации существуют различные подразделения со специализированными функциями.

Известно, что сущность бюрократии состоит в превосходстве на содержание, все (правила, цели организации) подчинено сохранению бюрократии, как будто всё «рухнет», если ее не будет.

При этом руководство централизовано, главным является единоначалие;

- человека принимают на работу по контракту в соответствии с дипломом. Может быть по конкурсу. Человек работает только в соответствии с инструкцией;

- оплата сотруднику также в соответствии со штатным расписанием;

- постоянный контроль за работой сотрудников и т.п.

Всё это формирует определенный конформизм и безответственность у сотрудников. Происходит какая-то обезличенность (всё по закону).

У бюрократической структуры тоже есть плюсы и минусы.

Плюсы бюрократической системы управления:

- четкое разделение труда;

- иерархия управления и подчинения;
- система стандартов и правил определяющая функции организации.

Ее минусы:

- жесткая форма поведения (безынициативность, отсутствие элементарной самостоятельности, формальность в общении - блокируют инновационные процессы и ведут к стагнации).

Функция мотивации.

Это одна из ведущих функций управления. Мотив - то, что побуждает к деятельности (интересы, потребности, идеалы и т.п.). Мотив - сложное интегральное психологическое образование побуждающее человека к сознательным действиям и поступкам и служащее для них обоснованием. Мотивация - система факторов вызывающих активность организма и определяющих направление поведения и деятельности человека. Она выполняет «смыслообразующую функцию», придавая определенный личностный смысл деятельности.

В управленческой деятельности часто используют термин «мотивирование». Под мотивированием понимается - создание у исполнителей внутренних, т.е. психологических побуждений к деятельности. Факторы очень важные в этом процессе: заинтересованность в труде, удовлетворенность деятельностью, потребность в ней и т.п. Это значит, что речь идет о внутренних факторах. Следовательно, по сути, это внутренняя мотивация деятельности.

В управлении организацией употребляют термин «стимул» и «стимулирование». Они обозначают побудительную силу или раздражитель, команду.

В стимулировании речь идет о побуждении к труду внешними факторами (материальными и моральными).

Функция контроля



Управленческий контроль - процесс обеспечения достижения организацией своих целей. При этом устанавливается стандарт, образец - благодаря их осуществляется измерение, выяснение что получилось, нужна ли корректировка (применение функции регуляции).

Виды контроля:

- текущий;
- опережающий;
- результирующий.

1. Текущий контроль реализуется в три этапа. Первый этап - установление нормативов, второй этап - сопоставление фактической деятельности с нормативными, планами, третий этап - корректировка отклонений от плана или норматива.

Текущий контроль обладает определённой инерцией, потерей времени, что может привести к браку, недостаточному выполнению плана и т.д. Чтобы этого не допустить, надо использовать опережающий контроль.

2. Опережающий контроль

В основе опережающего контроля находится предвидение. Он предъявляет высокие требования к деятельности руководителя. Более высокие чем, при текущем контроле (анализ и прогнозирование, видеть реальные процессы и т.п.). Это зависит от руководителя, его индивидуальных психологических особенностей (восприятия, памяти, мышления и др.), рефлексии и т.п. При этом очень важно - кто и когда должен информировать руководителя о тех или иных процессах происходящих в организации.

3. Результирующий контроль

Этот вид контроля показывает соответствие результата деятельности - образцу, норме, плану, ожидаемому результату и т.п.

Он эффективен тогда, когда на результат деятельности воздействовать уже невозможно, но надо проанализировать деятельность, выяснить что сделано И что не сделано, каковы причины не сделанного. При этом, надо

наметить мероприятия, создать условия для осуществления результативной деятельности в будущем. Могут быть санкции, организационные выводы в отношении лиц которые не достигли намеченного результата. Но могут быть и положительные выводы, когда всё хорошо, т.е. налицо положительный опыт и его необходимо закрепить.

Психотехнология решения управленческих задач.

Управленческие решения в структуре деятельности руководителя.

Задачами называются те, которые ставятся внутри организации. Руководитель организации является лицом, ответственным за решение задач организации.

