



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

И.В. Кашуба
С.С. Великанова

**ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
САМОРАЗВИТИЕ: ЛЕКЦИИ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск
2020

УДК 37.032(075.8)
ББК 159.923.2я73

Рецензенты

заместитель директора
МОУ «Средняя общеобразовательная
школа №59 им. И. Рамазана»
Н.И. Кулясова

доктор политических наук, профессор,
директор института экономики и управления,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им.Г.И. Носова»
Н.Р. Бальнская

Кашуба И.В., Великанова С.С.

Личностно-профессиональное саморазвитие: лекции [Электронный ресурс]: учебное пособие / Инесса Валерьевна Кашуба, Светлана Семеновна Великанова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (6,16 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-1818-4

Пособие составлено в соответствии с типовой программой дисциплины «Личностно-профессиональное саморазвитие», позволяя бакалаврам познакомиться с теоретическим материалом по основным темам дисциплины.

Пособие предназначено для подготовки бакалавров по всем направлениям подготовки всех форм обучения.

УДК 37.032(075.8)
ББК 159.923.2я73

ISBN 978-5-9967-1818-4 © Кашуба И.В., Великанова С.С., 2020
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2020

Содержание

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1. ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ..... | 5 |
| 1.1. Личностно-профессиональное саморазвитие..... | 5 |
| 1.2. Психология как наука, её особенности..... | 11 |
| 1.3. Индивидуально-типические характеристики человека и индивидуальный стиль деятельности..... | 19 |
| 1.4. Психологическая характеристика личности: характер, способности, направленность..... | 28 |
| 1.5. Интеллектуальная сфера личности..... | 39 |
| 1.6. Эмоционально-волевая сфера личности..... | 49 |
| 2. ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ..... | 60 |
| 2.1. Социализация личности..... | 60 |
| 2.2. Личность в общении..... | 68 |
| 3. СЕМЬЯ КАК ОБЪЕКТ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ..... | 83 |
| 3.1. Семья как фактор развития и самореализации личности, ее функции и типология..... | 83 |
| 3.2. Семейное воспитание, его задачи и принципы..... | 85 |
| 3.3. Основные типы неправильного воспитания в семье..... | 85 |
| 3.4. Показатели родительского поведения..... | 86 |
| 3.5. Причины неправильного родительского воспитания..... | 86 |
| 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ..... | 88 |
| 4.1. Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления и социально-психологические аспекты принятия управленческих решений..... | 88 |
| 4.2. Управленческие решения..... | 108 |
| 4.3. Мотивирование деятельности персонала..... | 128 |
| СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ..... | 139 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 147 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 148 |

ВВЕДЕНИЕ

Пособие составлено в соответствии с типовой программой дисциплины «Личностно-профессиональное саморазвитие», позволяя познакомиться с теоретическим материалом по основным темам дисциплины.

Данная дисциплина входит в базовую часть рабочего учебного плана, формой контроля дисциплины Б1.О.02 «Личностно-профессиональное саморазвитие» выступает зачет.

Пособие предназначено для подготовки бакалавров по всем направлениям подготовки всех форм обучения.

1. ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

1.1. Личностно-профессиональное саморазвитие

Личностно-профессиональное саморазвитие способствует становлению человека как профессионала на всем протяжении его жизненного пути, начиная от стадии профессионального самоопределения и заканчивая стадией ухода из профессиональной жизни. Особенно важным является данный процесс в период первичной профессионализации, когда происходит развитие профессионально важных качеств специалиста, формирование структуры профессиональных ценностей. На данном этапе актуальной задачей является исследование факторов, влияющих на развитие личности профессионала, а также механизмов саморазвития и самосовершенствования.

Личностно-профессиональное саморазвитие предполагает развитие следующих компетенций:

1. *Личностных компетенций*: адаптивность, саморазвитие.
2. *Компетенций взаимодействия*: работа в команде, навыки коммуникации, ориентация на личность.
3. *Деятельностных компетенций*: организация деятельности и нацеленность на результат.

В результате чего обучающиеся приходят к более глубокому пониманию себя и других, создаются условия для самовыражения. Другим важнейшим достижением становится способность к построению индивидуальной программы личного развития с опорой на рефлексивную диагностику.

Акмеологической (от греч. вершина) основой самосовершенствования личности выступает потребность в активном саморазвитии, продуктивной самореализации, продвижении к собственным вершинам совершенства.

Самосовершенствование определяется взаимодействием человека с конкретной социальной средой, в ходе которого он вырабатывает у себя такие качества, которые дают успех в профессиональной деятельности и в жизни вообще. Следовательно, самосовершенствование - явление личностно-социальное. Оно может развертываться на протяжении всего жизненного пути.

С.Л. Рубинштейн трактовал жизненный путь не только как движение человека вперед, но и движение вверх, к высшим, более совершенным формам и лучшим проявлениям человеческой сущности, завершение жизни - достижение не старости, упадка и смерти, а достижение личностного совершенства.

Самосовершенствование - это сознательный процесс повышения уровня своей компетентности и развития значимых качеств в соответствии с социальными требованиями и личной программой развития. Достигнув определенного уровня саморазвития, человек приобретает возможность управлять текущими событиями, формировать хорошие и открытые отношения с другими, достигать успеха в профессиональной деятельности, быть компетентной и конкурентоспособной личностью, а также воспринимать жизнь во всей ее полноте.

В основе процесса самосовершенствования лежит внутренний механизм преодоления противоречий между наличным уровнем личностного роста («Я-реальное») и некоторым воображаемым его состоянием («Я-идеальное»). Источники самосовершенствования находятся в социальном окружении. Самосовершенствование как социальный процесс базируется на требованиях общества и профессии к личности специалиста. Причем, предъявляемые требования должны быть несколько выше наличных возможностей конкретного человека. Только в этом случае возникают предпосылки к самосовершенствованию в виде внутренних противоречий, результатом разрешения которых является процесс целенаправленного развития собственной личности.

Если источник самосовершенствования находится в социальном окружении, то движущие силы этого процесса - внутри личности в виде мотивов личностного развития. Отсюда и прикладной вывод: чтобы успешно управлять процессом самосовершенствования, необходимо решать двудединую задачу создавать соответствующие условия и формировать соответствующие потребности.

Цель самосовершенствования недостижима никогда, она постоянно ускользает как линия горизонта. Следовательно, предела развития личности не существует.

Не всякая деятельность - есть деятельность по самосовершенствованию. В любой деятельности можно вычленить две стороны - адаптивную и творческую. Последняя является определяющей в процессе самосовершенствования. Большинство людей, к сожалению, останавливаются в своем развитии на уровне адаптационных процессов.

Структурно процесс самосовершенствования состоит из следующих этапов:

1. *Самопознание* (осознание своих возможностей, своих сильных и слабых сторон с помощью самонаблюдения, самоанализа, самооценки).

2. *Самопобуждение* (использование мотивов и приемов внутреннего стимулирования к саморазвитию профессиональному и личностному).

3. *Программирование профессионального и личностного роста* (формулирование целей самосовершенствования, определение путей, средств и методов этой деятельности).

4. *Самореализация* (осуществление программы самосовершенствования; самореализация как способ жизнедеятельности).

На всех этапах совершенствования своей личности важно поддерживать устойчивую положительную мотивацию и постараться избавиться от когнитивных ограничений в отношении своих личностных возможностей.

У людей есть возможность заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. В первые 18-20 лет развитие тесно связано с достижением физической зрелости: обучение в школе и других заведениях расширяет кругозор и развивает способности каждого человека. По мере того, как он взрослеет, развитие человека все больше зависит от его же инициативы.

Способность к саморазвитию лишь относительно зависит от умения усваивать академические знания.

Люди, достигающие акмеологических вершин (развитые личности), характеризуются следующими чертами:

1. Удовлетворяют свои нужды без ущерба для других людей.
2. Достигают значительного успеха в той деятельности, которая служит для них объектом самовыражения.
3. Берут на себя ответственность за свои действия и собственное развитие.
4. Активно наслаждаются жизнью.
5. Энергичны и жизнестойки в своей повседневной деятельности.
6. Открыты переменам и новому жизненному опыту.

Индивидуальное развитие прочно базируется на одной идее: у каждого человека есть нереализованный потенциал.

Ограничения на пути достижения акмеологических вершин.

Влияние семьи почти всегда люди с детских лет усваивают ограниченное, одностороннее представление о себе; человек может прожить всю жизнь, реализуя «программу», заложенную еще в детстве).

Собственная инерция (любая перемена возможна при условии преодоления инерции, что требует затрат энергии и настойчивости).

Недостаток поддержки (поддержка других помогает преодолеть недостаток энергии, необходимой для осуществления перемен).

Неадекватная обратная связь и враждебность других (во многих группах давать адекватную обратную связь является признаком невежливости: человек смотрится в кривые зеркала и развивается криво; также любая перемена, происходящая в человеке может угрожать или вносить дискомфорт в жизнь близких ему людей, поэтому они враждебны).

Жизненные кризисы, естественным образом возникающие в процессе осуществления жизни, могут проживаться с развивающим, либо деморализующим эффектом. Чтобы они протекали по первому варианту, необходимо выработать привычку относиться к трудностям, препятствиям как к новым возможностям. Каждое, даже самое неблагоприятное событие, содержит в себе для человека какой-то важный урок. Нужно суметь его усвоить и сделать собственным достоянием, перевоплотить его в личный опыт. Любое жизненное изменение нуждается в правильном своем «прочтении», суть которого - найти возможность для себя, найти пользу и выгоду для собственного развития. Один удачливый бизнесмен так сформулировал эту мысль: «Я никогда не рассматриваю неудачу, как неудачу, а лишь как возможность развить чувство юмора». Таким образом, препятствия и неудачи представляют собой замаскированные благодетели. Кто на них учится, тот достигает большего успеха, чем имел бы, если бы не столкнулся с препятствием или «провалом».

Наиболее практичным способом осуществления саморазвития является: изучение; осознание; преодоление личных ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Каждый человек, если он желает быть успешным, должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Люди имеют возможности влиять на свое будущее и быть плавными строителями собственных судеб. Способность распоряжаться своей судьбой может быть определена как «ответственность за себя».

Можно обозначить **личный план работы по самосовершенствованию**, состоящий из следующих этапов:

1. Выявление собственных ограничений.
2. Оценка и обсуждение их с другими.
3. Преодоление препятствий в работе по саморазвитию.
4. Приобретение новых умений.
5. Анализ своего продвижения вперед.
6. Вернуться к первому этапу.

Таким образом, всегда можно быть более плодотворным, более успешным, более общительным, более богатым, более устойчивым, более энергичным, более сильным, более искренним, более жизнерадостным, более живым. Мера собственного развития, мера собственной жизни не во внешнем мире, а в сознании конкретного человека. «Ты становишься тем, что у тебя в голове» - сказал кто-то из великих.

Профессиональное саморазвитие - это не массовое и даже не типичное явление. Не все обладают качествами, которые необходимы для целенаправленной работы над собой.

Саморазвитие происходит только у тех, кто обладает необходимыми *качествами*, главными из которых являются:

- внутренняя мотивация на профессиональные задачи, достижение высоких результатов в их решении и мотивация на себя;
- способность к саморазвитию;
- понимание содержания и методических основ саморазвития.

Эффективность саморазвития человека зависит и от *внешних факторов*:

- организационных и социально-психологических условий профессиональной деятельности, в более широком контексте — от корпоративной культуры предприятия;
- доступности для него современных информационных систем, а также подготовленности к работе с ними;
- методического обеспечения условий профессионального развития.

Таким образом, для того, чтобы человека занимался саморазвитием, необходимо, чтобы у него были: внутренняя мотивация профессиональной деятельности; способность к саморазвитию.

При этом необходимы определенный уровень грамотности в вопросах и методах саморазвития, а также наличие указанных внешних организационно-методических условий.

Следует заметить, что не может быть саморазвития без стремления выполнять свои служебные функции эффективно и качественно. Поэтому первым диагностическим признаком саморазвивающегося работника является его *отношение к работе*.

Развитие личности происходит благодаря разнообразию видов его деятельности и взаимодействию с другими людьми. Но наиболее активно оно происходит тогда, когда разносторонний профессионализм дополняется целенаправленным саморазвитием.

Способностями к саморазвитию обладают далеко не все. Однако, в отличие от мотивации, способность к саморазвитию можно сформировать и развить достаточно быстро.

Основу способности к саморазвитию составляют умения: видеть свои недостатки и ограничения; анализировать их причины в собственной деятельности; критически оценивать результаты своей работы — причем не только неудачи, но и особенно успехи.

Данные умения просты и понятны, но не все обладают ими в достаточной мере, а сформировать их самостоятельно сложно.

Игнорирование развития работника, характерное для отечественных предприятий, приводит к тому, что способности к профессиональному самосовершенствованию большинства руководителей проходят длительный путь естественного созревания.

Наличие мотивации и способности к саморазвитию свидетельствует о том, что человека уже не нуждается во внешней опеке своего профессионального роста. Он сам способен сделать максимальные усилия для того, чтобы полностью реализовать свой внутренний потенциал профессионального развития и достичь успехов, соответствующих ему.

Только грамотный в этих вопросах человека может оценивать реальные возможности и выбирать правильное направление своего развития. Возможности отражаются в задачах развития, которые работник ставит перед собой.

Задачи могут быть реальными или нереальными. *Реальными* они оказываются тогда, когда соответствуют имеющимся к данному моменту достижениям. Допустим, менеджер стоит на пятой ступеньке лестницы своего профессионального развития. Вполне реальным для него является следующий шаг на шестую ступеньку или даже на седьмую (при неординарных способностях и сверхусилиях). Если же менеджер, находясь на пятой ступеньке, думает, что он на седьмой, и пытается сразу шагнуть на десятую, то это свидетельствует о *нереалистичности* его действий. Например, не владея эффективными коммуникативными навыками, он не сможет научиться организовывать и эффективно управлять групповой деятельностью. Такой менеджер не понимает своих реальных возможностей. Неадекватная оценка своих профессиональных и человеческих качеств - путь к неврозу, а не к успеху в профессиональном росте.

В содержательном плане существуют три **направления профессионального развития:**

1. *Формирование умений и качеств, которых у человека нет, но которые ему необходимы.* Организованные усилия в этом направлении саморазвития могут дать наиболее заметный эффект.

2. Развитие имеющихся положительных умений и качеств, которые можно усилить, если их совершенствовать целенаправленно. Это наиболее легкая задача, которую с успехом решают многие без внешней помощи, конечно, из тех, кто ее осознает.

3. Устранение недостатков и ограничений, снижающих эффективность деятельности и мешающих профессиональному росту. Это весьма трудная задача, для ее решения большинству работников необходима помощь тренеров и консультантов.

Теоретически наиболее эффективен путь саморазвития, когда человек работает над собой сразу по трем направлениям. Но на практике такой путь осуществить невозможно. Работа в любом из этих направлений является сложной и психологически трудной задачей.

Если задать вопрос директору какого-либо предприятия об условиях для саморазвития работников, то скорее всего можно услышать в ответ: «Разве для этого нужны специальные условия? Ведь это саморазвитие. Кто хочет, тот и занимается. Для того чтобы совершенствоваться, менеджеру не нужны тренажеры, спортзал или какая-то аппаратура. Он может этим заниматься дома в кресле, на диване или на работе за столом». В реальности все обстоит не так просто. Для саморазвития нужны определенные условия и ресурсы. К двум наиболее важным группам условий относятся культурные и личностные, которые в известной мере взаимосвязаны.

Условие 1. Организационная культура в виде сложившихся традиций, норм и ценностных ориентации может стимулировать и поддерживать инициативу работников в самосовершенствовании, а может, напротив, ее полностью блокировать. Например, к первым относится инновационная культура, а ко вторым - бюрократическая.

Условие 2. Высшие руководители могут быть примером саморазвивающегося новатора, а также примером осторожного консерватора. Доминирующий стиль руководства компанией играет исключительно важную роль в этом вопросе. Если он стимулирует участие менеджеров в обсуждении проблем предприятия, поддерживает инициативу, демонстрирует заинтересованность в привлечении персонала к решению актуальных проблем, принципиально не отвергает риск и не возражает против критики традиционного порядка, создается благоприятная морально-психологическая среда для саморазвития.

Для решения данной задачи любому человеку важно также иметь некоторые **ресурсы:**

1. *Время для занятия саморазвитием.*

2. *Доступ к информации.*

3. *Методическая обеспеченность* производственных условий, т.е. набор мероприятий, учебно-тренировочных технологий и обучающих программ, которые менеджер может использовать для своего профессионального развития.

Речь идет не об обязательных для всех мероприятиях или курсах повышения квалификации, а о программах, которые предлагаются

заинтересованным работникам компании. Работник, занимающийся самосовершенствованием, выбирает из предлагаемого набора только то, что считает для себя полезным и необходимым, что соответствует его потребностям и планам профессионального роста. Создание организационных условий и ресурсов для саморазвития представляет собой эффективную форму инвестирования компании в свое собственное развитие.

Достижение профессионализма в акмеологическом понимании связано с развитием волевых качеств (целеустремленности, инициативности, организованности, упорства, настойчивости), интеллектуальных качеств, в совершенствовании и обогащении профессиональных умений, раскрытием творческого потенциала личности. Поэтому профессионализм связан с личностно-профессиональным развитием.

В процессе личностно-профессионального развития происходят следующие структурные изменения личности:

1. Изменение направленности личности:

- расширение круга интересов и изменение системы потребностей;
- актуализация мотивов достижения;
- возрастание потребностей в самореализации и саморазвитии.

2. Увеличение опыта и повышение квалификации:

- повышение компетентности;
- развитие и расширение умений и навыков;
- освоение новых алгоритмов решения профессиональных задач;
- повышение креативности деятельности;
- развитие сложных частных способностей;
- развитие профессионально важных качеств, определяемых спецификой деятельности;
- развитие личностно-деловых качеств;
- повышение психологической готовности.

1.2. Психология как наука, её особенности

Билль о личных правах: я имею право:

1. Иногда ставить себя на первое место.
2. Просить о помощи и эмоциональной поддержке.
3. Иметь собственное мнение или убеждение.
4. Протестовать против несправедливого отношения или критики.
5. Совершать ошибки, пока не найден правильный путь.
6. Не обращать внимания на чужие советы и поступать, как считаю необходимым.
7. Говорить: «Нет».
8. На свои чувства, независимо от того, понимают их окружающие или нет.
9. Побывать одному, даже если другим хочется моего общения.

Психология (греч.) – «плюхе» душа + «логос» наука – наука о закономерностях возникновения, развития и проявления психики и сознания человека.

Задача психологии в основном сводятся к следующим: научиться понимать сущность психических явлений и их закономерности; научиться управлять ими (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Задачи психологии

В прежние десятилетия психология была преимущественно теоретической дисциплиной, сейчас все более становится областью особой профессиональной практической деятельности в системе образования, промышленности, государственном управлении и т.д. Включение психологической науки в решение практических задач существенно изменяет и условия развития ее теории.

1.2.1. Понятие о психике, мозг и психика

Психика – свойство головного мозга, обеспечивающее человеку и животным способность отражать воздействие предметов и явлений реального мира или субъективный образ объективного мира.

Психика формируется у человека только прижизненно, в процессе усвоения им культуры, созданной предшествующими поколениями. Основные функции психики представлены на рисунке 1.2. Строение психики показано на рисунке 1.3.



Рис. 1.2. Функции психики



Рис. 1.3. Строение психики

Психика сложна и многообразна и **проявляется** в виде трёх **психических явлений** (совокупности всех явлений и процессов, которые отражают основное содержание психики человека):

1. Психические процессы (как правило, они имеют четкое начало, развитие и конец, проявляются в виде реакции) – динамическое отражение действительности в различных формах психических явлений: познавательные – ощущение, восприятие, внимание, представление, память, воображение, мышление, речь; эмоциональные – активные и пассивные переживания; волевые – решение, исполнение, волевое усилие и т.д.