Решение управленческих задач является главной, основной управленческой функцией руководителя. В процессе управленческой деятельности решаются экономические, технические, технологические, психологические, социально-психологические и др. задачи.

При решении управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные качества, а также возможности руководителя. Решения требует любая проблемная ситуация, которая отражает противоречие между нежелательным настоящим и желательным будущим.

Выделяют три основных типа управленческих задач:

- задачи концептуального плана (стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием);
- задачи, связанные технико-технологическим функционированием производства (создание и внедрение новой техники, технологии и др.);
- задачи связанные с действием человеческого фактора (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата и т.п.).

Управленческие задачи имеют некоторые особенности (специфику):

- они могут содержать неопределённые условия, а может быть даже противоречия;

- в них может отсутствовать информация (достаточная) о возможных средствах ее решения;
- отсутствуют четкие алгоритмы решения;
- задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Критерии оценки управленческих задач (по Розоной В.А.).

1. Содержательный критерий (управленческие задачи делятся на значимые и мало значимые, в противоположном значении).

2. Критерий выполнимости задачи на основании которого все задачи могут быть разделены на решаемые и нерешаемые.

3. Критерии знания руководителя о задачах - т.е. задачи управления делятся на входящие в сферу компетентности руководителя и не входящие в эту сферу.

4. Критерий степени оценки, функциональных затрат. В соответствии с ним, задачи делятся на :

- легкие – задачи производственные, текущие, например, контроль за соблюдением техники безопасности.

- трудные – прогнозирование, моделирование, стратегическое планирование и др.

Руководитель устанавливает иерархию значимых управленческих задач. Однако это делают не все руководители и не всегда. Иногда они решают одновременно много задач и в результате не могут их реализовать. Кроме этого, для решения отдельных задач должны быть ресурсы (люди, финансы, сырье и др.).

Трудности решения задач могут быть объективные и субъективные.

Объективные трудности - это те, которые выходят за пределы компетенции руководителя, например, вызовы к бывшему руководителю и отношения с ним. Кроме этого, могут быть объективные обстоятельства производства (текучесть кадров, территориальное удаление объекта управления и т.п.).

Субъективные трудности - недооценка значимости задачи, условий и др.

Стратегия и тактика решения управленческих задач

Руководитель организации для ее развития обязан выбирать эффективные стратегию и тактику решения задач. С целью определения целесообразности стратегии, он должен правильно оценить и соотнести перспективную и текущие задачи, а также сложность этих задач. Желательно, чтобы субъективная оценка совпадала с объективной. Это будет способствовать выбору эффективной стратегии.

В отличие от стратегии (цель) тактика - это выбор способа или средств достижения цели и ее корректировка.

Критерии выбора тактик при решении управленческих задач:

- правильная оценка значимости задач;
- временная оценка изменения значимости задач;
- эффективная оценка соотношения перспективных и текущих задач;
- достоверная оценка сложности задач.

Выбор тактики зависит от ряда факторов.

1. Индивидуального опыта управленческой практики руководителя.
2. Объективных требований управленческих ситуаций.
3. Личностных особенностей руководителя.

Поэтому при решении одной и той же задачи разные руководители выбирают разные тактики.

Наиболее предпочтительными тактиками являются:

1. Тактика риска с повышенной ответственностью.
2. Тактика затягивания решения, чтобы снять с себя часть ответственности.
3. Тактика самостоятельного решения с риском, но осторожно.
4. Тактика минимума самостоятельности и ухода от ответственности.

Психологические причины выбора руководителем той или иной тактики.

1. Ориентация на достижение успеха в деятельности.
2. Высокая самооценка и стремление к самореализации.
3. Высокий уровень сформированности положительных социальных установок.
4. Стремление выделиться быть впереди других руководителей.

Классификация и этапы выработки управленческих решений (по И.П. Чередниченко).

1. По широте охвата (общие и частные).
2. По срокам действия и степени воздействия на будущее решение (оперативные, тактические и стратегические).
3. По функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации и контроля).
4. По содержанию (политические, технические, технологические).
5. По степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные).
6. По уровню определённости проблем, которые эти решения призваны реализовать.
7. По обращаемости к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности.

Типы управленческих решений:

- инициативные (новая цель);
- последовательные (для достижения цели);
- промежуточные (что-то решается для достижения основной цели);
- рутинные (постоянные);
- исполнительные (распорядительные);
- паллиативные (условия цели).

Этапы принятия (выработки) управленческих решений

Выделяют несколько подходов выработки управленческих решений.

Содержание одного из подходов это:

- диагностика проблемы;
- формулировка ограничений и критериев для принятия решения;
- выявление альтернатив (способов решения);
- оценка альтернатив;
- окончательный выбор.

Содержание другого подхода:

- оценка проблемы;
- обзор альтернатив;
- их оценка;
- сообщение о выборе действия;
- взятие обязательств.

Эффективный подход предложила Кобаченко Т.С. на основе анализа литературы (Китов А.Н., 1984 и др.).

- постановка проблемы;
- селекция проблемы или этап делегирования полномочий при выработке решения;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Очень кратко дадим им характеристику:

1. Постановка проблемы (это главное в принятии решения).

Проблема должна быть осознана и обозначена. Правильно сформулирована. Она должна привлечь большое число членов организации и не заменять профессиональные противоречия (политическими решениями или организационными выводами, или решениями конфликтов).

Могут быть ошибки:

- неправильно осознанная проблема, ее фрагментарное понимание (мало опыта, стереотипы и т.п.);

- несвоевременность постановки проблемы (инертность, недооценка);

- навязывание решения (конформизм, импульсивность).

2. Селекция проблемы или этапы делегирования полномочий при выработке решения.

Она зависит от стиля руководителя, а также от доверия, опыта, компетентности людей, т.е. исполнителей

3. Создание информационной модели проблемной ситуации. Информация должна быть полной, достоверной.

4. Построение концептуальной модели проблемной ситуации, т.е. уяснение противоречия, его сущности.

5. Разрешение противоречия. Должны быть адекватные пути и способы разрешения.

6. Принятие решения (выбор альтернативы).

Модели поведения руководителя в процессе принятия решения

Модели поведения руководителя при принятии решения разные, т.к. модели поведения определяют разные факторы. Так, психологи В. Врум и Ф. Неттен (США) выделяют шесть таких факторов. Это:

- индивидуально-психологические особенности руководителя (темперамент, характер, способности, опыт, ценностные ориентации и др.);

- свойство (особенности) самого решения. Например, степень структурированности проблемы;

- индивидуальные ограничения (получение информации на стороне - может быть расходы больше, чем доходы);

- условия принятия решения (неопределенность, риск, дефицит времени и т.п.);

- взаимосвязь принимаемых решений (новое оборудование, увеличение продукции, меньше рабочей силы, куда сбывать продукцию и т.п.);

- отношение подчиненных к принимаемым решениям. Оно зависит от СПК, мотивации, и др., а также от отдельных людей, их судьбы, позиции и тех кто их поддерживает.

Далее рассмотрим особенности поведения при принятии решения в зависимости от стиля руководства.

1. А1 - руководитель принимает решение самостоятельно на основе имеющейся у него информации.

2. А2 - руководитель получает информацию от подчинённых и решает проблему самостоятельно.

3. К1 - руководитель сообщает о соответствующей проблеме подчинённым. У каждого отдельно выясняет их мнение о проблеме. Затем принимает решение с учетом или без учета мнения подчинённых.

4. К2 - руководитель на собрании сообщает о проблеме подчинённым. Выясняет их мнение, а потом принимает решение с учетом или без учета их мнения.

5. Г1 - Руководитель собирает группу подчинённых, сообщает им о проблеме. Они вместе ее обсуждают, консенсусом принимают решение. Руководитель выступает как организатор, координатор, не навязывает свое мнение, принимает решение группа.

Следовательно, поведение руководителей А1 и А2 - авторитарное, т.е. стиль руководителей К1 и К2 - ближе к демократическому (консультативное).

Г1 - партисипативный, групповой стиль руководителя.

Факторы, определяющие эффективность управленческого решения.