2. Психические состояния – определенный уровень работоспособности и качества функционирования психики человека, характерный для него в каждый момент времени (активность, пассивность, бодрость, усталость, апатия и др.).

3. Психические свойства – устойчивое образование, обеспечивающие

определенный качественно-количественный уровень деятельности и поведения, типичный для данного человека (жизненная позиция личности, темперамент, способности, характер) (рисунок 1.4).



Рис. 1.4. Основные формы проявления психики и их взаимосвязь

На психику большое влияние оказывает полноценность и адекватность функционирования *головного мозга*, особенно его *коры*.

В коре головного мозга выделяются зоны: *сенсорные* - принимают и обрабатывают информацию от органов чувств и рецепторов; *моторные* - управляют скелетной мускулатурой тела и движениями, действиями человека; *ассоциативные* (расположены в разных частях головного мозга) - служат для переработки информации и отвечают за различные процессы её обработки.

Специализация полушарий головного мозга у человека достигла наивысшего развития, позволяя человеку рассматривать мир с двух разных точек зрения, пользуясь словесно-грамматической логикой и интуицией с её пространственно-образным подходом. Функции полушарий головного мозга представлены на рисунке 1.5.

Локализация психических функций: Функции полушарий головного мозга



Рис. 1.5. Функции полушарий головного мозга

1.2.2. Понятие о сознании

Единство высших психических функций образует сознание человека. Существенное **отличие человека как вида от животного** состоит:

- ✓ в его способности рассуждать и мыслить абстрактно;
- ✓ размышлять о своем прошлом, критически оценивая его;
- ✓ думать о будущем, разрабатывая и реализуя рассчитанные на него планы.

Все это связано со сферой человеческого **сознания** - высшего уровня отражения человеком действительности (рисунок 1.6).

Главным **условием возникновения и развития человеческого сознания** является совместная продуктивная опосредованная речью орудийная деятельность людей.



Рис. 1.6. Сознание, его сущность и детерминация

Функция сознания – формирование целей деятельности, предварительное мысленное построение действий и предвидении их результатов (рисунок 1.7).



Рис. 1.7. Функции сознания

Кроме сознания, у человека есть и **бессознательное** - явления, процессы, свойства и состояния, которые по своему действию на поведение похожи на осознаваемые психически, но актуально человеком не рефлексированы, т.е. не осознаются (рисунок 1.8).



Рис. 1.8. Бессознательное

1.2.3. Развитие психики в процессе онтогенеза и филогенеза

Развитие психики в филогенезе - качественные изменения психики, происходящие в рамках эволюционного развития живых существ, обусловленные усложнением их взаимодействия с окружающей средой.

Данные изменения могут происходить на биологической или общественно–исторической основе. Сама психика как способность ощущения возникла из раздражимости живых существ и развивалась в связи с образованием и развитием их нервной системы. В своей эволюции психика прошла ряд стадий: от сенсорной к перцептивной и далее к интеллектуальной стадии и к формированию сознания. При этом сознание как особенность психики человека является продуктом общественно–исторического развития человеческого общества, возможность существования которого обусловлена использованием и изготовлением орудий труда, элементов языка, знаний, норм поведения.

Развитие психики в онтогенезе - процесс эволюции способов взаимодействия индивида с окружающей средой.

Возникновение психики связывают с формированием на определенном этапе развития способности к активному перемещению в пространстве, при котором удовлетворение потребностей осуществляется посредством активных движений в окружающей среде, которые должны предваряться поиском необходимых предметов. Ребенок в период от 1 года до 3 лет овладевает основами предметно–манипулятивной деятельности по использованию простейших предметов, благодаря чему формируются способности к универсальным движениям рук, к решению простых двигательных задач и способность занимать собственную позицию внутри отношений со взрослыми и сверстниками (возникновение у ребенка установки „Я сам“). В возрасте от 3 до 6–7 лет в процессе игровой деятельности формируются способности к

воображению и употреблению различных символов. В школьном возрасте ребенок в процессе учебной деятельности присваивает элементы науки, искусства, что ведет к формированию основ логического мышления.

1.2.4. Основные методы в психологии

Основными методами в психологии - наблюдение, беседа и эксперимент.

1. Наблюдение (срез, продолжительное, выборочное, сплошное, включенное) – древнейший метод познания. Одна из разновидностей наблюдения **самонаблюдение**, которое предусматривает: *отсроченное самонаблюдение* - анализ самим человеком того, что он думал, чувствовал, переживал когда-то; *опосредованное самонаблюдение* - то, что человек переживает сейчас. Наблюдение как основная часть входит в беседу и эксперимент.

2. Беседа (непринужденная беседа, интервью, вопросники, психологические тесты, анкетирование, сбор анамнеза (сведения о прошлом, получаемые от него самого или от хорошо знающих его лиц))– психологический метод, который предусматривает получение от изучаемого сведений о его деятельности. В этих сведениях проявляются свойственные изучаемому психологические явления.

3. Главный метод - эксперимент (лабораторный, естественный) – активное вмешательство в деятельность испытуемого с целью создания условий, в которых выявляется психологический факт.

4. Метод тестов (прогностические, диагностические) – метод испытаний, установления определенных психических качеств человека. Требования к тестам: научная обоснованность, надёжность, валидность, выявление устойчивых психологических характеристик.

1.3. Индивидуально-типические характеристики человека и индивидуальный стиль деятельности

1.3.1. Тип нервной системы и темперамент

Темперамент (от латин. темпера - пропорция) – врожденные особенности человека, обуславливающие динамические характеристики интенсивности и скорости реагирования, степени эмоциональной возбудимости и уравновешенности, особенности приспособления к окружающей среде.

Нет плохих и хороших темпераментов, главное – разумное использование отрицательных граней темперамента.

Гиппократ объяснял особенности темпераментов людей различной пропорцией жидких веществ в организме, а именно: крови, желчи и лимфы:

- сангвиник - человек полнокровный (энергичный, быстрый, общительный, жизнерадостный, легко переносит неудачи и трудности);
- холерик – желчный (раздражительный, возбудимый, несдержанный, с быстрой сменой настроения);
- флегматик страдает избытком лимфы (спокойный, медлительный, медленно переключается с одного вида деятельности на другой, плохо приспосабливается к новым условиям);
- у меланхолика преобладает в организме черная желчь ((болезненно застенчивый, впечатлительный, замкнутый, быстро утомляется, чрезмерно чувствителен к невзгодам) (рисунок 1.9).

| | |
|----------------------|---|
| Холерик | подвижный, порывистый, вспыльчивый, необузданный. |
| Сангвиник | Энергичный, жизнерадостен, высокая приспособляемость |
| Флегматик | Спокойный, медлительный, уравновешенный. |
| Меланхолик | Застенчивый, чувствительный, обидчивый, тревожный |
| Смешанный тип | Смешиваются: холерик + сангвиник Сангвиник + флегматик Флегматик + меланхолик Холерик + сангвиник + флегматик |

Рис. 1.9. Темперамент по Гиппократу

Павлов считал, что темперамент – это генотип, т.е. природная особенность человека. Он показал, что два основных нервных процесса – возбуждение и торможение отражают деятельность головного мозга, их

различное соотношение является характеристикой ВНД (рисунок 1.10).

Возбуждение – функциональная активность нервных клеток и центров коры головного мозга.

Торможение – затухание активности нервных клеток и центров коры головного мозга.

Типы темпераментов (по Павлову)

| Свойства нервных процессов | Сангвиник | Флегматик | Холерик | Меланхолик |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|
| Сила | <i>Сильный</i> | <i>Сильный</i> | <i>Сильный</i> | <i>Слабый</i> |
| Уравновешенность | <i>Уравновешенный</i> | <i>Уравновешенный</i> | <i>Неуравновешенный</i> | <i>Сложно определяется</i> |
| Подвижность | <i>Высокая</i> | <i>Низкая</i> | <i>Сложно определяется</i> | <i>Сложно определяется</i> |

Рис. 1.10. Темперамент по Павлову

Нервные процессы возбуждения и торможения характеризуются силой, уравновешенностью и подвижностью от рождения они у всех разные.

1. **Сила нервных процессов** (сильный и слабый типы нервной системы) – способность выдерживать влияние раздражителей внешней среды.
2. **Уравновешенность нервных процессов** (**уравновешенный** и **неуравновешенный**) – особенность соотношения процессов возбуждения и торможения у человека.
3. **Подвижность нервных процессов** (подвижный и малоподвижный) – способность возбуждения и торможения быстро сменяться одно другим.

В зависимости от этих свойств нервной системы **Павлов выделил** четыре основных типа ВНД:

- *безудержный* (холерик) – сильный, подвижный, неуравновешенный тип нервной системы;
- *сильный, живой* (сангвиник) – сильный, подвижный, уравновешенный;
- *инертный, спокойный* (флегматик) – сильный, уравновешенный, инертный;

- *слабый* (меланхолик) – слабый, неуравновешенный, малоподвижный (рисунок 1.11).



Рис.1.11. Типы темперамента

Интроверт – индивидуум, обращенный чаще всего к своему внутреннему миру, избегающий контактов с другими людьми.

Экстраверт - индивидуум, обращенный чаще всего на мир внешних объектов, приветствующий контакты с другими людьми.

Амбиверт – 50/50

В зависимости от особенностей темперамента люди различаются не конечным результатом действий, а способом достижения результатов.

Пути приспособления темперамента к требованиям деятельности:

1. *Профессиональный отбор* – не допускать к данной деятельности лиц, которые не обладают необходимыми свойствами темперамента.
2. *Индивидуальный подход* - индивидуализация предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы.
3. Преодоление отрицательного влияния темперамента посредством *формирования положительного отношения к деятельности и соответствующих мотивов.*

4. *Формирование индивидуального стиля* – индивидуальная система приемов и способов действия, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата.

Воспитание темперамента связано с формированием волевых черт характера человека. Воспитание темперамента всегда состоит в преодолении его отрицательных и в укреплении положительных черт. При воспитании темперамента необходимо учитывать его особенности (у холерика надо развивать сдержанность, у флегматика - подвижность, у сангвиника - усидчивость, у меланхолика – общительность).

1.3.2. Конституционно-типические особенности

Конституционная типология Эрнеста Кречмера основана на выделении 4-х основных типов телосложения (врожденные особенности телосложения человека предопределяются динамикой внутриутробного развития младенца из 3-х зародышевых слоев: внутренний, средний, внешний):

1. **Астеник** или **лептосоматик** (внешний зародышевый слой) – худой, узкие плечи, тонкие руки и кисти, длинная и узкая грудная клетка, лишенный жира живот. Лицо астеника обычно узкое, длинное, бледное, в профиле резко выступает несоответствие между удлинённым носом и небольшой нижней челюстью.
2. **Пикник** (внутренний) – средний рост с плотной фигурой, глубокая грудная клетка переходит в массивный, склонный к ожирению живот, слабый двигательный аппарат плечевого пояса и конечностей, лицо – широкое, мягкое, закругленное.
3. **Атлетик** (средний) – высокий или средний рост, пропорциональное крепкое телосложение, крепкий скелет, выраженная мускулатура, статная грудная клетка, упругий живот, широкий плечевой пояс, узкие бедра, голова держится на сильной шее, лицо имеет вытянутую яйцевидную форму.
4. **Дипластик** – бесформенное, неправильное телосложение (рисунок 1.12).
С выделенными типами строения тела Кречмер соотнес определенные

типы личности:

- 1) **Шизотимик** (имеет астеническое телосложение) – замкнут, склонен к размышлениям, к абстракциям, с трудом приспосабливается к окружению, чувствителен, раним. Происходит колебание эмоций от раздражения до сухости («обидит другого и обидится сам»), упрям, малоподатлив к изменениям установок и взглядов (чистые идеалисты и моралисты; деспоты и фанатики; люди холодного расчета).
- 2) **Циклотимик** (пикник) – эмоции колеблются между радостью и печалью, общителен, откровенен, равнодушен, реалистичен во взглядах (храбрые борцы, народные герои; организаторы крупного масштаба; примиряющие политики).

3) **Иксотимики** (атлетики) – спокойный, маловпечатлительный, со сдержанными жестами и мимикой, энергичный, резкий, уверенный в себе, агрессивный, невысокая гибкость мышления, мелочен.

Типология Кречмера

| Конституционный тип | Особенности телосложения | Тип темперамента |
|------------------------|--|--|
| Астеник (Лептосоматик) | Тип телосложения - хрупкий, высокий, плоская грудь, узкие плечи, конечности длинные и худые | "шизотимик" (замкнутость, склонность к колебаниям, упрямость, малоподатливость к изменениям). |
| Пикник | Тип телосложения - толстый, тучный, средний рост, большой живот, короткая шея, круглая голова. | "циклотимик" (частые и глубокие перепады между печалью и радостью, легкость в установлении контактов с другими людьми) |
| Атлетик | Тип телосложения - мускулистый, крепкий, высокий, широкоплечий. | темперамент "иксотимик" (спокойный, маловпечатлительный, невысокая гибкость мышления) |
| Диспластик | Тип телосложения - строение бесформенное, неправильное, непропорциональное | "шизотимик" (замкнутость, склонность к колебаниям, упрямость, малоподатливость к изменениям) |

Рис. 1.12. Типология Кречмера

1.3.3. Психология половых различий

Психология половых различий - раздел психологии, изучающий различия между людьми, обусловленные их половой принадлежностью.

Психология половых различий *концентрирует внимание* на изучении психологических характеристик, социальных ролей и особенностей поведения представителей мужского и женского пола.

Гендер – социальный пол (то, что мы думаем по поводу пола в рамках наших социокультурных представлений).

Гендерная идентичность – осознание себя как представителя данного пола, носителя социокультурных признаков мужественности или женственности.

Гендерная роль – социальные ожидания, вытекающие из понятия, окружающих гендер, а также поведение в виде речи, манер, одежды и жестов.

Последние тенденции изучения проблем половой дифференциации - гендерные различия изучаются не как продукт и результат, а как процесс (преимущественно качественные, а не количественные методы, среди которых

основной - анализ дискурсивных практик, как средства конструирования реальности вообще и гендера в частности).

Таблица 1

Гендерные различия

| У мужчин более развиты | У женщин более развиты |
|--|---|
| <p>пространственные и математические способности; отношение к окружающему миру характеризуется напористостью, самоуверенностью, ориентацией на контроль; более склонны прибегать к открытой физической агрессии; в социальном поведении характеризуются более высоким уровнем развития агрессивности и доминантности, выраженная тенденция к независимости; социальная роль – профессиональная; мужские группы более жестки, рациональны, ригидны (инертны), прагматичны, имеют тенденцию к деловым конфликтам, конкуренции.</p> | <p>вербальные способности; отношение к окружающему миру характеризуется направленностью на поддержание сложившихся типов взаимодействий с людьми; характерны различные проявления косвенной агрессии; в социальном поведении характеризуются более высоким уровнем развития дружелюбности и контактности; ориентированы на взаимозависимость; в большей степени социально ориентированы, четче осознают те связи, которые объединяют людей и делают их общение более доверительным; социальная роль – семейная; женские коллектива более динамичны и адаптивны к изменяющимся внешним условиям, более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты, соперничество</p> |

1.3.4. Возраст как физическая и психологическая характеристика

Возрастная психология - отрасль психологической науки. Предметом её исследования является возрастная динамика психики человека, онтогенез психических процессов и качеств личности развивающегося человека.

Разделы возрастной психологии: детская, юношеская, взрослого человека, геронтопсихология.

Э. Эриксон выделил 8 стадий психосоциального развития личности. На каждой человек испытывает специфический кризис – следствие достижения определенного уровня психологической зрелости и социальных требований, характерных для этой стадии. Если кризис разрешается удовлетворительно, то личность «обогащается» положительным качеством и успешно переходит на другую стадию (рисунок 1.13).

Восемь стадий

психосоциального развития

| Стадия | Возраст | Психосоциальный кризис (позитивные и негативные компоненты) | Сильная сторона |
|---|------------------|---|-----------------|
| 1. Младенчество (орально-сенсорная) | Рождение — 1 год | Базальное доверие — базальное недоверие | Надежда |
| 2. Раннее детство (мышечно-анальная) | 1—3 года | Автономия — стыд и сомнение | Сила воли |
| 3. Возраст игры (локомоторно-генитальная) | 3—6 лет | Инициативность — вина | Цель |
| 4. (Школьный возраст) латентная | 6—12 лет | Трудолюбие — неполноценность | Компетентность |
| 5. Юность (подростковая) | 12—19 лет | Эго-идентичность — ролевое смещение | Верность |
| 6. Ранняя зрелость | 20—25 лет | Интимность — изоляция | Любовь |
| 7. Средняя зрелость | 26—64 года | Продуктивность — застой | Забота |
| 8. Поздняя зрелость | 65 лет — смерть | Эго-интеграция — отчаяние | Мудрость |

Рис. 1.13. Восемь стадий психосоциального развития Эриксона

Кризис – столкновение внешних и внутренних условий развития, сопровождающиеся сильными эмоциональными переживаниями, нарушением развития непрерывности и переходом психического склада человека к новой качественной определенности.

Кризис новорожденности – переход от внутриутробного образа жизни к внеутробному.

Кризис первого года – своеобразное отделение ребенка от взрослого.

Кризис 3 лет – возрастание самостоятельности, может выражаться в форме упрямства.

Кризис 7 лет – ребенок начинает испытывать потребность в серьезной деятельности, игры перестают его удовлетворять (признак готовности к школе).

Кризис подростковый – период интенсивного полового созревания, формируются новые представления о себе самом, обостряется интерес к новым качествам, становится демонстративным стремление к взрослости, самостоятельности, независимости, расширение знаний о мире, развитие мышления (рисунок 1.14).



Рис. 1.14. Основные возрастные кризисы

Биографические кризисы:

- **кризис нереализованности** – в сознании человека мало, слабо представлены реализованные связи событий жизни (мало чего достиг).
- **кризис опустошенности** – в сознании человека по тем или иным причинам слабо представлены актуальные, текущие связи, соединяющие его прошлое с будущим (жизнь прошла).
- **кризис бесперспективности** – слабое представление потенциальных связей в мысленной картине жизни (что делать).

В. Джемс – после 25 лет взрослые не могут продуцировать ничего нового, т.к. «бескорыстная любознательность» проходит; умственные связи установлены, способность к ассимиляции исчерпана.

В психологии изучение зрелости представлено исследованиями динамики интеллектуальных и творческих способностей, изменений ведущих мотивов, интересов, поисков закономерностей развития личности.

Характеристики зрелой личности, которые выделяются различными исследователями: развитое чувство ответственности; потребность в заботе о других людях; способность к активной деятельности; способность к участию в общественной жизни; способность к эффективному использованию своих знаний и способностей.

Для ранней зрелости характерно то, что на этом этапе (**20-25 лет**) активно формируется *профессиональный статус*, соответственные мотивы и интересы. Проблемы *создания семьи* и поиск своего пути в жизни определяют особенности становления личности в данном возрасте. На этот период приходится первый кризис зрелости.

Далее (**26-30 лет**) еще более консолидируются факторы социального

статуса и *жизненного самоопределения* (рисунок 1.15).

| Кризис (возраст, лет) | Факторы | Способы преодоления |
|--|--|---|
| Кризис профессиональной карьеры (30—33) | Стабилизация профессиональной ситуации. Неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом. Появление новых профессиональных ценностей. | Переход на новую должность или работу. Освоение новой специальности, повышение квалификации |
| Кризис социально-профессиональной самоактуализации (40-42) | Неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации. Недовольство своим социально-профессиональным статусом. Психологические изменения. Профессиональные деформации | Переход на новый уровень выполнения деятельности, сверхнормативная социально-профессиональная активность. Переход на новую должность или работу. Смена профессиональной позиции. Создание новой семьи. Сексуальные увлечения. |
| Кризис утраты профессиональной деятельности (55-60) | Уход на пенсию и новая социальная роль. Новый способ жизнедеятельности. Сужение социально-профессионального поля. Уменьшение финансовых возможностей. Ухудшение состояния здоровья. | Социально-психологическая подготовка к новому виду жизнедеятельности. Организация социально-экономической взаимопомощи пенсионеров. Вовлечение в общественно полезную деятельность |

Рис. 1.15. Кризисы профессионального становления

Следующий этап (*30-33 – 40-45 лет*) проходит под флагом заботы о *воспитании детей, о жилищном благополучии, стремления к интересной и доходной работе*. Кризис, который сопровождает данный возраст обусловлен осознанием достигнутого положения и переосмыслением своего места и роли в социально– и лично– значимых позициях. Формирование статуса происходит постоянно, вплоть до предпенсионного возраста.