Обычно выделяют два фактора. Это:

- качество решения;

- степень принятия решения персоналом.

Эффективность решений можно представить формулой  $ЭР = П \cdot К$ , где К - (качество решения, связанные с выбором наилучшей альтернативы



проблемной ситуации и учёта возможностей исполнителей решения), а П - степень принятия данного решения ЭР персоналом.

Психологические особенности принятия индивидуальных и коллективных управленческих решений.

Типы руководителей, принимающих решения.

Эффективность управленческого решения зависит от личности руководителя. Выделяют несколько типов руководителей, принимающих решения.

1. Руководитель ориентирован на достижение успеха в деятельности. Он активен, не боится рисковать, мотивирован. Имеет высокую самооценку. Считает себя формальным лидером. Способен принимать правильные решения и организовать деятельность исполнителей.

2. Руководитель, ориентированный более на себя, чем на группу исполнителей. Склонен к индивидуальному принятию решений. Действует с оглядкой, стараясь не рисковать.

3. Руководитель мотивирован отрицательно в деятельности. Не проявляет самостоятельности, не рискует. Боится принимать решения, перекладывает это на группу, не проявляет лидерских качеств.

4. Руководитель, демонстрирующий непригодность к управленческой деятельности. Проявляет пассивность, невротические тенденции в поведении. Не идет на контакт с подчиненными и вышестоящим руководством и т.п.

Успешный руководитель должен:

- не бояться риска, быть нацелен на достижение успеха;
- не отказываться от принятия решения и не откладывать его реализацию;
- правильно оценивать временную перспективу решения задач и др.

Типы индивидуальных управленческих решений и психологические барьеры на пути их принятия.

В любом управленческом решении руководителя отражаются его индивидуально-психологические особенности. Выделяют несколько типов решения, где проявляются личностные особенности.

1. Решения уравновешенного типа.

Такие решения характерны для руководителей, которые решают проблему на основе четко сформулированной идеи в результате анализа условия и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание руководителя. Это тактика принятия решения считается наиболее эффективной.

2. Импульсивное решение - принимается руководителем, который легко выдвигает идеи, гипотезы, однако мало их анализирует, оценивает. Поэтому налицо спонтанность принятия решения, скачкообразность без точной их обоснованности и проверки.

Результат - неэффективность принимаемых и внедряемых решений.

3. Инертные решения - выдвигаемые идеи, гипотезы медленно уточняются, неоднократно проверяются неуверенно и осторожно. Всё это затягивает процесс принятия решения.

4. Решения осторожного типа - делаются все (подготовительные действия, упреждающие оценки и т.п.), чтобы избежать ошибок. Ошибки пугают их больше, чем радуют успехи.

Далее рассмотрим психологические барьеры возникающие в процессе принятия эффективного решения.

1. Поспешность - возникает при дефиците времени. Именно она приводит к принятию плохих решений. Недостаточно анализа, проверки альтернатив, идей и т.п. При поспешности принимается решение, которое кажется правильным.

2. Эмоциональная возбудимость - также не способствует принятию правильного решения, ибо при этом блокируется оптимальная деятельность мышления, памяти. Аналитическая деятельность также оставляет

желать лучшего и т.п. Принятые решения в этом состоянии могут быть не выполнены.

3. Промедление - также является сильным ограничителем при принятии решения. Промедление способствует: - уклонение от принятия решения;

- желание ничего не менять (пока всё нормально);
- решать проблему коллегиально;
- большой объем информации;
- неуверенность перед принятием решения и т.п.

4. Неспособность признать свои ошибки - считается, что признание ошибок наносит ущерб делу, авторитету, но это не так, чем быстрее это будет понято и исправлено, тем лучше для управленческой деятельности и принятия решений.

5. Излишняя самоуверенность - это значит, что эти люди живут по принципу: «есть две точки зрения - одна моя, а другая неправильная».

Следовательно, управленческое решение предъявляет требования к мыслительной деятельности и личности руководителя.

Особенности принятия коллективных решений.