Кризис *45-50 – 55-60 лет* связан с *изменениями в семье (уход детей), с изменением содержания жизненных планов и социальной активности*.

Кризис старения – место человека и его роль среди людей меняется, не все могут поменять стереотипы восприятия жизненных ситуаций и поведения, забота молодых о пожилых – это и обеспечение их общением.

1.4. Психологическая характеристика личности: характер, способности, направленность

1.4.1. Понятие о характере, физиологические основы характера

Характер – совокупность сравнительно устойчивых и постоянно проявляющихся черт и качеств личности, которые обуславливают особенности его поведения и взаимодействия с другими людьми; и проявляется в отношении человека к себе, к окружающим его людям, к работе, к жизни и т.д.

Характер человека – сплав врожденных свойств ВНД с приобретенными в течении жизни индивидуальными чертами, но при определенном темпераменте одни черты приобретаются легче, другие труднее (рисунок 1.16).

| Темперамент | Характер |
|--|---|
| Генетически первичен | Прижизненное образование |
| Проявляется во всех сферах жизни | Связан с определенными ситуациями |
| Проявляется рано | Формируется позже под воздействием воспитания |
| Связан с особенностями нервной системы | Связан с социальными ситуациями |
| Амотивен (не определяет отношения к миру) | Выражает отношение к миру |
| Влияет на формирование характера, так как черты характера возникают тогда, когда темперамент достаточно развит | Влияет на темперамент |
| Ярче проявляется в трудных ситуациях | Проявляется в типичных ситуациях |

Рис. 1.16. Различия темперамента и характера

Характер тесно связан с направленностью личности, что проявляется в активном избирательном отношении личности к требованиям реального мира и таким образом оказывает влияние на деятельность человека.

Отдельные свойства X зависят друг от друга, связаны друг с другом и образуют целостную организацию – *структуру характера*.

Структура и содержание X каждого человека определяются:

- динамикой воли (готовность преодолевать препятствия, душевную и физическую боль, степень настойчивости, самостоятельности, решительности, дисциплинированности);
- спецификой проявления эмоций человека и эмоционального фона (например, конфликтного), который сопровождает те или иные его поступки;
- интеллектуальными особенностями человека;
- взаимосвязью всех этих компонентов (для структуры характера важно то, насколько они слиты воедино, гармоничны между собой).

1.4.2. Формирование характера

Выступая как прижизненное образование человека, характер определяется и формируется в течение всей жизни человека в зависимости от: родителей; общественных условий; конкретных жизненных обстоятельств; референтной группы и ее ценностей и т.д.



Рис. 1.17. Характер

Формирование характера начинается с **раннего детства**. Ведущей деятельностью ребенка-дошкольника является *игра*. В игровой деятельности, особенно в коллективных сюжетных играх «с правилами», начинает формироваться характер дошкольника, в частности, такие его черты, как *товарищество и коллективизм, настойчивость, смелость, выдержка, инициативность*.

В процессе речевого общения со старшими у ребенка постепенно складываются понятия о том, что «можно» и чего «нельзя», и это начинает определять его поведение, закладывает основы чувства *долга, дисциплины, выдержки*; ребенок приучается давать оценку *собственному поведению и поведению других детей*.

Младший школьник впервые сталкивается с рядом строгих правил и школьных обязанностей, определяющих все его поведение. Борьба за успеваемость и дисциплину развивает в школьнике *организованность, систематичность, целеустремленность, настойчивость, аккуратность, дисциплинированность, трудолюбие*.

В период 2 - 10 лет создаются оптимальные условия для формирования положительных черт X ребенка.

Подросток становится участником жизни взрослых, к нему предъявляются более высокие требования, непосредственная опека над ним ослабляется. Он сам стремится активно участвовать в жизни окружающих его людей, работать на общую пользу. Важную роль в развитии его характера играет всё более развивающееся *сознательное отношение к действительности*, к учению как основной его обязанности перед родиной и обществом, к самому себе, а также тот факт, что подросток в своей учебной и общественной деятельности уже в большой мере начинает руководствоваться мотивами общественного порядка - *чувством долга и ответственности перед коллективом, желанием поддержать честь школы, отряда, класса*.

В **ранней юности** перед учащимися встают вопросы о жизненных целях и дальнейших перспективах. Это связано с *формированием убеждений, с выработкой мировоззрения, с ростом морального сознания и моральных чувств*. Мотивы общественного порядка (*чувство долга, чести, ответственности*) в этом возрасте играют уже очень видную роль. Наконец, характерный для данного возраста рост самосознания личности открывает широкие возможности для *самовоспитания, для сознательного развития у себя ценных качеств личности*.

Условия воспитания характера:

- семья;
- является формирование мировоззрения, убеждений, идеалов;
- определенная организация игровой, учебной, трудовой деятельности ребенка, накопление им практического опыта в правильном поведении;
- творческий коллективный общественно полезный труд;
- коллектив, общественное мнение, общественный контроль;
- наличие перспективных линий, перспективных устремлений, перспективных путей;
- физического воспитания в формировании характера (особенно его волевых черт);
- индивидуальный подход в воспитании;
- самовоспитание, сознательная работа по воспитанию у себя ценных качеств личности.

1.4.3. Характерологические типы

Известный немецкий психиатр Карл Леонгард считал, что у 20-50% людей (до 80% у подростков) некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что при определенных обстоятельствах приводит к однотипной реакции.

Акцентуация характера – преувеличенное развитие одних черт характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми.

Выраженность акцентуация может быть различной – от легкой, заметной лишь близким, до крайних вариантов, соприкасающихся с болезненным состоянием – **психопатией** – болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми, психопаты могут быть социально опасны для окружающих.

В отличие от психопатии акцентуация характера проявляются не постоянно, с возрастом могут изменяться (рисунок 1.18).

| характерологический радикал | | |
|---|--|--|
| (от латинского слова radix – корень, коренной, основной) – совокупность основных специфических черт характера, однако, разной степени выраженности, обнаруживаемых и у человека со здоровым характером, и у акцентуанта, и при специфическом расстройстве личности. | | |
| Здоровый характер → Акцентуация → Специфические расстройства личности | | |
| Характер | Акцентуация | Специфические расстройства личности (по МКБ – 10) |
| То, что определяется в рамках здорового характера, «в меру» выраженные специфические характерологические качества. | <i>Для справки:</i> понятие «Акцентуированной личности» впервые введено немецким психиатром К. Леонгардом в 1968 г. «...Акцентуации характера – это крайние варианты его нормы...» – формулирует А.Е. Личко в 1977 г. Акцентуированные, то есть... «усиленные», «сгущённые» черты характера. Нарушающие, время от времени, социальные коммуникации индивида. Приводящие к периодическому страданию его самого или его окружение. | Болезненно «усиленные» характерологические особенности. Здесь они <i>тотальные, стабильны и постоянно</i> нарушают социальную адаптацию индивида (критерии П.Б. Ганнушкина – О.В. Кербилова). *ранее широко употребляемое определение СРЛ – психопатии – ныне употребляется всё реже. |

Рис. 1.18. Характерологический радикал

Ригидность – затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении намеченной субъективной программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки.

Аффект – сильное и относительно кратковременное нервно-психическое возбуждение, сопровождающееся нарушением самоконтроля, возникающее в критических ситуациях.

Краткая характеристика особенностей поведения в зависимости от типов акцентуации:

1. Гипертимический (гиперактивный) – постоянно приподнятое настроение, повышенная психическая активность с жадой деятельности и тенденцией разбрасываться, не доводит дело до завершения, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюризму, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, потеря грани дозволенности, отсутствие самокритичности.
2. Демонстративный (истероидный) – повышенная способность к демонстративности поведения, стремиться к лидерству, одобрению, похвалам, желает быть в центре внимания, склонен к театральности, позерству, тусовке (добивается этого любой ценой), быстро забывает свои проступки, властолюбив, самоуверен, стремится не столько работать, сколько руководить.
3. Экстравертивный – похож на предыдущие типы, контактен, имеет много знакомых и друзей, любит общественные развлечения, все интересы направлены на внешний мир.
4. Дистимичный (гипоактивный) – постоянно пониженное настроение, замкнут, немногословен, тяготеет шумным обществом, в конфликты вступает редко (чаще выступает пассивной стороной), серьезен, добросовестен, ценит друзей, обострённое чувство справедливости.
5. Интровертивный – погружён в себя, замкнут, не нуждается в общении, сдержан, производит впечатление «оторванного от жизни».
6. Циклотимический (циклоидный) – частая смена настроения и манеры поведения, в минуты душевного подъёма – гипертимик, в периоды плохого настроения - дистимик.
7. Застревающий – занудлив, часто застревает на мелочах, стремится к достижению высоких результатов, требователен к себе, но с трудом переключается, чрезмерная стойкость аффекта со склонностью к формированию сверхценных идей, в конфликтах выступает активной стороной.
8. Педантичный – ригиден, инертность психических процессов, долго переживает травмирующие события, формалист, чрезмерно аккуратен, добросовестный работник, исполнитель.
9. Тревожный (психастенический) – пониженный фон настроения, опасается за себя и близких, склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, высокий уровень тревожности, долго переживает неудачу, склонен к самоанализу и оценкам поведения других людей, дружелюбен, исполнитель.
10. Эмотивный - предпочитает общение только с близким кругом друзей, тщательно скрывает свои обиды, обострённое чувство долга, сострадателен, добр, хотя и чрезмерно чувствителен.
11. Экзальтированный – большой диапазон эмоциональных состояний, часто не имеющий достаточных оснований, резкая смена настроения в зависимости от ситуации, искренность чувств.

12. Возбудимый – импульсивность, ослабленность контроля над влечениями и побуждениями, вспыльчивость (рисунок 1.19).

| Тип акцентуаций по К. Леонгарду | Соответствие типов по А. Личко и по К. Леонгарду | Анализ соответствия двух классификаций по А. Реану |
|---------------------------------|--|---|
| Демонстративный | Истероидный | Истероидный |
| Педантичный | Психастенический | Нет прямого соответствия. Частично психастенический и сензитивный. Неосновные элементы эпилептоидного |
| Застывающий | – | Соответствия нет. Частично эпилептоидный |
| Возбудимый | Эпилептоидный | Эпилептоидный (не полное соответствие) |
| Гипертимический | Гипертимный | Гипертимный |
| Дистимический | – | – |
| Циклотимический | Циклоидный | Циклоидный. Частично лабильный |
| Экзальтированный | Лабильный | Нет прямого соответствия. Частично лабильный |
| Эмотивный | Лабильный | Непрямое соответствие – лабильный и сензитивный |
| Тревожный | Сензитивный | Сензитивный и психастенический |

Рис. 1.19. Акцентуации характера

1.4.4. Способности, их характеристика и структура

При равных внешних условиях разные люди с разной степенью эффективности приобретают ЗУН. Способности проявляются не в самих ЗУН, а в динамике их приобретения, в том, насколько быстро и легко человек осваивает конкретную деятельность. Способности могут развиваться через какое-то время или проявляться в другом виде деятельности. Биологи считают, что активно работают 3-5% клеток головного мозга.

Способности – психическое свойство личности, отражающее проявление таких ее особенностей, которые позволяют успешно заниматься и овладевать одним или несколькими видами деятельности.



Рис. 1.20. Способности

В зависимости от особенностей соотношения между сигнальными системами И.П. Павлов различал «специально человеческих» типа ВНД: с относительным преобладанием первой сигнальной системы - *художественный тип* (характеризуется яркостью непосредственных впечатлений, образностью восприятия и памяти, богатством воображения.); с относительным преобладанием второй сигнальной системы - *мыслительный тип* (расположен к анализу и систематизации, к более обобщенному и абстрактному мышлению); средний тип - с относительной уравновешенностью сигнальных систем (рисунок 1.21).

| <u>Чисто человеческие типы по И.П. Павлову</u> | |
|---|---|
| <u>Мыслительный тип</u> | Рассудительный, склонный к анализу. Интересуется математикой, философией, нравится научная деятельность |
| <u>Художественный тип</u> | Мыслит образами, эмоциональный. Интересуется искусством, театром, поэзией, музыкой. Стремится к общению |
| <u>Средний тип</u> | Есть рациональное и эмоциональное начало. Интересуется искусством и точными науками |

Рис. 1.21. Типы по Павлову И.П.

Способности делятся на: **потенциальные** (не реализуются в конкретном виде деятельности, но способны актуализироваться при изменении соответствующих социальных условий); **актуальные** (С, которые необходимы в данный момент и реализуются в настоящем конкретном виде деятельности).

Способности можно классифицировать на:

1. *Природные (естественные)* – в основе своей биологически обусловленные.
2. *Специфические* – имеющие общественно-историческое происхождение и обеспечивающее жизнь и развитие в социальной среде:

А) Общие способности – определяют успех человека в различных видах деятельности и общения (умственные, память, речь, точность движений рук и т.д.).

Специальные способности – определяют успех человека в отдельных видах деятельности и общения, где необходимы задатки и их развитие (музыкальные, математические, технические и т.д.) (рисунок 1.22).

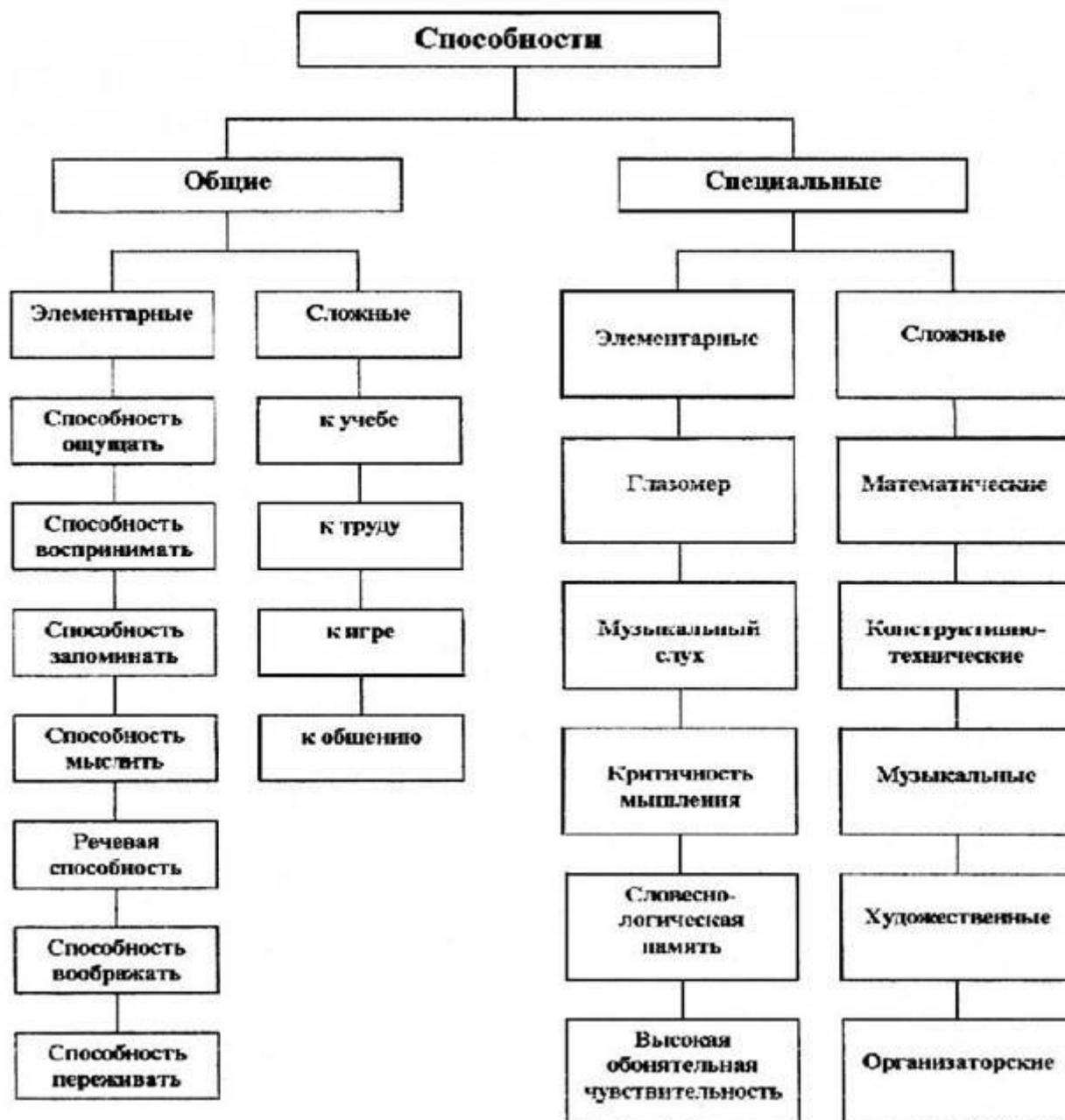


Рис. 1.22. Способности общие и специальные

Б) Теоретические – определяют склонность человека к абстрактно-логическому мышлению.

Практические – склонность к конкретно-практическим действиям.

В) Учебные – влияют на успешность педагогического воздействия.

Творческие – успешность в создании произведений материальной и духовной культуры.

Г) Способности к общению, взаимодействию с людьми и предметно-деятельные способности.

У каждого человека при рождении формируются определенные предпосылки его способностей – **зататки** – врожденные анатомо-

физиологические особенности организма, которые облегчают развитие способностей.

Одаренность - совокупность общих и специальных способностей, свойственных конкретному человеку.

Олигофрения - патологическое снижение способностей, имеет разную степень выраженности дефекта:

1. Легкую (дебильность).
2. Среднюю (имбецильность).
3. Глубокую (идиотия)

Условия, оптимизирующие развитие способностей:

- ✓ раннее начало развития способностей;
- ✓ игровая деятельность в младшем возрасте;
- ✓ присутствие комплексности, т.е. одновременного совершенствования нескольких взаимодополняющих друг друга способности;
- ✓ многоплановость и разнообразие видов деятельности, выполняемых человеком;
- ✓ выполняемая деятельность находится в зоне оптимальной трудности;
- ✓ присутствие творческого начала;
- ✓ поддержание интереса к деятельности через стимулирующую мотивацию.

1.4.5. Направленность и её виды

Направленность личности – психическое свойство, в котором выражаются потребности, мотивы, мировоззрение, установки и цели её жизни и деятельности.

Направленность личности *обнаруживается* в том, к чему личность стремиться в жизни и деятельности, чего добивается, на что направляет свои силы, возможности, какие условия и результаты ее удовлетворяют.

Выделяют три основных **вида направленности** личности:

1. *Личная направленность* – создается преобладанием мотивов собственного благополучия, стремлением к личному первенству, престижу. Такой человек чаще всего бывает, занят самим собой, своими чувствами и переживаниями и мало реагирует, на потребности окружающих его людей: игнорирует интересы сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе видит, прежде всего, возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других сотрудников.
2. *Направленность на взаимные действия* – имеет место тогда, когда поступки человека определяется потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по работе, учебе. Такой человек проявляет интерес к совместной деятельности, хотя может и не способствовать успешному выполнению задания, нередко его действия даже затрудняют выполнение групповой задачи и его фактическая помощь может быть минимальной.