Коллективное принятие решения может быть более эффективным по сравнению с индивидуальным. В связи с тем, что:

- в коллективе легче преодолеваются стереотипы мышления (новые идеи, способы решения и т.д.);
- больше возможных вариантов решения;
- более адекватное отражение существа решаемой проблемы;
- единство мнений является положительным мотивационным фактором для эффективной деятельности коллектива и отдельных членов.

Отрицательные стороны коллективного управленческого решения.

1. Блокирование решения, если высказываемые точки зрения на проблему не совпадают.

2. Напряженность и конфликтные ситуации возникающие из-за столкновения разных точек зрения на решение проблемы.

3. Компромиссы, способствующие принятию менее оптимального решения, не удовлетворяющего наибольшему числу людей дискутирующих по данному вопросу.

5. Возникновение состояния неудовлетворённости и напряжения из-за разных установок, интересов, стремлений, желаний и др.

Преодолению отрицательных факторов принятия коллективных решений способствует использование определенных принципов.

Принципы принятия коллективных решений.

Принятие коллективных решений предполагает реализацию ряда принципов (единогласия, большинства, минимизации разногласий, согласования).

Принцип единогласия. Может быть два вида единогласия: реальное и мнимое.

Реальное - это творческое обсуждение проблемы, рассмотрение различных альтернатив возможного решения. Данное согласие говорит о единстве мнение членов группы по обсуждаемой проблеме. Принятое решение в наибольшей степени соответствует целям организации. Однако важно для развития организации, чтобы была критика при обсуждении иначе стагнация (застой).

Мнимое - это формальное согласие с руководителем, а на самом деле подлинное расхождение с данным мнением. И следовательно, есть почва для недовольства, неактивное выполнение решения и т.п.

Принцип большинства (где есть группировки) - 2/3 голосов «за решение принять». Однако могут быть недовольные, противодействующие выполнению принятого решения.

Принцип минимизации разногласий - дискуссия (основной метод), способствующий минимизации разногласий между членами группы.

Принцип согласования - реализуется обычно при подготовке решения (визирование проекта, ознакомления с материалом и др.), а также в процессе обсуждения проблем.

Методы решения управленческих задач.

В настоящее время отмечается переход от единоначалия в принятии решений к партисипативным методам, т.е. групповым. Необходимость такого перехода диктуется возрастанием социальной роли человека, его гражданской зрелости, усложнением технико-экономических условий принятия решений. Всё это требует всесторонней проработки каждой идеи, Осознание персоналом своей причастности к результатам деятельности организации и др.

Методов выработки управленческих решений сейчас много. Существуют ряд классификаций этих методов, в основу которых положены различные признаки.

Так, В. Лисичкин выделил три группы методов.

1. Общенаучные (анализ, синтез, эксперимент, наблюдение, экспертные оценки и др.).
2. Интернаучные (математические, статистические, моделирования и др.).
3. Частные (для одного объекта или отрасли знаний).

При принятии решений ряд ученых предлагают методы, в основе которых лежит формальный признак используемого аппарата. Это:

- формальные методы (статистические и экономические, а также экономико-математические модели);
- эвристические методы (аналогия, имитационное моделирование);
- методы экспертных оценок.

Данный метод в настоящее время является наиболее распространенным при принятии управленческого решения. Равно как и метод «группо-

вой дискуссии», совещание, «брейнсторминг» - мозговой штурм, метод «635», метод Гордона, метод «Дельфи», метод «Синектики».

*6.4. Вопросы для повторения, тесты для аутодиагностики, использованная и рекомендуемая литература*

*Вопросы для повторения*

1. Что такое управление, руководство и власть?
2. Какие законы управленческой деятельности Вы знаете?
3. Какие особенности характерны для организационно-управленческой деятельности?
4. Каковы критерии руководства?
5. В чём состоят особенности новой концепции управления персоналом?
6. Что такое «лидерство» и «лидер»?
7. Чем отличается формальный лидер от неформального?
8. Каковы функции руководителя и лидера? Что общего между ними?
9. Какие существуют теории руководства, их отличия?
10. Какие качества руководителя считаются самыми важными?
11. Существуют ли оптимальные стили руководства? Если да, то какие?
12. Что такое «методы руководства»? Отличаются ли они от стилей руководства?
13. Что такое социально-психологический климат в организации (СПК)?
14. Каковы этапы формирования СПК?
15. Что такое управленческие задачи?
16. Чем отличается стратегия от тактики?
17. Методы решения управленческих задач?