3. *Деловая направленность* – отражает преобладание мотивов порождаемых самой деятельностью, увлечение процессом деятельности, бескорыстное стремление к познанию, овладению новыми навыками и умениями. Обычно такой человек стремится к сотрудничеству и добивается наибольшей продуктивности группы, а поэтому старается доказать точку зрения, которую считает полезной для выполнения поставленной задачи.

1.4.6. Потребностно-мотивационная сфера личности

Потребности личности – испытываемая личностью нужда в чём либо.

Потребности делят на: материальные, духовные и социальные.

Особенности потребностей: конкретно-содержательный характер; осознание данной потребности, сопровождаемое характерным эмоциональным состоянием; эмоционально-волевое состояние побуждения к удовлетворению потребностей; ослабление или полное исчезновение этих состояний после их удовлетворения.

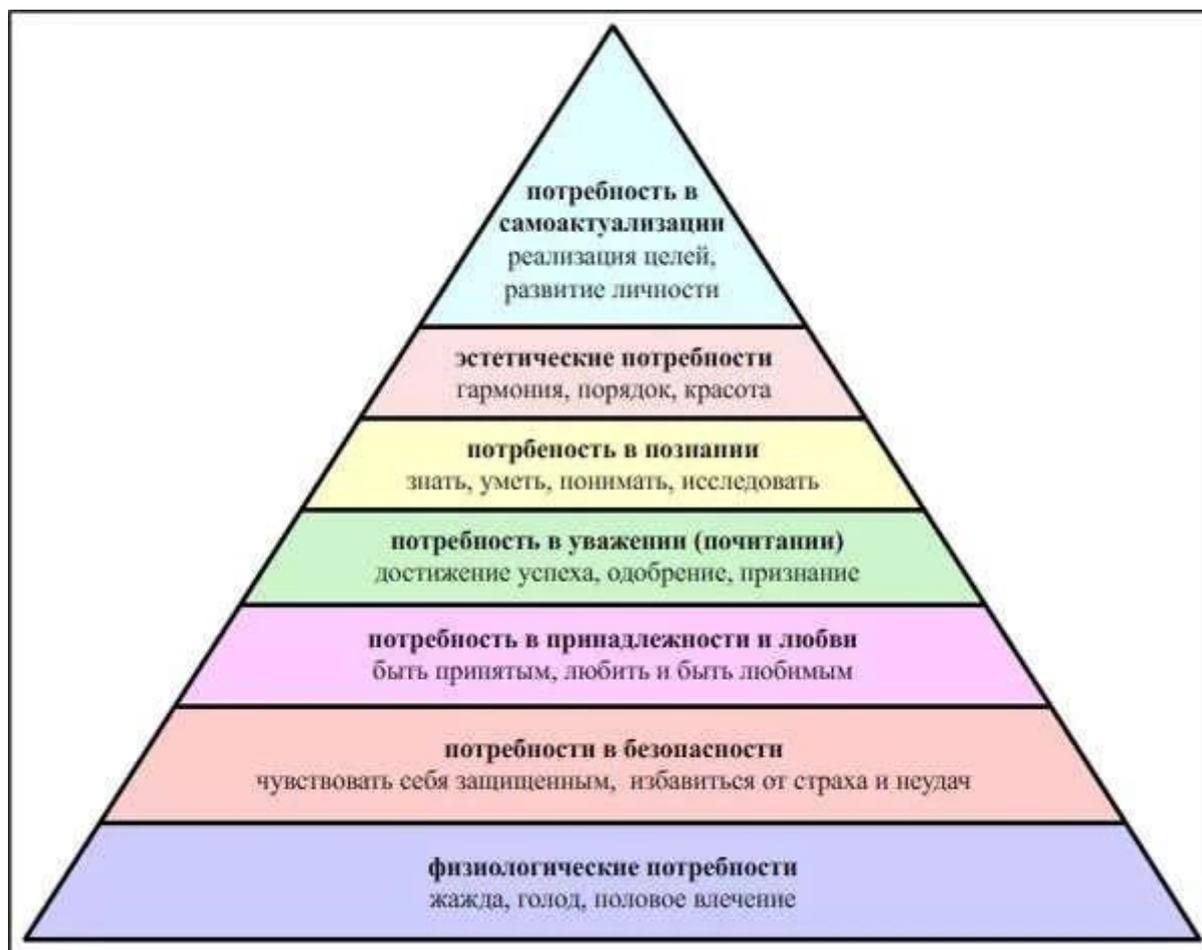


Рис. 1.23. Пирамида потребностей Маслоу

Важнейшая линия мотивации достижений идет от потребностей личности. С учетом *схемы Маслоу*, выделяют **группы потребностей**, находящейся в иерархии (рисунок 1.23):

1. *Физиологические* (в пище, воде, тепле, продолжении рода).

2. *В безопасности* (в сохранении жизни (инстинкт самосохранения), защите от боли, болезней, риска, неприятных переживаний).
3. *В жизнеобеспечении* (информация о происходящем вокруг, в материальных, бытовых, жилищных и иных удобствах, в добывании средств для жизни, в труде).
4. *В контактах с людьми* (в жизни среди людей, в общении, социальной включенности, принадлежности определенному сообществу).
5. *В социальном статусе* (занятии достойного положения в сообществе, в признании и уважении со стороны других, в дружбе и любви).
6. *В самовыражении, созидании, творчестве, личностном росте, индивидуальности.*
7. *В самоуважении.*
8. *В трансцендентной духовности* (вынесенная личностью за пределы корыстных интересов)

Мотивы – те внутренние силы, которые связаны с потребностями личности и побуждают её к определённой деятельности. **Мотивы делятся:**

1. По силе (сильные, слабые).
2. По содержанию (**социальные** – интересы, убеждения, идеалы личности; **биологические** – влечения, желания, хотения человека, обычно отражающие его физиологические потребности).

1.5. Интеллектуальная сфера личности

1.5.1. Ощущение

Ощущение - отражение в сознании человека отдельных свойств и качеств предметов и явлений, непосредственно воздействующих на его органы чувств.

Органы чувств – механизмы, с помощью которых информация об окружающей нас среде поступает в кору головного мозга.

С помощью ощущений отражаются основные внешние признаки предметов и явлений (цвет, форма, величина, звук, вкус...) и состояние внутренних органов (мышечные ощущения, боль...).

Способность к ощущениям имеется у всех живых существ, обладающих нервной системой.

Физиологическая основа ощущений – деятельность анализаторов (тесть сложных комплексов анатомических структур).

Все виды ощущений возникают в результате воздействия соответствующих стимулов - раздражителей на органы чувств. Однако ощущение возникает не сразу, как только нужный стимул начал действовать. Между началом действия раздражителя и появлением ощущения проходит определенное время. Оно называется латентным периодом.

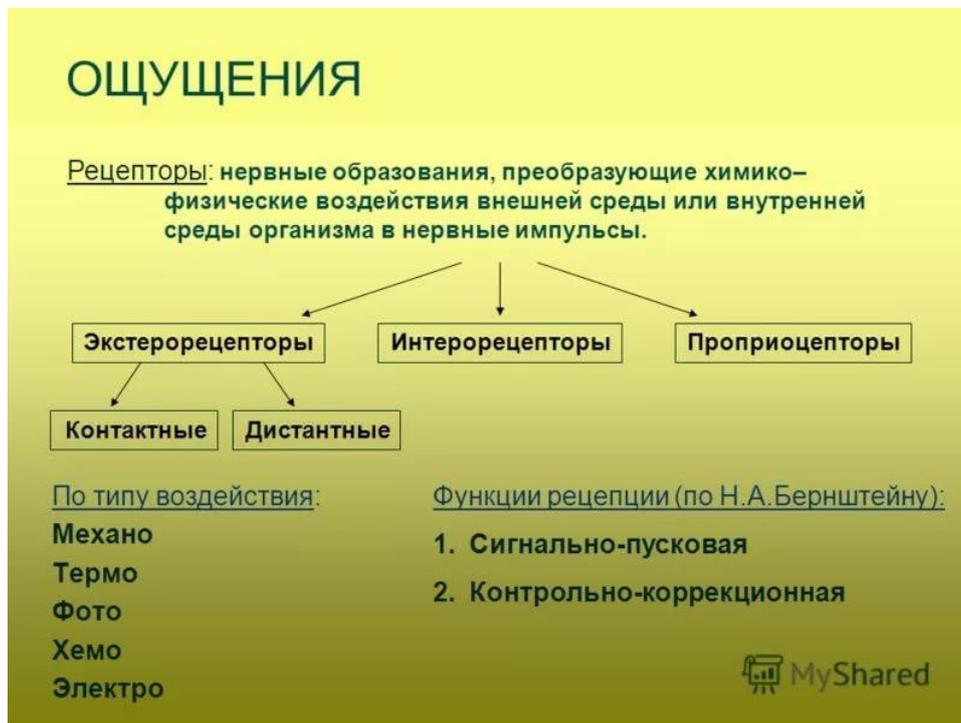


Рис. 1.24. Классификация ощущений

Сигналы, поступающие из внутренних органов, менее заметны, в большинстве случаев, за исключением болезненных, не осознаются, но также воспринимаются и перерабатываются центральной нервной системой. Соответствующие ощущения называют **интероцептивными**.

У человека есть и несколько специфических видов ощущений, которые несут в себе информацию о времени, ускорении, вибрации, некоторых других сравнительно редких явлениях, имеющих определенное жизненное значение.

Обоняние - вид чувствительности, порождающий специфические ощущения запаха. Анатомически орган обоняния расположен у большинства живых существ в наиболее выгодном месте - впереди, в выдающейся части тела.

Вкус - имеет четыре основные модальности: сладкое, соленое, кислое и горькое. Все остальные ощущения вкуса представляют собой разнообразные сочетания этих четырех основных.

Осязание (кожная чувствительность) - результат сложного комбинирования четырех других, более простых видов ощущений: давления, боли, тепла и холода, причем для каждого из них существует специфический вид рецепторов, неравномерно расположенных в различных участках кожной поверхности.

Пороги чувствительности



21

MyShared

Рис. 1.25. Пороги чувствительности

Нижним абсолютный порог ощущения - минимальная величина, или сила, раздражителя, при которой он оказывается способным вызывать в анализаторе нервное возбуждение, достаточное для возникновения ощущения.

Верхний абсолютный порог ощущения соответствует той максимальной величине раздражителя, сверх которой этот раздражитель перестает ощущаться.

Абсолютная чувствительность того или другого органа чувств характеризуется величиной нижнего порога ощущения. Чем меньше величина этого порога, тем выше чувствительность данного анализатора.

Чувствительность анализаторов повышается или понижается в зависимости от:

- ✓ внешних условий, сопутствующих основному раздражителю (острота слуха более высока в тишине и понижается при наличии шумной обстановки);
- ✓ состояния рецептора (глаз, утомленный интенсивным светом, снижает свою чувствительность);
- ✓ состояния центральных отделов анализаторов (при болезненном состоянии организма, при наличии значительного умственного утомления или при перетренировке чувствительность снижается).

Представление - процесс мысленного воссоздания предметов и явлений, которые в данный момент не воздействуют на органы чувств человека. образов

1.5.2. Восприятие

Восприятие — целостное отражение предметов, ситуаций, явлений, возникающих при непосредственном воздействии физических раздражителей на рецепторные поверхности органов чувств.

Физиологическая основа восприятия – процессы, проходящие в органах чувств, нервных волокнах и ЦНС.

Способность ощущать дана нам и всем живым существам, обладающим нервной системой, с рождения. Способностью же воспринимать мир в виде образов наделены только человек и высшие животные, она у них складывается и совершенствуется в жизненном опыте.

Важным **условием успешного восприятия** объектов действительности является его избирательность.



Рис. 1.26. Виды восприятия

Основные **свойства восприятия** – предметность, целостность, структурность, константность и осмысленность.

Свойства восприятия: избирательность, предметность, апперцепция (зависимость от прежнего опыта), предметность, осмысленность, константность, целостность.

Установлено, что при рассматривании человеческого лица наблюдатель больше всего внимания уделяет глазам, губам и носу.

1.5.3. Мышление

Мышление – высший психический познавательный процесс отражения существенных связей и отношений предметов и явлений объективного мира.

Нет достаточных оснований для категорического разграничения «интеллекта» и «мышления». Это и подчеркивается определением понятия «интеллект», приводимым в третьем издании БСЭ – **интеллект** – способность

мышления, рационального познания, в отличие от таких, например, душевных способностей, как чувство, воля, интуиция, воображение и т. д. Далее там же сказано, что в более широком плане интеллект выступает как **синоним мышления**. Латинское слово *intellectus* в БСЭ трактуется как понимание, познание, рассудок и рассматривается как перевод на латинский язык древнегреческого понятия «нус» (ум).

Мышление порождает такой результат, какого ни в самой действительности, ни у субъекта на данный момент времени не существует.

Особенности мышления:

- ✓ *опосредованный характер* – человек опирается не только на непосредственные ощущения и восприятие, но и на данные прошлого опыта;
- ✓ *опирается на имеющиеся у человека знания об общих законах природы и общества;*
- ✓ *исходит из живого созерцания*, но не сводится к нему;
- ✓ *отражение связей и отношений между предметами в словесной форме;*
- ✓ *связано с практической деятельностью.*

Мыслительные операции:

1. *Анализ* - это расчленение предмета, мысленное или практическое, на составляющие его элементы с последующим их сравнением.
2. *Синтез* - построение целого из аналитически заданных частей.
3. *Абстракция* - это выделение какой-либо стороны или аспекта явления, которые в действительности как самостоятельные не существуют.
4. *Обобщение* - соединение существенного (абстрагирование) и связывание его с классом предметов и явлений. Понятие становится одной из форм мысленного обобщения.
5. *Конкретизация* - операция, обратная обобщению.

Формы мышления – понятие, суждение, умозаключение, аналогия.

Способы мышления: индукция (от единичных фактов к общим) и дедукция.

Виды мышления рисунок 1.27.



Рис. 1.27. Виды мышления

1.5.4. Воображение

Воображение — процесс преобразования представлений, отражающих реальную действительность, и создание на этой основе новых представлений.

Физиологическая основа воображения — актуализация нервных связей, их распад, перегруппировка и объединение в новые системы.

Что же касается загадочности этого феномена, то она состоит в том, что до сих пор нам почти ничего не известно именно о механизме воображения, в том числе о его анатомо-физиологической основе.

Виды воображения представлены на рисунке 1.28.

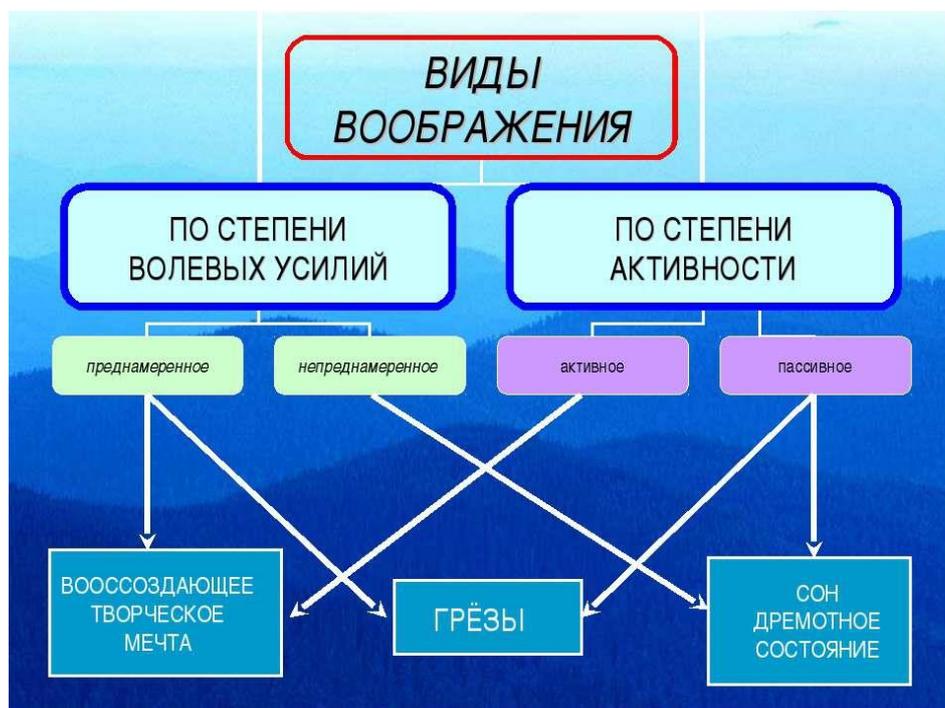


Рис. 1.28. Виды воображения

В наибольшей степени работа человеческого воображения проявляется в научном, техническом, других видах творчества. Во всех этих случаях фантазия как разновидность воображения играет положительную роль. Но есть и другие виды воображения. Это - сновидения, галлюцинации, грезы и мечты.

Важную роль в развитии воображения играют следующие приемы:

- всемерное увеличение запаса представлений, так как деятельность воображения может успешно протекать только на основе многочисленных и разнообразных представлений;
- развитие способности мысленно сосредоточиваться на воображаемом объекте, видеть и слышать его внутренним зрением и слухом, представлять его себе не как-нибудь, не вообще, не приблизительно, а во всех деталях и подробностях, которые его характеризуют;
- развитие способности инициативного воображения - необходимо руководить развитием воображения так, чтобы в процессе воображения всегда стояла определенная и ясная цель, чтобы результаты процесса воображения всегда проверялись практикой и контролировались постановкой вопросов - где, как, когда, почему, для чего и т. д.;
- активная помощь со стороны, когда воображение иссякает и больше не дает результатов;
- систематическое упражнение способности воображения в процессе активной творческой работы.

1.5.5. Память

Память- запечатление, сохранение, последующее узнавание, воспроизведение следов прошлого опыта.

В **структуре памяти** можно выделить относительно самостоятельные процессы, представленные на рисунке 1.29.



Рис. 1.29. Процессы памяти

Физиологической основой памяти являются следы ранее бывших нервных процессов, сохраняющихся в коре благодаря пластичности нервной системы: любой вызванный внешним раздражением нервный процесс, будь то возбуждение или торможение, не проходит для нервной ткани бесследно, но оставляет в ней как бы «след» в виде определенных функциональных изменений, которые облегчают течение соответствующих нервных процессов при их повторении, а также их повторное возникновение при отсутствии вызвавшего их раздражителя.

Продуктивность памяти:

- объём (количественные показатели возможности запечатляемой, сохраняемой, воспроизводимой информации);
- быстрота (способность в процессе запечатления, сохранения, воспроизведения информации достигать определённой скорости её обработки и использования);
- точность (способность в процессе запечатления, сохранения, воспроизведения информации качественно и продуктивно отражать её основное содержание);
- длительность (способность удерживать определённое время в своём сознании нужную информацию);
- готовность (предрасположение человека и его сознания всегда активно использовать всю запечатлённую информацию) (рисунок 1.30).

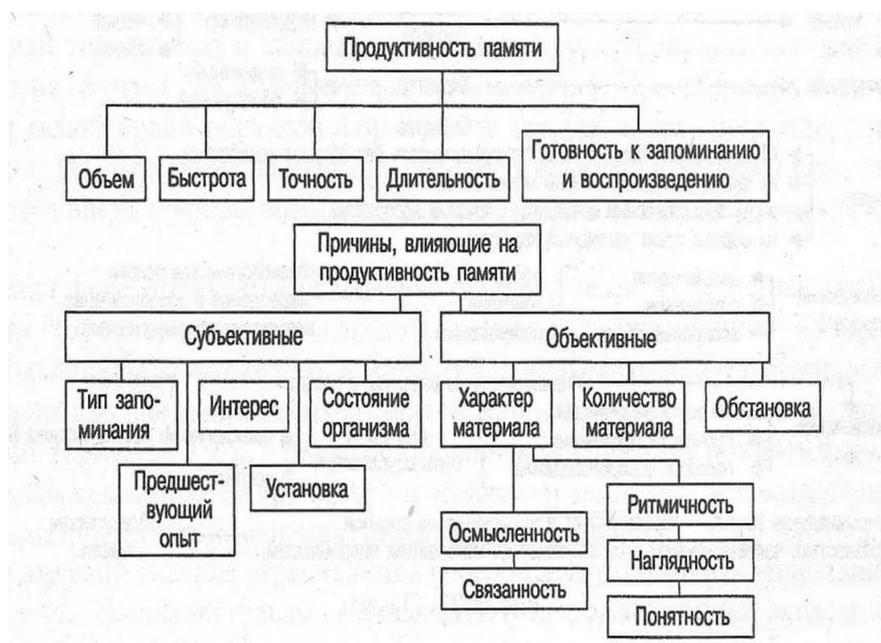


Рис. 1.30. Продуктивность памяти

Виды памяти:

1. По характеру психической активности (двигательная, эмоциональная, образная, словесно-логическая).
2. По характеру целей деятельности (произвольная, произвольная).
3. По продолжительности сохранения материала (мгновенная, кратковременная, оперативная, долговременная, генетическая).