18. Какова роль риска в принятии решения?
19. Какие трудности встречаются в работе руководителей?
20. Должен ли руководитель отвечать "за всё" в организации?

*Тесты для аутодиагностики*

Тест. Умеете ли вы влиять на других

Чтобы проверить себя на это качество, ответьте на следующие вопросы теста, используя слова «да» или «нет».

1. Способны ли вы представить себя в роли актёра или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своём деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник в чём-то не прав?

Обработка результатов:

За каждое совпадение ваших ответов с ключом запишите себе по 5 баллов.

Ключ:

Ответ «да» - вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13.

Ответ «нет» - вопросы 2, 8, 9.

Диагноз и консультация.

**От 35 до 65 баллов.** Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной.

**30 и меньше баллов.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удаётся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход её должен быть вполне предсказуемым. Вы не любите ничего делать через силу. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.



## Можете ли Вы быть руководителем?

Инструкция: отвечая на приведенные ниже вопросы, выберете наиболее подходящий для Вас вариант («а» или «б») и помните, что здесь нет «правильных» или «неправильных» ответов.

1. Можете ли вы командовать людьми? а) да; б) нет.
2. Любите ли вы работать на приусадебном участке? а) да; б) нет.
3. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо? а) да; б) нет.
4. Какое из двух достоинств (авторитетность или нежность) вы цените больше? а) первое; б) второе.
5. Любите ли вы произносить речи? а) да; б) нет.
6. Чем, по вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?  
а) степенью эмансипации женщин; б) уровнем развития техники.
7. Раздражает ли вас чья-то неумелость, неловкость? а) да; б) нет.
8. Любите ли вы работу, требующую контактов с людьми? а) да; б) нет.
9. Считаете ли вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери? а) да; б) нет.
10. На что во время знакомства вы в первую очередь обращаете внимание:  
а) на внешность нового знакомого; б) на то, что и как он говорит.
11. Впадаете ли вы в ярость, если не можете настоять на своём? а) да; б) нет.
12. Какой вид карьеры кажется вам наиболее привлекательным:  
а) известного актера Гарри Купера; б) Джимми Кларка, чемпиона автотонок.
13. Часто ли вас выдвигают на выборную (руководящую общественную) работу? а) да; б) нет.

14. Бываете ли вы инициатором смелых начинаний? а) да; б) нет.
15. Ждете ли вы, пока дела решатся сами по себе? а) да; б) нет.
16. Раздражает ли вас то, что вы живете, к примеру, в комнате без штор на окнах? а) да; б) нет.
17. Какой цвет вам больше нравится? а) голубой; б) красный.
18. Легко ли вы принимаете решения? а) да; б) нет.
19. Какие виды спорта вам больше по душе?  
а) те, которые развивают ловкость; б) те, которые развивают силу.
20. Признаете ли вы руководителя, представляющего противоположный пол, если он достаточно компетентен? а) да; б) нет.

**Обработка результатов.** Переведите ваши ответы в баллы и посчитайте сумму баллов:

«а»=5, «б»=0 баллов по вопросам: 1-5, 7, 8, 11, 13, 14, 18, 20;

«а»=0, «б»=5 баллов по вопросам: 6, 9, 10, 12, 15-17, 19.

**0-35 баллов.** Вы – человек, который склонен больше быть подчинённым, чем руководителем. В роли «шефа» вы чувствовали бы себя плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, не уверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой, с удовольствием подчиняетесь руководству со стороны других. Чаще всего вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь «в тени» других людей.

**40–75 баллов.** У вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркнуть собственное «Я». Умение управлять собственными эмоциями и склонность к анализу своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у вас крайних форм. Вы любите ходить «непроторенными» дорогами, имеете собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим и с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о вас го-

ворят. В то же время вы имеете склонность критиковать других. Любите, чтобы ваше слово было последним.

**80-100 баллов.** Вы – тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, ваша горячность, стремление быть признанным любой ценой, ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованны, вы легко можете обидеть другого человека. Вы часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивным. Но если вам удастся изменить ваше отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасный эффект.

#### *Использованная и рекомендуемая литература*

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями других стилей. Ицхак Калдерон Адизес: пер. с англ. 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015.

2. Аверченко Л.К. Психология управления: учебно-методический комплекс для дистанционной формы обучения. – Новосибирск: СибАГС, 2001.

3. Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2010.

4. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие. - М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2001.

5. Голубев Е.П. Какое принять решение? - М., 1990.

6. Захарова Л.Н. Психология управления: Учебное пособие. Н. Новгород: Изд. Гладкова О.В., 2004.

7. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. - СПб.: Питер, 2010.

8. Кобаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000.
9. Королев Л.М. Психология управления: Учебное пособие. - М. Издательство - торговая корпорация Дашков и К, 2009.
10. Китов А.И. Психология управления. - М.: Академия МВД, 1979.
11. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. -М., 1993.
12. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебное пособие для студентов высших и средних специальных учебных заведений 2 изд. - М.: Академический проект; Трикста, 2005.
13. Нильсон Б., Экономи П. Умение управлять. Пер. с англ. - М.: Издательский Дом «Вильямс», 2000.
14. Ожегов С.И. Словарь русского языка. - М.: Русский язык, 1985.
15. Пригожин А.И. Организация: система и люди. – М., 1983.
16. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел Синтез». 1999.
17. Резник С.Д. Как стать лидером: Учебное пособие. - Пенза ПГАСА, 2000.
18. Смагин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов н/д.: Изд-во «Феникс», 1997.
19. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело Лтд, 1995.
20. Таранов П.С. Управление без тайн. – Донецк: Сталкер, 1997.
21. Типы руководителей - стили управления / сост. Н.А. Некрасов, Новосибирск, 1992.
22. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М., 1992.
23. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления / серия «Учебники для высшей школы». – Ростов н/д: Феникс, 2004.
24. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. - М.: А/о Издательская группа «Прогресс», «Прогресс -Интер», 1993.
25. Шепель В.М. Управленческая психология. - М., 1996.

## Заключение

Достижение организационных целей, которые являются основополагающими в организации связано с работой руководителя и персонала. От руководителя и его подчиненных зависит будут ли достигнуты организационные цели. Руководитель должен знать психологию людей и психологию управления. А главное, применять эти знания в управленческой деятельности.

Люди работающие в организации будут уважать руководителя, доверять ему, если он будет справедливым и честным и делать все возможное для достижения целей организации.

Известно, что люди работают в организации на 64% своих возможностей, если их руководитель не является для подчиненных неформальным лидером. Руководитель должен общаться с подчиненными при первой возможности, не избегать их. Это общение должно быть доброжелательным и уважительным.

Что касается конфликтов в организации (они были, есть и будут), то их надо предупреждать, а если они возникли, справедливо разрешать. Неуправляемый конфликт усугубляется нанося вред организации. Должна быть и оптимизирована система внешних и внутренних связей организации, к которым относятся и люди работающие в организации. Следовательно, должен быть реализован системный подход в руководстве организацией.

Важно отметить, что противоречия, трудности и практика, которые присущи руководству организации, во многом определены психологическими причинами. Поэтому руководитель, обязан готовить людей работающих в организации к ее обновлению. Именно это составляет основу существования и развития любой организации. В том числе и в ООВО (образовательных организациях высшего образования).

Кручинин Владимир Александрович  
Лапшин Андрей Александрович

ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ:  
ПСИХОЛОГО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Учебное пособие*

Редактор:  
Н. В. Викулова

Подписано в печать      Формат 60х90 1/16 Бумага газетная. Печать трафаретная.  
Уч. изд. л. 9,8. Усл. печ. л. 10,4. Тираж 300 экз. Заказ №

---

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»  
603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65.  
Полиграфический центр ННГАСУ, 603950, Н.Новгород, Ильинская, 65  
<http://www.nngasu.ru>, [srec@nngasu.ru](mailto:srec@nngasu.ru)