Расстройства памяти представлены на рисунке 1.31.

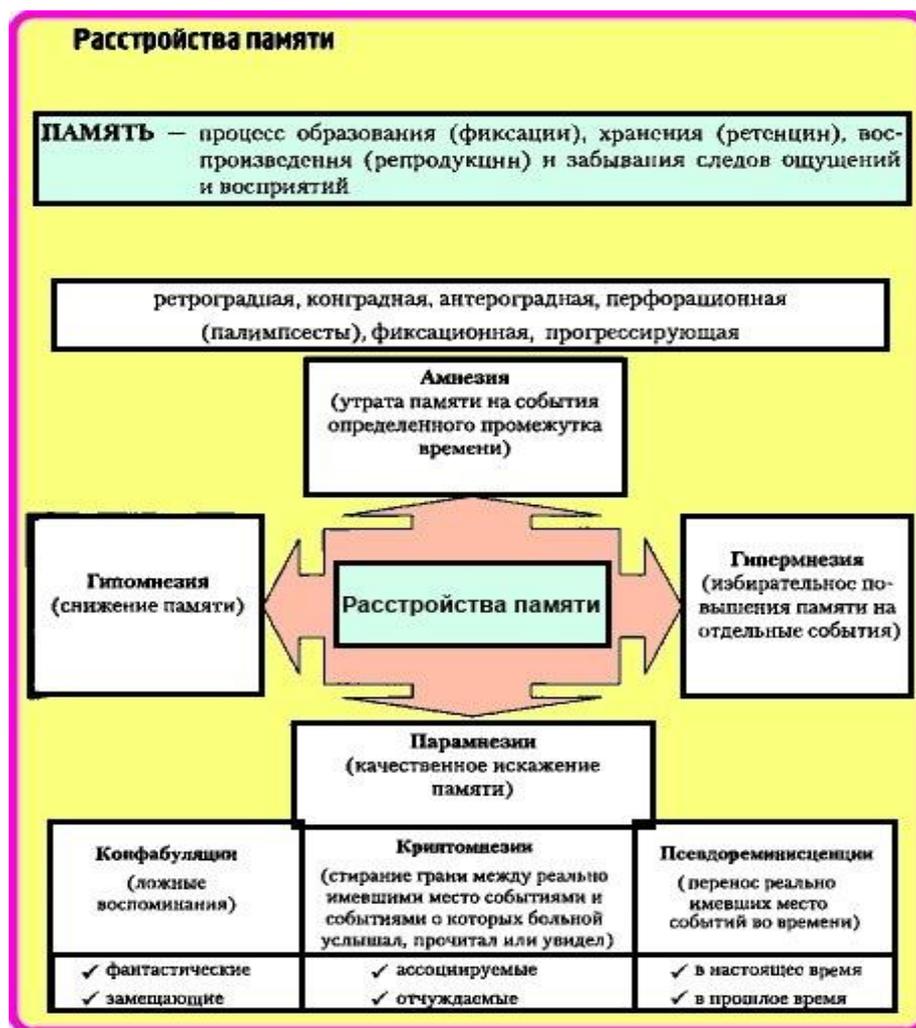


Рис.1.31. Расстройства памяти

Наглядно-образная память – особенность в запечатлении заучиваемого материала первосигнально, в форме зрительных, слуховых, осязательных и др. представлений (гимнастическое упражнение на параллельных брусьях, показанное на уроке, может быть запомнено в виде зрительных или мышечно-двигательных представлений, имеющих характер конкретного образа этого упражнения). Н-О память имеет особенно большое значение в творческой деятельности в области того или иного вида искусства.

Словесно-логическая память -запоминаются уже не конкретные образы предметов, а выраженные в словах мысли, отражающие сущность изучаемых явлений. С-Л память иногда называют смысловой памятью (можно не только запечатлеть в памяти в наглядных образах вид изученного гимнастического упражнения, но и запомнить понимание сущности данного упражнения). Такое запоминание возможно лишь в словесной форме.

Двигательная память. Содержанием этого вида памяти являются мышечно-двигательные образы заученных движений - мышечно-двигательные представления формы, величины, скорости, амплитуды движений, их последовательности, темпа, ритма и т. д. Двигательная память имеет основное

значение при запоминании физических упражнений, а также в трудовых процессах, связанных с движениями. Она лежит в основе вырабатываемых при этом двигательных навыков.

Эмоциональная память. Ее содержанием являются имевшиеся в прошлом эмоциональные состояния. Так, в памяти может всплыть чувство неуверенности, смущения или даже некоторого страха, которое испытывалось при первых попытках выполнить трудное гимнастическое упражнение.

1.5.6. Внимание

Внимание - избирательная направленность на тот или иной объект, сосредоточение на нем.

Свойства внимания:

1. *Устойчивость* - в противоположность ей лабильность - характеризуется длительностью, в течение которой сохраняется на одном уровне концентрация внимания.
2. *Переключаемость* - это сознательное и осмысленное, преднамеренное и целенаправленное, обусловленное постановкой новой цели, изменение направления сознания с одного предмета на другой. Когда же эти условия не выполняются говорят об отвлекаемости. Различают полное и неполное (завершенное и незавершенное) переключение внимания.
3. *Отвлекаемость* - это произвольное перемещение внимания с одного объекта на другой.
4. *Объём* - количество однородных предметов, которые могут восприниматься одновременно и с одинаковой четкостью (узким, широким).
5. *Концентрация* - интенсивность сосредоточения сознания на объекте.
6. *Распределение* - это способность одновременно выполнять несколько действий. Оно зависит от индивидуальных особенностей личности и от профессиональных навыков.

Виды внимания представлены на рисунке 1.32.



Рис. 1.32. Виды внимания

Так как внимание выступает стороной познавательных процессов как деятельности, направленной на объект, то, в зависимости от содержания этой деятельности, выделяют: *внутреннее внимание* (интеллектуальное внимание) и *внешнее внимание* (сенсорное (чувственное) внимание; моторное (двигательное) внимание).

1.5.7. Речь

Высшее, невозможно без речевой деятельности. абстрактное мышление

Речь – процесс практического применения человеком языка в целях общения с другими людьми.

Язык – средство общения людей друг с другом.

Свойства речи: понятность, выразительность, воздейственность.

Функции речи: выражение, сообщение, воздействие, обозначение.

Виды речи: устная или письменная; кинетическая (жесты); внешняя или внутренняя.

1.6. Эмоционально-волевая сфера личности

1.6.1. Физиологические основы возникновения эмоциональных состояний

Любая активность человека сопровождается *эмоциональными состояниями*. Основные эмоциональные состояния, которые испытывает человек, делятся на собственно **эмоции, чувства и аффекты**.

Эмоции и чувства предвосхищают процесс, направленный на удовлетворение потребности, имеют идеаторный характер и находятся как бы в начале его.

Эмоции и чувства выражают смысл ситуации для человека с точки зрения актуальной в данный момент потребности, значение для ее удовлетворения

предстоящего действия или деятельности.

А.Н.Леонтьев различает три **вида эмоциональных состояний**:

1. **Аффекты** (сильные и относительно кратковременные эмоциональные переживания, сопровождающиеся резко выраженными двигательными и висцеральными проявлениями). У человека аффекты вызываются как биологически значимыми факторами, затрагивающими его физическое существование, так и социальными, например, социальными оценками, санкциями. Отличительной особенностью аффектов является то, что они возникают в ответ на уже фактически наступившую ситуацию.

2. **Эмоции** более длительное состояние, иногда лишь слабо проявляющееся во внешнем поведении. Они выражают оценочное личностное отношение к складывающейся или возможной ситуации. Поэтому они способны, в отличие от аффектов, предвосхищать ситуации и события, которые реально еще не наступили. Они возникают на основе представлений о пережитых или воображаемых ситуациях.

3. **Предметные чувства** - возникают, как специфическое обобщение эмоций и связаны с представлением или идеей о некотором объекте - конкретном или отвлеченном (например, чувство любви к человеку, ненависти и т.д.). Предметные чувства выражают устойчивые эмоциональные отношения.

Физиологические процессы, лежащие в основе эмоций, отличаются большой сложностью. Как и все психические процессы, Э имеют рефлекторную природу и возникают под воздействием каких-либо раздражителей. Э могут появиться также в результате внутренних раздражений, возникающих в организме.

Физиологические основы: функционирование лимбической системы; функционирование ретикулярной системы; поступление адреналина в кровь; работа лобных долей коры головного мозга; функционирование второй сигнальной системы.

Самая старая по происхождению, простейшая и наиболее распространенная среди живых существ форма эмоциональных переживаний – **удовольствие**, получаемое от удовлетворения органических потребностей, и **неудовольствие**, связанное с невозможностью это сделать при обострении соответствующей потребности.

Психическими состояниями можно управлять (рисунок 1.33).

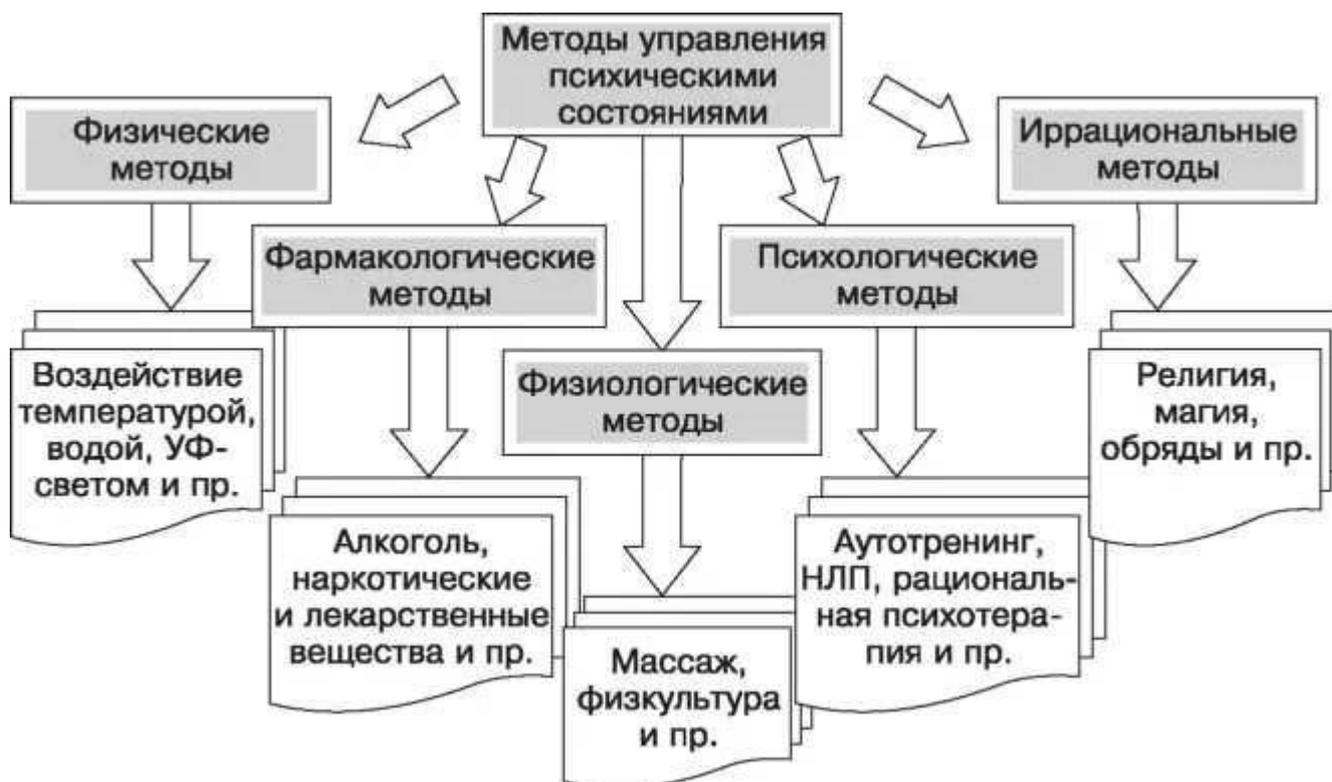


Рис. 1.33. Методы управления психическими состояниями

Эмоциональные состояния выступают как внутренний язык, как система сигналов, посредством которой субъект узнает о потребностной значимости происходящего. Особенность эмоций состоит в том, что они непосредственно отражают отношения между мотивами и реализацией отвечающей этим мотивам деятельности. Эмоции в деятельности человека выполняют функцию оценки ее хода и результатов. Они организуют деятельность, стимулируя и направляя ее.

В критических условиях при неспособности субъекта найти быстрый и разумный выход из опасной ситуации возникает особый вид эмоциональных процессов - аффект. Одно из существенных проявлений аффекта состоит в том, что он, навязывая субъекту стереотипные действия, представляет собой определенный закрепившийся в эволюции способ «аварийного» разрешения ситуаций: бегство, оцепенение, агрессию и т.п. Чем более сложно организовано живое существо, чем более высокую ступень на эволюционной лестнице оно занимает, тем богаче та гамма всевозможных эмоциональных состояний, которые оно способно переживать.

О тесной связи, которая существует между эмоциями и деятельностью организма, говорит тот факт, что всякое эмоциональное состояние сопровождается многими физиологическими изменениями организма.

1.6.2. Эмоции

Эмоции – особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний приятного процесс и

результаты практической деятельности, направленной на удовлетворение его актуальных потребностей.

Эмоциональный опыт человека обычно гораздо шире, чем опыт его индивидуальных переживаний. Чувства человека, напротив, внешне весьма заметны. Эмоции могут вызываться реальными и воображаемыми ситуациями, они, как и Ч воспринимаются как его собственные внутренние переживания, передаются другим людям, сопереживаются (рисунок 1.34).

Эмоции относительно слабо проявляются во внешнем поведении, иногда извне вообще незаметны для постороннего лица, если человек умеет хорошо скрывать свои чувства. Они, сопровождая тот или иной поведенческий акт, даже не всегда осознаются, хотя всякое поведение связано с эмоциями, поскольку направлено на удовлетворение потребности.

Функции эмоций:

- ✓ *защитная* (возникновение страха);
- ✓ *мобилизующая* (страх может способствовать мобилизации резервов человека за счёт выброса в кровь дополнительной порции адреналина или воодушевление или радость);
- ✓ *компенсаторная* (возмещение информации, недостающей для принятия решения или вынесения суждения о чём-либо);
- ✓ *сигнальная* (воздействие человека (животного) на другой живой объект – плач, крик);
- ✓ *дезорганизующая* (при злости человек может тупо повторять одно и то же или забыть что-то при волнении).



Основные эмоции (по П.Экману)

Рис. 1.34. Основные эмоции по Эркману

Эмоции могут быть первичными, вторичными и третичными (рисунок 1.35).

| Первичная эмоция | Вторичная эмоция | Третичные эмоции |
|------------------|--------------------------|---|
| Любовь | Привязанность | Поклонение, нежность, симпатия, привлекательность, заботливость, нежность, сострадание, сентиментальность |
| | Вождление | Возбуждение, желание, страсть, безрассудная страсть |
| | Тоска | |
| Радость | Жизнерадостность | Веселье, блаженство, бодрость, веселость, ликование, восторг, удовольствие, святая радость, счастье, ликование, эйфория, довольство, исступление |
| | Интерес | Энтузиазм, рвение, волнение, трепет, взволнованность |
| | Удовлетворенность | Наслаждение |
| | Гордость | |
| | Оптимизм | Надежда |
| | Увлеченность | Восхищение |
| | Успокоенность | |
| Удивление | | Святое изумление, изумление |
| Гнев | Раздражение | Огорчение, агитация, брюзгливость, сварливость |
| | Озлобленность | Фрустрация |
| | Ярость | Возмущение, бешенство, святой гнев, враждебность, свирепость, ожесточение, ненависть, ненависть с омерзением, пренебрежение с издевкой, озлобленность, мстительность, антипатия, обида, негодование |
| | Отвращение, брезгливость | Презрение |
| | Зависть | Ревность |
| Печаль | Досада | |
| | Страдание | Мучение, боль, тоска |
| | Печаль | депрессия, подавленность, отчаяние, безнадежность, омраченность, опечаленность, несчастливость, грусть, скорбь, хандра |
| | Разочарование | Смятение, неудовольствие |
| | Стыд | Чувство вины, сожаление, угрызения совести |
| | Заброшенность | Отчужденность, изолированность, одинокость, отторженность, ностальгия, крушение, подавленность, ненадежность, недостаточность, униженность, оскорбленность |
| Страх | Сострадание | Соболезнование |
| | Ужас | Тревога, потрясение, испуг, мучительный ужас, паника, истерия, омертвение |
| | робость, боязливость | Боязнь, напряженность, беспокойство, тревожность, озабоченность, дистресс, сокрушенность, жуткость |

Рис. 1.35. Первичные, вторичные и третичные эмоции

Основными особенностями настроений являются:

1. *Слабая интенсивность.* Если человек испытывает настроение удовольствия, то оно никогда не доходит до сколько-нибудь сильного проявления; если это грустное настроение, то оно не ярко выражено и не имеет в своей основе интенсивных нервных возбуждений.
2. *Значительная длительность.*
3. *Неясность, «безотчетность».* Испытывая то или иное настроение, мы, как правило, слабо сознаем причины, его вызвавшие. Когда человеку разъясняют причину его настроения, это настроение нередко быстро у него проходит.
4. *Своеобразный диффузный характер.* Настроения накладывают свой отпечаток на все мысли, отношения, действия человека в данный момент. Важно поддерживать жизнерадостное, бодрое, приподнятое настроение, как у себя лично, так и у окружающих людей.

Важно уметь управлять своими настроениями, а для этого необходимо знать **причины и обстоятельства**, которые их вызывают:

а) *различные органические процессы и состояния* (болезненное состояние вызывает плохое настроение; наоборот). Необходимо заботиться об укреплении здоровья человека;

б) *особенности окружающей человека внешней среды*, в которой ему приходится жить и работать (внешние раздражения являются очень сильными возбудителями настроений: чистота или грязь, шум или тишина, чистый или спертый воздух, бодряя или раздражающая музыка, окраска стен помещений, в которых приходится жить и работать, архитектурные формы зданий и т. д.);

в) *особенности взаимоотношений между людьми* (настроение людей, с которыми мы общаемся, часто невольно передается и нам);

г) *эмоционально окрашенные мысли и представления*, в которых выражается удовлетворенность или неудовлетворенность своим поведением, результатами своей работы, поступками и характером других людей, их предполагаемыми или действительными чувствами и отношениями к нам и т. д. Достаточно, однако, проявить необходимые усилия и отрешиться от этих нежелательных мыслей и представлений, заменить их противоположными - и настроение изменится.

1.6.3. Чувства

Чувства – переживание человеком своего отношения ко всему тому, что он познает и делает, к тому, что его окружает.

Отличительными особенностями чувств являются:

1. *Отчетливо выраженная интенсивность.* Человек не просто испытывает удовольствие, а переживает радость; у него не просто настроение, в котором выражается какая-то неопределенная тревога, он испытывает страх.

2. *Ограниченная продолжительность.* Чувства длятся не так долго, как настроения. Их длительность ограничена временем непосредственного действия причин, которые их вызывают, или воспоминания обстоятельств, которые вызвали данное чувство. Мы можем вновь испытать то или иное

чувство, если в нашей памяти возникнет мысль об объекте, вызвавшем в свое время это чувство.

3. *Осознанный характер.* Характерной особенностью чувств является то, что причины, их вызвавшие, всегда ясны для человека, который эти чувства переживает. Это может быть полученное нами письмо, завоевание спортивного рекорда, успешное выполнение работы и т. д.

4. *Строго дифференцированная связь эмоционального переживания с конкретными предметами, действиями, обстоятельствами, его вызывающими.* Чувства не имеют диффузного характера, свойственного настроениям. Мы испытываем чувство удовольствия при чтении именно этой книги, а не другой; занимаясь любимым видом спорта, мы испытываем удовлетворение, которое не распространяется на его другие виды, и т. д. Чувства самым тесным образом связаны с деятельностью, например чувство страха вызывает желание бежать, а чувство гнева - желание бороться.

Чувства отличаются сложностью и многообразием эмоциональных переживаний.

Виды чувств:

1. *Низшие чувства* связаны преимущественно с биологическими процессами в организме, с удовлетворением или неудовлетворением естественных потребностей человека (удовольствие или страдание, испытываемые при жажде, голоде, сытости, пресыщенности, а также при различных видах мышечной деятельности, в зависимости от степени мышечного напряжения или мышечной усталости);

2. *Высшие чувства* возникают в связи с удовлетворением или неудовлетворением общественных потребностей человека. Они органически включаются во все виды деятельности, облегчая или затрудняя учебную, трудовую, творческую или общественную работу:

- *интеллектуальные* - связанные с познавательной деятельностью человека (возникают в процессе учебной, научной, творческой деятельности - любознательность, радости по поводу сделанного открытия, сомнения в правильности решения);
- *нравственные* - в них отражается отношение человека к требованиям общественной морали, связаны с мировоззрением человека, его мыслями, идеями, принципами и традициями (дружба, любовь, зависть, ревность, стыд, вина);
- *эстетические* - возникают в связи с удовлетворением или неудовлетворением его эстетических потребностей и чувство юмора (рисунок 1.36).



Рис.1.36. Виды чувств

Формы проявления чувств:

1. Аффект - это сильное и относительно кратковременное эмоциональное переживание человека, который возникает внезапно и сопровождается резкими двигательными изменениями и изменениями состояния внутренних органов. Примерами аффекта могут быть неожиданная сильная радость, взрыв гнева, приступ страха и т.д. Для аффекта характерно неудержимый проявление их, на который указывает бытовое употребление выражений вроде "вспыхнул от гнева", "замер от испуга" и т.д.

Одним из наиболее распространенным видом аффектов является **стресс** – неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование. В случае большой нагрузки человек проходит три стадии: сначала ей очень тяжело, потом он привыкает и появляется "второе дыхание" и, наконец, теряет силы и должен завершить деятельность. Такая трехфазная реакция является общим законом. Это адаптационный синдром, или биологический стресс. При этом, как отмечает Селье, не имеет значения, приятна или не приятна ситуация, с которой мы столкнулись. Имеет значение лишь *интенсивность потребности в перестройке* или в адаптации (мать, узнавшая о гибели сына и о ложности данного сообщения). Само возникновение и переживание стресса зависит в основном от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуют и т.д.

2. Настроение – это слабо выраженные эмоциональные переживания, отличающиеся значительной длительностью и слабым осознанием причин и факторов, их вызывающих.

3. Страсть – сильные, глубокие, длительные и устойчивые переживания с ярко выраженной направленностью на достижение цели.

4. Фрустрация – напряжение, тревога, отчаяние, гнев, которые охватывают человека, когда на пути к достижению цели он встречается с неожиданными помехами, которые мешают удовлетворению потребностей. Самой распространенной реакцией на фрустрацию является возникновение генерализованной агрессивности, направленной чаще всего на препятствие. Адекватная реакция на препятствие состоит в том, чтобы преодолеть или обойти его, если это возможно; неадекватная проявляется в агрессивности, быстро переходящей в гнев, физических напаках на человека (бить, толкать...) или объект (сломать его).

1.6.4. Воля

Воля – способность человека сознательно управлять своим поведением, мобилизовывать все свои силы на достижение поставленных целей. Воля человека проявляется в действиях (поступках), выполняемых с заранее поставленной целью.



Рис.1.37. Воля

Классификация волевых качеств личности:

1. *Базовые волевые качества* (энергичность, терпеливость, выдержку и смелость - базальные (первичные) качества личности).

А. **Энергичность** - способность волевым усилием быстро поднимать активность до необходимого уровня.

В. **Терпеливость** - умение поддерживать вспомогательным волевым усилием интенсивность работы на заданном уровне в случае возникновения внутренних препятствий (усталость, плохое настроение, незначительные болезненные проявления).

С. **Выдержка** - способность волевым усилием быстро тормозить (ослаблять, замедлять) действия, чувства и мысли, мешающие осуществлению принятого решения.

Д. **Смелость** - способность в случае возникновения опасности (жизни, здоровью или престижа) сохранить устойчивость организации психических функций и не снизить качество деятельности. Иначе говоря, смелость связана с умением противостоять страху и идти на оправданный риск ради определенной цели.

2. *Системные волевые качества* (настойчивость, дисциплинированность, самостоятельность, целеустремленность, инициативность, организованность). Системность волевых качеств связана с широким спектром функциональных проявлений различных сфер (волевой, эмоциональной, интеллектуальной). Такие волевые качества являются вторичными, системными. Например, храбрость включает в себя как составные смелость, выдержку, энергичность; решительность - выдержку и смелость.

Особенностями воли являются:

- ✓ *сознательная целеустремленность* – сознательно поставленная перед собой цель и мобилизация себя на ее достижение;
- ✓ *связь с мышлением* – достичь чего-то и мобилизовать себя человек может только в том случае, если он все хорошо обдумал и спланировал;
- ✓ *связь с движением* – для реализации своих целей человек всегда двигается, изменяет формы активности.

Установлено, что людям с сильной волей присущ высокий уровень **мотивации достижения** - это упорство в достижении своей цели, стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, стремление добиться успеха.

Расстройства сложной волевой действия:

- ✓ **абулия** - неспособностью принять необходимое решение, действовать. Причины заключаются в нарушении динамического соотношения между корой больших полушарий и подкоркой. Так же и при завышенной импульсивности, когда желания дает мгновенную разрядку в действие (как в состоянии аффекта), т.е. отсутствуют сознательное учета последствий, обдумывания цели, невозможно уравнивание мотивов - действие теряет характер сознательной, выборочной, волевой. Понимая необходимость выполнять распоряжения, больной абулию не может заставить себя это сделать. Для него характерно подчинение в поведении случайным стимулам, которые появляются в поле его зрения. Например, такой человек, увидев клумбу цветов, начинает их срывать, хотя никаких намерений относительно создания букета у нее не было и она не знает, что делать с этими цветами;

- ✓ **апраксия** - сложное нарушение целенаправленности действий, вызываемое локальными расстройствами лобных участков мозга. Проявляется в нарушении произвольной регуляции движений, действий и поведения в целом. Так, больной мог высунуть язык, чтобы смочить губы, когда они у него пересохло, но не мог выполнить такого действия по просьбе врача, другой больной мог пользоваться ложкой и стаканом во время еды, но без конкретной ситуации он эти действия не способен выполнять, не может закрыть глаза на просьбу врача, хотя когда ему предлагают лечь спать, он это делает.

Простой волевой акт имеет две фазы: возникновение побуждения и осознание цели; достижение цели.

В **сложной волевой действия** можно выделить четыре основные фазы: возникновения побуждение и предварительное определение цели; стадия обдумывания и борьба мотивов; принятие решения; выполнение.

Течение волевой действия в реальных условиях всегда зависит от конкретной ситуации, поэтому различные фазы могут приобретать большей или меньшей тяжести, иногда концентрируя на себе весь волевой акт, иногда совсем нет.

1.6.5. Самооценка личности

Самооценка – оценка человеком самого себя, своих достоинств и недостатков, возможностей, качеств, своего места среди других людей.

Таблица «Самооценка»

Самооценка

| Завышенная | Заниженная | Объективная |
|--------------------|--|------------------|
| Уверенность в себе | Высокомерие | Пассивность |
| Вспыльчивость | Нахальство | Уравновешенность |
| Скромность | Обидчивость | Самоуверенность |
| Трусливость | Чувство собственного достоинства | Внушаемость |

Рис. 1.38. Самооценка

Самооценка бывает: *актуальной* (как личность видит и оценивает себя в настоящее время); *ретроспективной* (как личность видит и оценивает себя по отношению к предыдущим этапам жизни); *идеальной* (каким бы хотел видеть себя человек, его эталонные представления о себе); *рефлексивной* (как, с точки зрения человека, его оценивают окружающие люди).

2. ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

2.1. Социализация личности

2.1.1. Основные этапы и условия социализации

Человек – представитель человеческого рода, вида живых существ, обладающего качественным своеобразием, отличающим его от других животных.

Индивид – человек в совокупности тех индивидуальных особенностей, которые характеризуют его уникальность и своеобразие среди людей.

Личность в психологии – конкретный человек, обладающий сознанием и другими психологическими качествами, характеризующими его как представителя современной человеческой цивилизации, определенной социальной группы, способного достойно жить и заниматься деятельностью среди людей, уважать, защищать и созидать социальные ценности.

Социализация – двусторонний процесс, включающий в себя:

- ✓ *усвоение* индивидом социального опыта путем вхождения в социальную среду, систему социальных связей;
- ✓ процесс *активного воспроизводства* индивидом системы социальных связей за счет его активной деятельности, активного включения в социальную среду (рисунок 2.1).

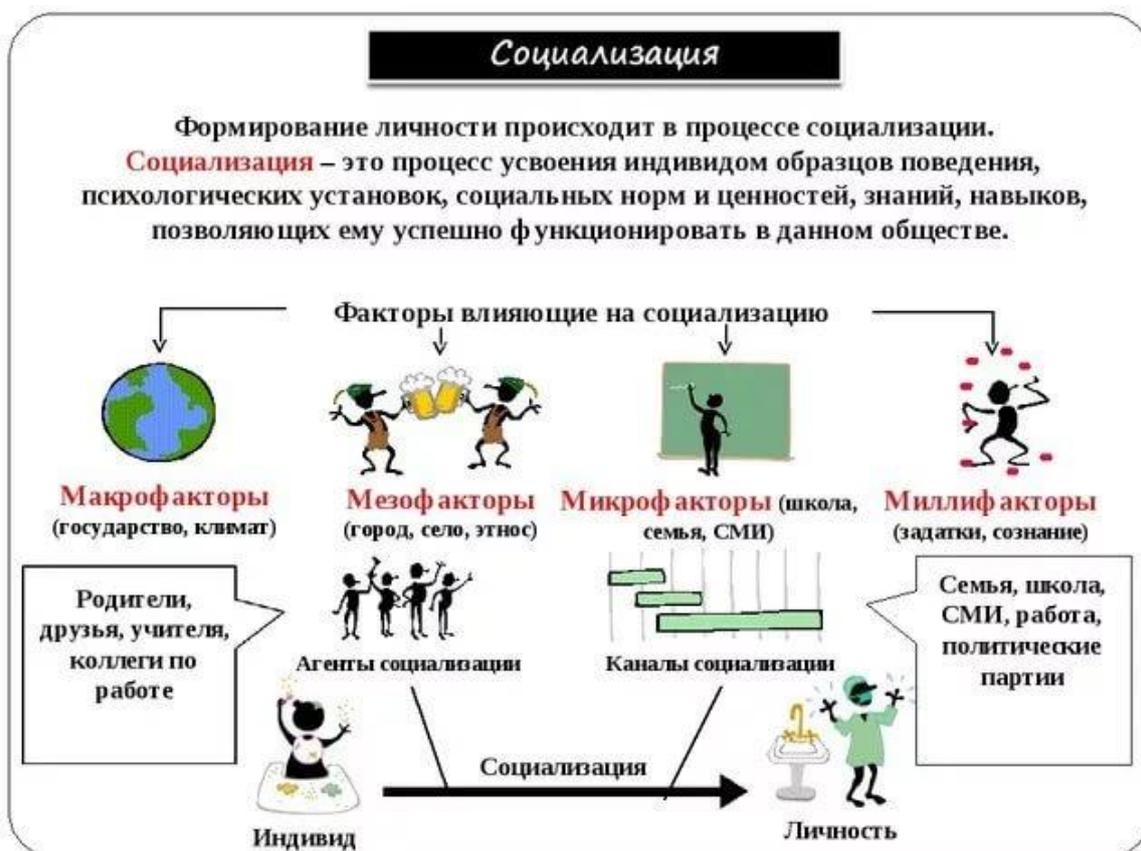


Рис. 2.1. Социализация

Этапы социализации (Андреева):

1. *Дотрудовой* (весь период жизни до начала трудовой деятельности): ранняя социализации (от рождения до поступления в школу); стадия обучения (период юности).

2. *Трудовой* (период зрелости человека).

3. *Послетрудовой*.

Организованный процесс социализации подчиняется ряду **принципов**: доступности; последовательности; систематичности; идейной направленности.

Социализация личности состоит в присвоении (**интернализации**) подрастающим поколением базовых социальных ценностей.

Базовые качества личности, которые должны быть **сформированы в процессе ее социализации**:

- ✓ устойчивую потребность в самоуважении (блокирование может породить протестное дивергентное поведение, дискомфортное состояние личности);
- ✓ чувство совести и чести;
- ✓ чувство удовлетворения от социального одобрения поведения личности;
- ✓ **интернальность личности** (внутренне ориентированный *локус ее самоконтроля* – способность личности брать на себя ответственность за свое социально значимое поведение, не списывать дефекты своего поведения за счет внешних условий).

2.1.2. Источники и институты социализации

Источниками социализации являются:

- вооружение индивида достижениями человеческой культуры через специализированные социальные институты (органы образования, воспитательные учреждения);
- социальное взаимовлияние людей в процессе повседневной социальной коммуникации;
- воздействие на личность различных малых и больших социальных групп.

Институты социализации – конкретные группы, в которых личность приобщается к системам норм и ценностей, и которые выступают своеобразными трансляторами социального опыта.

Процесс и результаты **социализации** будут более **успешны** при определенных социально-психологических **условиях**:

- свобода выбора личностью самосоциализации в сочетании с ответственностью за последствия выбора;
- выбор доступно-напряженного психологического пути социализации;
- повышение уровня осознанности выбора путей и способов самосоциализации, оказание помощи в осуществлении такого выбора в подростковом и юношеском возрасте;
- включение социализирующейся личности с детства в постоянно расширяющуюся и интенсифицирующуюся активность по освоению социального опыта;

- регулирование процесса С созданием благоприятной социальной среды там, где влияния на личность имеют решающий характер;
- обеспечение динамичности жизни в группах, представителем которой выступает социализирующаяся личность, повышение уровня ее социальной зрелости.



Рис. 2.2. Основные факторы социализации

2.1.3. Социализация и детерминация социального поведения личности

Человек становится тем, кто он есть в результате прижизненного социально-психологического развития. *Ведущую роль в социализации человека играет психологическая и педагогическая социализация:* образование, воспитание, обучение, интеллектуальное развитие человека и соответствующие прижизненные влияния, воздействия, зависимости, закономерности.

Пусковым механизмом деликвентности (проступочного поведения) является несоответствие личностной самооценки социальным нормам, несформированности у личности социально приемлемых моделей поведения.

Сферы, в которых, прежде всего, осуществляется становление личности: деятельность; общение; самосознание.

Структура поведения:

- *поведенческий акт* (единичное проявление какой-либо деятельности);

- *действие* (совершаются в определённой ситуации и предполагают общественно детерминированную мотивацию, намерение, отношения);
- *поступок* (действие личности, социальное значение которого ей самой понятно);
- *деяние* (совокупность поступков).

Цель социального поведения – конечный итог в преобразовании мира, осуществление социальных изменений в обществе, социально-психологических феноменов в группе, личностных преобразований самого человека.

Результат социального поведения – формирование и развитие взаимоотношений личности с другими людьми, с общностями разного масштаба. В достижении этих результатов исключительная роль принадлежит общению.

Процесс *гендерной социализации* состоит прежде всего в усвоении гендерных ролей, т.е. ожидаемых в данной культуре образцов поведения для мужчин и женщин.

Существенное место в социально психологических явлениях отводится связанному с личностью диспозиционной структуре, отношениям, ценностным ориентациям, ролям, восприятию и пониманию людьми друг друга.

Социальная установка - ориентация индивида на определенный социальный объект, выражающая предрасположенность действовать определенным образом в отношении этого объекта. Социальная установка превращается в активную деятельность под влиянием мотива и имеет функции приспособления, познания, саморегуляции, защиты (рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Компоненты социальной установки

2.1.3. Цели, ценности и ценностные ориентации личности

На всех стадиях социализации воздействие общества на личность осуществляется или непосредственно, или через группу, но сам **набор средств воздействия** можно свести вслед за Ж. Пиаже к следующему: это нормы, ценности и знаки.

Главным содержанием психологической социализации выступают:

- возникновение и содержание у личности основных (базовых) социально-значимых свойств;
- возникновение и развитие социально-психологических свойств, обнаруживающихся при непосредственном контакте с социальной средой, регулирующих отношения с ней и выполнение различных социальных ролей;
- психологическое развитие, сопровождающее педагогическую социализацию и связанное с формированием образованности, воспитанности, обученности личности.

Ценностные ориентации - это отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров. Система ценностных ориентаций имеет *многоуровневую структуру*. Вершина ее - ценности, связанные с идеализациями и жизненными целями личности.

Являясь нераздельной частью системы отношений личности, ценностные ориентации определяют поступки и поведение человека. Формирование системы ценностных ориентаций личности претерпевает ряд изменений в течение жизни человека.

В теории Парсонса различают пары ценностных ориентаций, регулирующих выбор альтернатив действия:

- аффективная либо аффективно-нейтральная;
- специфичная либо диффузная;
- универсальная либо партикулярная;
- коллективная либо индивидуальная;
- ориентация на предписание либо на достижение цели.

2.1.4. Межличностные отношения

Личность – субъект социальных отношений и сознательной деятельности, носитель психосоциальных свойств человека.

Взаимодействие – процесс влияния людей друг на друга, порождающий их взаимные отношения и связи (межличностное и межгрупповое).

Межличностное взаимодействие – случайные или преднамеренные, частные или публичные, длительные или кратковременные, вербальные или невербальные контакты двух или более человек, вызывающие взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений и установок.

Межличностные отношения - система установок, ориентаций, ожиданий, стереотипов и других диспозиций, через которые люди воспринимают и

оценивают друг друга. Эти диспозиции опосредствуются содержанием, целями, ценностями и организацией совместной деятельности и выступают основой формирования социально-психологического климата в коллективе.

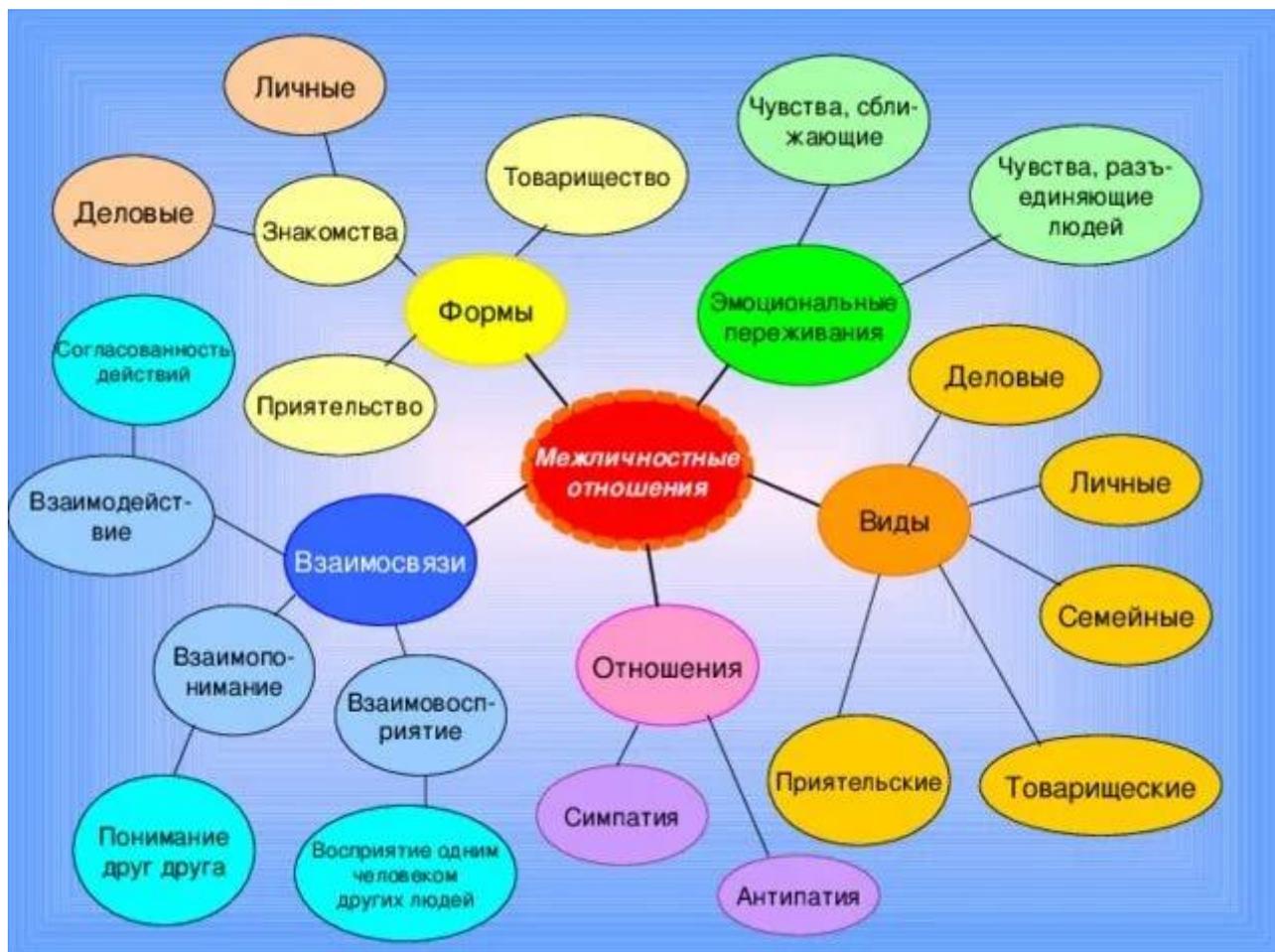


Рис. 2.4. Межличностные отношения

Межличностные отношения: первичные отношения (устанавливаются между людьми как сами по себе необходимые); в: те, что зарождаются в необходимости или какой-либо , которую одно лицо выполняет в отношении другого. торичные отношенияпомощифункции

Признаки межличностного взаимодействия:

1. *Наличие внешней по отношению к взаимодействующим индивидам цели (объекта), достижение которой предполагает взаимные усилия.*
2. *Эксплицированность – доступность для наблюдения со стороны и регистрации другими людьми.*
3. *Ситуативность - достаточно жёсткая регламентация конкретными условиями деятельности, интенсивности, нормами и правилами отношений, в силу чего оно становится изменчивым феноменом.*
4. *Рефлексивная многозначность – зависимость восприятия взаимодействия от условий его осуществления и оценок участвующих в нём людей.*

2.1.5. Межгрупповые отношения и взаимодействия

Межгрупповое взаимодействие – процесс непосредственного или опосредованного воздействия множественных субъектов (объектов) друг на друга.

Обычно между частями групп и между целыми группами и выступает как интегрирующий фактор образования различных общностей.

Межгрупповое взаимодействие может иметь:

1. *Низший уровень взаимодействия* – простейшие первичные контакты людей, когда между ними имеет место лишь определённое первоначальное и очень упрощённое или одностороннее «физическое» влияние их друг на друга с целью обмена информацией и общения, которое в силу конкретных причин может и не достичь своей цели, а потому не получить всестороннего развития.
2. *Высшим уровнем взаимодействия* выступает совместная деятельность людей сопровождаемая взаимопониманием.

Взаимопонимание – форма взаимодействия индивидов, при которой они осознают содержание и структуру настоящего и будущего и возможного очередного действия партнёра, понимают испытываемые друг другом чувства и настроения, а также взаимно содействуют достижению единой цели.

Психофизиологическая совместимость - социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий её членов в условиях деятельности совместной.

Уровни психологической совместимости:

- *выражается в сходстве природных свойств людей:* тип нервной системы (темперамент), физическая выносливость, работоспособность, эмоциональная устойчивость и др. (бригада рабочих выполняет срочный строительный заказ, требующий быстроты и выносливости от каждого участника, то отставание одного из них снижает заработок всех и вызывает конфликт (в таком случае отстающий должен уйти). По точной работе на конвейере, в спортивных играх, в переработке информации с пультов управления необходима определенная скорость и согласованность действий людей, делающая их совместный труд эффективным);
- *проявляется в совпадении свойств, являющихся результатом обучения и воспитания* - совпадение черт характера, профессиональных интересов, уровня интеллектуального развития, моральных качеств людей и др. (работа космонавтов, руководителей различных уровней, группы оперативных работников правоохранительных органов и т. п. требуют не столько физической выносливости, сколько высокого уровня сформированности познавательных процессов: памяти и внимания, мышления, профессионального опыта, признания общих моральных норм и т. п.);

- *выражается в сходстве личностных свойств, необходимых для социального взаимодействия на основе общности их мировоззрения - коммуникативность, принципиальность, социальные установки, политические взгляды, ценностные ориентации. При совпадении людей по всем уровням можно говорить о полной их психологической совместимости. При полном же их несовпадении возникает психологический барьер, когда люди не желают общаться, не воспринимают друг друга, не желают сотрудничать ни в какой области. Однако как при полной совместимости, так и при полной несовместимости барьер возникает сравнительно редко. Чаще можно наблюдать преимущественную совместимость по ряду психологических свойств индивидов, оценивая ее уровень с точки зрения требований определенной деятельности.*

Психологический климат - это складывающаяся в производственной группе нравственная (эмоциональная) атмосфера, комфортная или дискомфортная для членов группы.

Факторы, влияющие на формирование психологического климата групп:

1. *Фактор макросреды* - общественно-экономическая формация, в условиях которой осуществляется жизнь общества в целом и функционирование производственных и других государственных структур, деятельность администрации органов самоуправления, общественных организаций. Стабильное или кризисное состояние экономики накладывает свой отпечаток на психологический климат каждого производственного коллектива.
2. *Фактор микросреды* - материальное и нравственное окружение личности как членам первичного трудового коллектива. Это микросреда представляет собою поле непосредственного функционирования конкретного коллектива как единого целого. А так же характер официальных организационных связей между членами рабочих групп. Следует учитывать не только специфику формальной и неформальной организационных структур каждой в отдельности, но и их конкретное взаимоотношение. Чем выше степень единства формальной и неформальной структуры, тем больше позитивных воздействий, формирующих, психологический климат коллектива.
3. *Фактор влияния индивидуальных особенностей членов коллектива* - отношения человека к данным влияниям выражается в его личном мнении, настроении, поведении и является его индивидуальным вкладом в формирование психологического климата группы. Важно также учитывать мотивации взаимных предпочтений членов группы. Значительную роль играют также возрастные и половые различия. Каждый возрастной период также имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать при взаимодействии в группах.
4. *Характер руководства группой* - это проявляется в определенном стиле взаимоотношений между официальным руководителем и подчиненными.

Такие отношения могут характеризоваться единством основных устремлений руководителей и подчиненных или их конфронтацией.

2.2. Личность в общении

2.2.1. Социально-психологические закономерности общения.

Его структура, виды, функции

Общение - первый вид деятельности, которым овладевает человек в онтогенезе и который является необходимым условием развития и формирования личности и групп. Потребность в общении закладывается в человеке изначально, генетически, как естественное условие существования человека общественного и разумного. У разных людей разные способности к общению.

Общение является обязательным условием познания, формирования эмоционального отклика на действительность и определения поведения в этой действительности.

Общение - наиболее сложный и многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Аспекты подготовки к общению:

- развитие особенностей мышления;
- формирования навыка свободного владения речью;
- формирование определенных установок в сфере О (отношение к партнеру по общению как к цели, интереса к процессу общения, терпимости к общению как к диалогу);
- развитие и формирование новых коммуникативных умений;
- развитие определенных личностных особенностей, в т. ч. эмпатии.

Структура общения: коммуникация; интеракция; социальная перцепция.

Виды общения:

1. *Примитивное* (оценивают другого как нужный или мешающий объект).
2. *Формально-ролевое* (регламентированы содержание, средства О).
3. *Деловое* (интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения).
4. *Духовное, межличностное* (в случае близкого знакомства собеседников).
5. *Манипулятивное* (направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы [лесть, обман...]).
6. *Светское* (беспредметное).

Особенности общения в зависимости от типа темперамента представлены на рисунке 45.

Способы и приемы воздействия на партнера по общению представлены на рисунке 2.5.

| Тип темперамента | Внешние признаки | Особенности речи | Особенности общения |
|------------------|---|--|---|
| Холерический | Подвижные глаза; уголки губ образуют прямую горизонтальную линию; склонны охватывать взглядом все пространство, в котором находятся | Быстрая реакция на заданный вопрос; быстрый темп речи | При разговоре с двумя и более собеседниками поддерживает контакт взглядом со всеми участниками; быстро принимает решения |
| Сангвинический | Склонны охватывать взглядом все пространство, в котором находятся; уголки губ приподняты вверх | Быстрый темп речи, в разговоре часто переключается с одной темы на другую | При разговоре с двумя и более собеседниками поддерживает контакт взглядом со всеми участниками |
| Флегматический | Взгляд обращен как бы внутрь себя; уголки губ образуют прямую горизонтальную линию | Медленный темп речи, из-за чего может произвести впечатление тугодума; длинные паузы в разговоре | При разговоре с двумя и более собеседниками поддерживает контакт взглядом только с тем, к кому непосредственно обращается в данный момент |
| Меланхолический | Взгляд обращен как бы внутрь себя; уголки губ опущены вниз | Темп речи средний; речь неуверенная | При разговоре с двумя и более собеседниками поддерживает контакт взглядом только с тем, к кому непосредственно обращается в данный момент |

Рис. 2.5. Способы и приемы воздействия на партнера по общению

Функции общения:

- *контактная* (установление контакта как состояния взаимной готовности к приему и передаче сообщения и поддержания связи во время взаимодействия в форме постоянной взаимоориентованости);
- *информационная* (обмен сообщениями (информацией, мнениями, решениями, замыслами, состояниями), т.е. прием - передача каких данных в ответ на полученный от партнера запрос);
- *побудительная* (стимулирование активности партнера по общению, что направляет его на выполнение тех или иных действий);
- *координационная* (взаимное ориентирование и согласование действий для организации совместной деятельности);
- *понимания* (не только адекватное восприятие и понимание сущности сообщения, но и понимания партнерами друг друга);
- *амотивная* (вызов у партнера по общению нужных эмоциональных переживаний и состояний, изменение с его помощью собственных переживаний и состояний);
- *установления отношений* (осознание и фиксирование своего места в системе ролевых, статусная, деловых, межличностных и других связей, в которых предстоит действовать индивидом);

- осуществления воздействия (изменение состояния, поведения, личностно-этических образований партнера (стремления, мнений, решений, действий, потребностей активности, норм и стандартов поведения и т.п.).

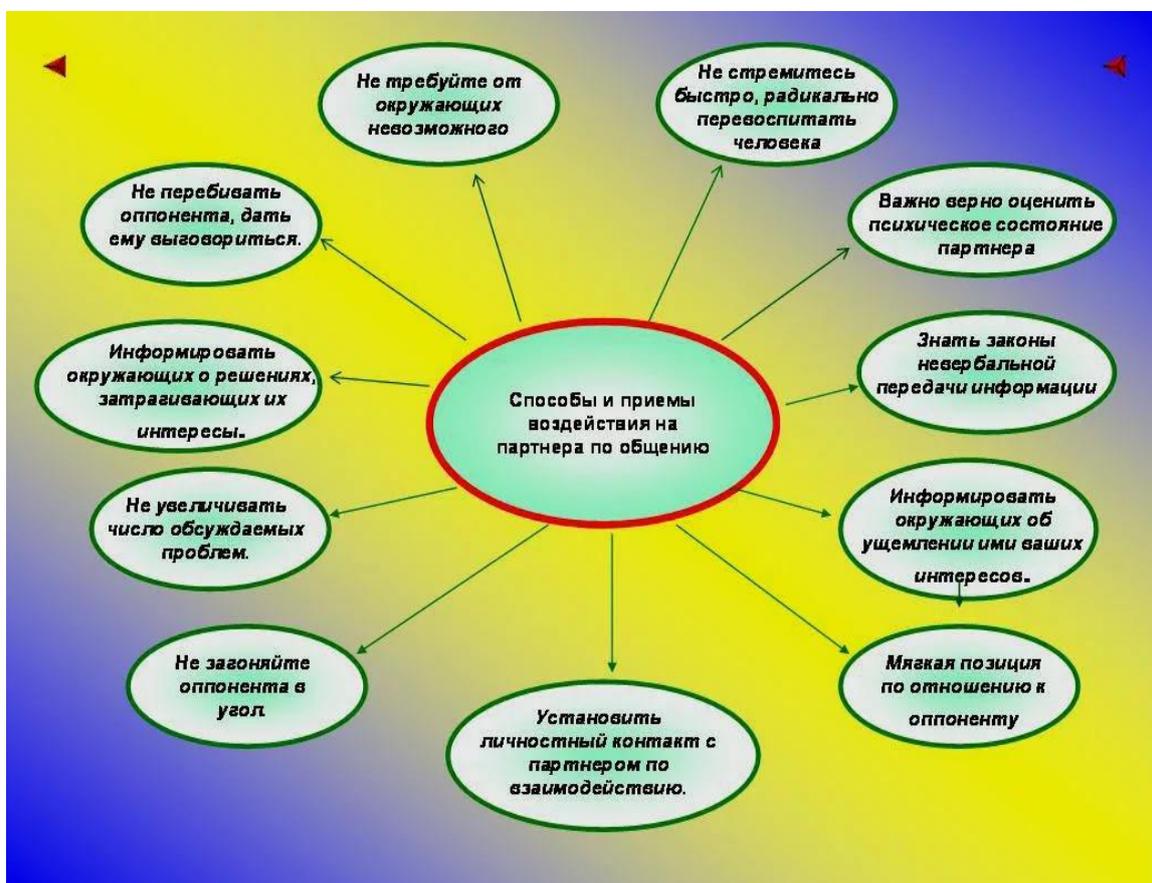


Рис. 2.6. Способы и приемы воздействия на партнера по общению

2.2.2. Общение как информационный процесс

Одни ученые отождествляют понятие «коммуникация» и «общение», другие считают, что общение включает в себя коммуникацию, являясь всеобъемлющим понятием.

Коммуникация – обмен информацией (различными представлениями, идеями, интересами, настроениями) между людьми.

Общение шире, богаче коммуникации, оно связывает людей не только передачей практических действий, но и элементами взаимопонимания.

Коммуникативное влияние возможно лишь при единых или сходных системах кодификации и декодификации у партнеров (один язык), но и этом случае могут возникнуть специфические барьеры (полит., религ., профес. различия).

Информация, которая исходит от коммуникатора, может быть: побудительная (выражается в приказе, совете, просьбе); констатирующая (в форме сообщения).

Побудительная информация - если цель коммуникатора изменить наше

поведение в сторону совершения какого-нибудь поступка.

Констатирующая информация – используется в различного рода образовательных системах. Поскольку в итоге она оказывает влияние на наши поступки, ее относят к коммуникации.

Передача информации осуществляется с помощью знаковых систем:

- вербальная коммуникация;
- невербальная коммуникация (жесты, мимика, пантомимика, паралингвистическая система знаков, экстралингвистическая система знаков).

Паралингвистическая система знаков – система вокализации (качество голоса, его диапазон, тональность).

Экстралингвистическая система знаков – паузы, покашливание, смех, плач (увеличивают семантическую значимость информации).

Средства общения представлены на рисунке 2.7.



Рис. 2.7. Средства общения

Причины плохой коммуникации: стереотипы; предвзятые представления; плохие отношения между людьми; отсутствие внимания и интереса собеседника; пренебрежение фактами; неверный выбор стратегии и тактики общения.

Стратегии общения: открытое – закрытое; монологическое – диалогическое; ролевое (исходя из социальной роли) - личностное (по душам).

2.2.3. Общение как взаимодействие (интеракция)

Интерактивная сторона общения – характеристика компонентов общения, которые связаны со взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности (согласование действий, убеждение собеседника и т.д.).

Все **взаимодействия** делятся на: *кооперацию* (силы участников координируются, суммируются); *конкуренцию* (ярко выраженная форма конфликт).

Конфликт (от латинского - conflictus - столкновение) - столкновение противоположено направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликт рассматривают как психологическое и социальное явление, характеризующееся наличием внутри организации взаимно противоречивых с точки зрения экономической и социальной эффективности интересов и соответственно наличием не стыкуемых тенденций поведения.

Предмет конфликта – конкретные материальные и духовные ресурсы, неудовлетворенные потребности, желания, интересы субъектов взаимодействия, т.е. то, из-за чего возник конфликт.

Конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для разрешения конфликта.

Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтные противоречия – основные пункты разногласий субъектов конфликта, их противоположенных интересов, устремлений, потребностей.

Причины конфликта – условия, которые привели к обострению противоречий, обострению конфликта.

Каждый конфликт имеет **пространственные** (сферы возникновения и проявления конфликта; условия и повод возникновения; конкретные формы проявления; результат конфликта; средства и действия, которые используют субъекты конфликта) и **временные характеристики** (длительность, частота, повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов, также временные параметры каждого из этапов развития конфликта).

Конфликт имеет динамику развития, включающие следующие стадии:

1. Предконфликтные отношения, накопление проблем, их неразрешенность, появление напряженности в отношениях.
2. Обострение противоречий, устойчивый негативный психологический фон в отношениях.
3. Постоянная негативная, порой агрессивная конфронтация.
4. Конфликтная ситуация, открытый конфликт между субъектами, отсутствие взаимопонимания.
5. Разрешение конфликта.
6. Постконфликтная стадия, ситуация новое содержание отношений между участниками конфликта.

Виды конфликтов представлены на рисунке 2.8.



Рис. 2.8. Виды конфликтов

В конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:

1. Адекватность отражения конфликта.

К типичным искажениям восприятия относятся:

а) «Иллюзии собственного благородства» - в конфликтной ситуации мы нередко полагаем, что являемся жертвой нападок злобного противника, моральные принципы которого весьма сомнительны. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов уверен в своей правоте и стремлении к справедливому разрешению конфликта, убежден, что только противник этого не хочет. В результате подозрительность часто естественным образом проистекает из существующей предубежденности.

б) «Поиск соломинки в глазу другого» - каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон, склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.

в) «Двойная этика» - даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно

собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента - как нечестные и непозволительные.

г) «*Все ясно*» - очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало общее представление о том, что его достоинства хороши и правильны, а действия партнера - наоборот, плохи и неадекватны.

2. Открытость и эффективность общения конфликтующих сторон.

Контроль эмоциональной сферы - когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника – необходимо помочь друг другу освободиться от этих чувств (японцы придумали для этого своеобразный ритуал и мягкие подушки для битья).

И все-таки рискованно обнаруживать свои чувства, если это ведет к эмоциональной реакции.

Поэтому, если вы чувствуете, что по мере предъявления своих претензий вы раздражаетесь, все больше и больше и при этом обнаруживаете, что ваши жалобы только накаляют отрицательные эмоции оппонента, необходимо сказать себе: «Мне следует остановиться. Я должен подумать о том, что я могу сделать для решения этой проблемы в будущем». После этого дайте понять противнику, что желаете остановить кипение страстей. Следует объяснить, что вы не собираетесь пренебрегать эмоциями оппонента или отрицать их обоснованность, а хотите только сдержать их. Целесообразно сказать что-то в роде: «Да, я вижу, мы оба раздражены, но это раздражение никуда нас не приведет. Мне хотелось бы, чтобы вы забыли о нем. Согласимся, что в прошлом случилось нечто неладное, в результате чего мы оба раздражены. Но теперь давайте вместе подумаем над тем, что мы могли бы предпринять в будущем».

Это может быть особенно полезным подходом, если вступили в конфликт с кем-то, с кем вы должны будете продолжать общение. Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее: что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт? каких реакций я жду со стороны другого? на какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

Преодоление страха в конфликтной ситуации - если вы хотите отделаться от страхов, ставших препятствием на вашем пути, примите метод визуализации, который может помочь вам в этом случае - уделите приблизительно 1 минуту на то, чтобы видеть, слышать, ощущать этот страх, его источник на экране перед вашим внутренним взором. Варьируя условия, заметьте, в какой ситуации этот страх возрастает. Теперь спросите себя, что вы можете сделать для того, чтобы избавиться от этого страха. Опять же прибегайте к логике, отвечая на этот вопрос. Пусть ответ каким-то образом сам появится для вас на экране. Наконец, закончите визуализацию тем, что ваш страх становится меньше и исчезает совсем.

Преодоление конфликтов посредством общения - любое нарушение общения может привести к конфликту (человек выражается недостаточно

определенно и ясно, и тогда слова могут быть поняты неправильно; слушает невнимательно; возникает непонимание в отношении того, что подразумевается; препятствием могут стать скрытые предположения).

Если вы используете в конфликтной ситуации ключевые элементы общения, то сделайте шаг к преодолению конфликтов - уделяйте внимание неречевым свидетельствам того, что слова говорящего расходятся с его мыслями и чувствами. Выносите это противоречие на открытое обсуждение и следите за тем, чтобы у вас или у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так, чтобы ошибки можно было исправить.

Старайтесь делать общение открытым. Дипломатично говорите о том, что, думаете или чувствуете.

Спросите самого себя, соответствует сказанное вашим истинным желаниям, нуждам или чувствам? Если не соответствует, то ваши интересы могут остаться неудовлетворенными.

Не оставляйте неясностей. Втолковывайте то, что вы имеете в виду. Если вы не уверены, что ваше сообщение понято, попросите конфликтующую сторону повторить то, что вы сказали, чтобы убедиться в точности восприятия. Если же вы не можете что-то понять с первого раза, не отрицайте этого.

Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все делать правильно с самого начала.

Научитесь слушать другого. Для этого придерживайтесь следующего: слушать эмпатически; сосредоточиться на предмете разговора; относиться к говорящему уважительно; слушать внимательно, не делая оценок; высказывать мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают; отметьте то, что вы не поняли или в чем не уверены; используйте для поддержания разговора неречевые средства (улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза).

3.Создание климата взаимного доверия и сотрудничества - проявление доверия к партнеру путем готовности открыть перед ним таковую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание использовать слабые и уязвимые места противника.

Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это - момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

4.Оределение существва конфликта - чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения, желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов:

А) Определение основной проблемы - важно осознать точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними.

- Поэтому желательно выяснить:
- как я понимаю проблему?
- какие мои действия, и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?
- как мой партнер видит проблему?
- какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?
- соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?
- как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему?
- в каких вопросах мы с партнером расходимся?
- в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?

Б) Определение причины конфликта - конфликты часто порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые не удовлетворяются (желание безопасности, независимости или причастности, из опасений утратить что-либо значимое).

В своей книге Роджер Фишер и Уильям Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять, т.о., их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

Следовательно, решение можно найти, отыскав совместные или перекрывающиеся интересы - ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, распознание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных). Такое знание позволяет вам найти решения, которые удовлетворят эти желания или рассеют страхи и устраняют возникшую проблему.

В) Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта - если проблему решить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознавать переживания, возникающие как в случае успешного разрешения проблемы, так и в случае, если вновь не удалось достичь желанных результатов.

5.Выработка взаимовыгодных решений путем переговоров - для поиска взаимовыгодного решения вам следует найти общую почву. Два пути таких переговоров проходят через компромисс или сотрудничество.

Выбирайте компромисс, когда:

- проблема относительно проста и ясна;
- для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;
- лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины;
- проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;
- вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти.

Выбирайте сотрудничества, когда:

- предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения;
- обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов;
- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;
- стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;
- обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его.

Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под свой контроль. Затем внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны вами. При этом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее).

1. Переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать.
2. Рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны.

Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

Стили управления конфликтом представлены на рисунке 2.9.



Рис. 2.9. Способы и приемы воздействия на партнера по общению

2.2.4. Общение как восприятие и понимание человека человеком (социальная перцепция)

К числу факторов, обуславливающих взаимопонимание и сотрудничество между людьми в общении и в деятельности, отнесят механизмы идентификации, эмпатии, рефлексии и др. (рисунок 2.10).



Рис. 2.10. Факторы, обуславливающие взаимопонимание и сотрудничество

В жизни конкретного человека эмпатия:

- исходящая от субъекта эмпатии, увеличивает его способность убеждать;

- помогает преодолевать психическую защиту другого;
- расширяет представления о жизни других;
- обогащает собственный эмоциональный опыт;
- развивает личность и систему её ценностей;
- несёт охраняющие функции, если воспринимаемый опыт угрожает психическому равновесию индивида.

2.2.5. Общение в группе

Черты, присущие группе:

- взаимоотношения, взаимовлияние её членов, без чего группа просто не существует;
- определённые роли, которые используют отдельные индивиды;
- обособленность лидеров, влияющих на остальных;
- общность целей, деятельности и организации;
- наличие у членов группы чувства “мы”, единства группы;
- сплоченность;
- определённая локализация в пространстве и времени.

Классификация социальных групп:

- по размеру (большие, средние, малые, микрогруппы);
- по организованности (организованные, неорганизованные);
- по общественному статусу (формальные, неформальные);
- по уровню развития (слаборазвитые, высокоразвитые);
- по значимости (референтные, нереферентные);
- по непосредственности взаимоотношений (реальные, условные, первичные, вторичные).

Стили управления представлены на рисунке 2.11.

Стили руководства, определяемые личностью руководителя

| Направленность руководителя на результат | Способы мотивации | Привлечение подчиненных к управлению | Требовательность |
|--|---|---|---|
| Авторитарный стиль | | | |
| Важен только результат | Мотивация основана на беспрекословном подчинении | Подчиненные не привлекаются к управлению | Жесткая требовательность |
| Демократический стиль | | | |
| Важны и результаты и способы достижения | Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей | Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению | Требовательность в сочетании с доверием |
| Либеральный стиль | | | |
| Результаты не важны | Мотивация практически отсутствует | Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении | Низкая требовательность |

Рис. 2.11. Стили руководства

Естественные группы делятся на **формальные** (официальные) - создаются и существуют лишь в рамках официально признанных организаций и **неформальные** (неофициальные) - возникают и действуют как бы вне рамок этих организаций. Цели, преследуемые официальными группами, задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией, в которую данная группа включена. Цели неофициальных групп обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников, могут совпадать и расходиться с целями официальных организаций.

В этой связи принято выделять группы **первичные** (наименьшие по размеру и далее не делимые общности), и **вторичные** группы (формально представляющие собой единые общности, но включающие в себя несколько первичных групп).

Психологически развитой как **коллектив** считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими (определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информированности).

Оптимальный размер МГ зависит от характера выполняемой совместной деятельности и находится в пределах 5-12 человек. В меньших по размеру группах скорее возникает феномен *социального пресыщения*, группы большего размера легче распадаются на более мелкие *мик로그руппы*, в рамках которых индивиды связаны более тесными контактами.

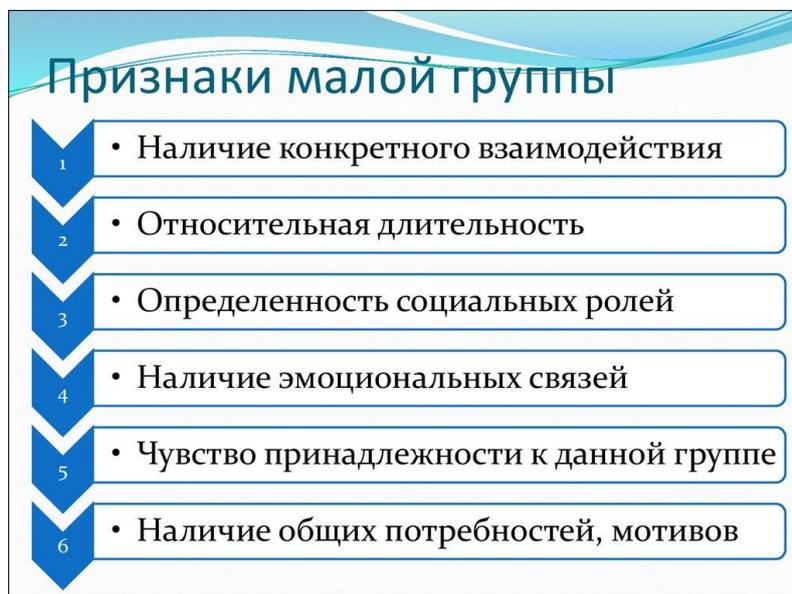


Рис. 2.12. Признаки малой группы

Малые группы являются основным объектом лабораторных экспериментов в социальной психологии. Поэтому необходимо различать группы **искусственные** (лабораторные), специально создаваемые для решения научных задач, и **естественные** группы, существующие независимо от воли исследователя.

Малые группы могут быть **референтными** (любая реальная или условная (номинальная) малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет или членом которой он хотел бы стать). В референтной группе индивид находит для себя образцы для подражания. Ее цели и ценности, нормы и формы поведения, мысли и чувства, суждения и мнения становятся для него значимыми образцами для подражания и следования. **Нереферентной** считается такая малая группа, психология и поведение которой чужды для индивида или безразличны для него. Кроме этих двух типов групп, могут существовать и **антиреферентные** группы, поведение и психологию членов которых человек совершенно не приемлет, осуждает и отвергает.

Все естественные группы можно разделить на **высокоразвитые** и **слаборазвитые** (характеризуются тем, что в них нет достаточной психологической общности, налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействия, четкого распределения обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы). Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов данного коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т.п.

2.2.6. Профессиональное общение

В профессиональной деятельности общение обеспечивает её планирование, осуществление и контроль.

Виды слушания в деловом общении



Рис. 2.13. Виды слушания в деловом общении

Специфика профессионального общения обусловлена различными социально-ролевыми и функциональными позициями его субъектов.

Стиль общения и руководства в существенной мере определяет эффективность производственного процесса, а также особенности развития личности и формирование межличностных отношений в коллективе.

Профессиональное общение может быть **основано**: на *субъект-объектных принципах* (общение по типу поручений, приказов и т.д.); *субъект - субъектных* (характеризуется равенством психологических позиций партнеров по общению, при котором происходит взаимное проникновение в мир чувств и понимания друг друга); оптимизации производственного процесса, повышая его результативность, но и установлению доверительных отношений между специалистами).

Принципы делового общения: *кооперативности* (твой вклад должен быть таким, которого требует совместно принятое направление разговора); *достаточности информации* (говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент); *качества информации* (не ври); *целесообразности* (не отклоняйся от темы, сумей найти решение); *выражай мысль ясно и убедительно для собеседника; умей слушать и понять нужную мысль.*

3. СЕМЬЯ КАК ОБЪЕКТ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ

Детям рады в семье не потому, что они хорошие,
а они хорошие, потому, что им рады.

Статистика:

- 91% людей России объединены семьей;
- 50-70% браков распадаются;
- ежегодно совершается 10-12 тысяч аборт;
- Россия среди развитых стран занимает 1 место по младенческой смертности;
- для развития ребенка необходимо не меньше 15 минут родительского общения непосредственно с ним.

Первый месяц - Мама, я всего еще двадцать сантиметров ростом, но у меня все органы на месте. Я люблю твой голос. Каждый раз, когда слышу его, машу ножками и ручками. Биение твоего сердца - моя любимая колыбельная.

Второй месяц - Мама, сегодня я научилась сосать большой палец. Если бы ты меня видела, ты могла бы уже назвать младенцем. Но я еще не настолько большая, чтобы обойтись без своего домика. Здесь так тепло и уютно.

Третий месяц - Мама, угадай, кто я! Я - Девочка! Надеюсь, ты этому рада. Я хочу, чтобы ты всегда была счастлива. Мне не нравится, когда ты плачешь, ты кажешься такой грустной. Я тоже из-за этого грущу и плачу вместе с тобой, хоть ты меня и не слышишь.

Четвертый месяц - Мама, у меня начали расти волосы. Они довольно короткие и тонкие, но они еще вырастут. Я много двигаюсь. Я уже умею вертеть головой, шевелить пальчиками и тянуть свои ножки и ручки. У меня здорово получается.

Пятый месяц - Ты опять ходила к врачу. Мама, он тебя обманывает, когда говорит, что я не ребенок. Я ребенок, твой ребенок. Я думаю и чувствую. Мама, что такое аборт?

Шестой месяц - Я опять слышу голос этого врача. Он мне не нравится, он кажется холодным и бессердечным. Что-то вторгается в мой домик. Врач назвал это иглой. Мама, что это такое? Как жжет! Скажи ему, чтобы перестал! Я не могу спрятаться от этого! Мама! Помоги же мне!!

Седьмой месяц - Мама, я в порядке. Я на небесах. Бог рассказал мне об аборте. Почему ты отказалась от меня, мама?

3.1. Семья как фактор развития и самореализации личности, ее функции и типология

Семья - основанная на браке или родстве малая социальная группа, в совместной жизнедеятельности членов которой реализуются функции:

- *репродуктивная* (рождение детей) – заложенный от природы инстинкт продолжения рода трансформируется у человека разумного в потребность иметь детей, растить и воспитывать их;
- *хозяйственно-экономическая* – ведение общего (обычно) хозяйства и бюджета, организация материально-бытовых условий на основе распределения семейных ролей и обязанностей, забота о нетрудоспособных и их материальное обеспечение;
- *воспитательная* – создание условий для формирования личности каждого члена семьи и прежде всего детей; систематическое воздействие семейного коллектива на каждого из его членов; передача и воспроизведение социально-трудового, трудового и жизненного опыта, нравственных норм и ценностей;
- *нравственно-психологического обеспечения* – создание благоприятного нравственно-психологического климата в семье, выработка характера и стиля внутрисемейных отношений, морально-психологическая поддержка каждого члена семейного сообщества;
- *коммуникативная* – организация внутрисемейного общения, взаимодействия семьи с другими людьми, семьями, социальными группами;
- *рекреативная* – организация досуговой деятельности, обеспечение условий для восстановления сил, здоровья членов семейного коллектива;
- *фелицитологическая* – создание условий для счастья каждого члена семьи.

Типологии семьи представлена на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Типология семей

3.2. Семейное воспитание, его задачи и принципы

Семейное воспитание - система воспитания и образования, складывающаяся в условиях конкретной семьи силами родителей и родственников.

Задачи семейного воспитания:

- создать максимальные условия для роста и развития ребёнка;
- стать социально-экономической и психологической защитой ребёнка;
- передать опыт создания и сохранения семьи, воспитания в ней детей и отношения к старшим;
- научить детей полезным прикладным навыкам и умениям, направленным на самообслуживание и помощь близким;
- воспитать чувство собственного достоинства, ценности собственного «Я».

Основные принципы семейного воспитания:

- 1 Гуманность и милосердие к растущему человеку.
- 2 Вовлечение детей в жизнедеятельность семьи как ее равноправных участников.
- 3 Открытость и доверительность отношений с детьми.
- 4 Оптимистичность отношений в семье.
- 5 Последовательность в своих требованиях (не требовать невозможного).
- 6 Оказание посильной своему ребенку, готовность отвечать на вопросы.
- 7 Запрещение физических наказаний.
- 8 Запрещение читать чужие письма и дневники.
- 9 Не морализировать; не говорить слишком много.
- 10 Не требовать немедленного повиновения и т.д.

Содержание семейного воспитания изменяется от возраста к возрасту: физическое; эстетическое; трудовое; умственное; нравственное; религиозное.

3.3. Основные типы неправильного воспитания в семье

Наиболее благоприятный вариант взаимоотношений родителей с детьми, когда они испытывают устойчивую потребность во взаимном общении, проявляют откровенность, взаимное доверие, равенство во взаимоотношениях, когда родители умеют понять мир ребенка, его возрастные запросы.

Безнадзорность, бесконтрольность – родители излишне заняты своими делами и не уделяют должного внимания своим детям (дети предоставлены сами себе и проводят время в поиске увеселений, попадают под влияние «плохих» компаний).

Гиперопека – жизнь ребенка под бдительным и неустанным надзором, он слышит постоянно строгие приказы и много численные запреты (ребенок становится нерешительным, безынициативным, боязливым, неуверенным в своих силах, не умеет постоять за себя). Постепенно нарастает обида за то, что другим «все дозволено». У подростков все это может вылиться в бунт против родительского засилья.

Кумир семьи – ребенок в центре внимания, его желания, просьбы беспрекословно выполняются, им восхищаются (в результате он не может правильно оценить свои возможности, преодолеть свой эгоцентризм, в коллективе его не понимают). Ребенок обвиняет всех, но только не себя.

Золушка – обстановка эмоциональной отверженности, безразличия, холодности (ребенок чувствует, что родители его не любят, тяготятся им, хотя посторонним может казаться, что родители внимательны и добры к нему). Как результат – появление неврозов, чрезмерная чувствительность к невзгодам, озлобленность детей.

Жесткое воспитание (синдром опасного обращения с детьми)– за малейшую повинность ребенка сурово наказывают и он растет в постоянном страхе (жестокость, угодничество). Страх – самый обильный источник пороков. Чаще физическому наказанию подвергаются мальчики, в семьях с низким статусом отца, ущемленными матерями, с низкими заработками.

В условиях повышенной моральной ответственности - с младенчества ребенку внушается мысль, что он обязательно должен оправдать многочисленные честолюбивые надежды родителей или на него возлагаются непосильные детские заботы. В результате у детей появляются навязчивые страхи, постоянная тревога за благополучие свое и близких, невротические срывы.

3.4. Показатели родительского поведения

Выделяют следующие **показатели родительского поведения** (Эйдемиллер):

- *уровень протекции в процессе воспитания* – сколько сил, внимания, времени родители уделяют воспитанию ребенка;
- *степень удовлетворения потребностей ребенка* – в какой мере деятельность родителей настроена на удовлетворение потребностей подростка, как материально-бытовых, так и духовных (прежде всего в общении и любви);
- *количество требований к подростку в семье*;
- *количество требований-запретов*;
- *строгость санкций*;
- *неустойчивость стиля воспитания*.

3.5. Причины неправильного родительского воспитания

Помимо определенных обстоятельств в жизни семьи, низкой педагогической культуры родителей, основную роль играют нарушения в личности самих родителей:

1. Отклонение характера самих родителей.

2. Личностные проблемы родителей, решаемые за счет ребенка (в основе лежит какая-то чаще неосознаваемая потребность):

- расширение сферы родительских чувств;
- предпочтение в подростке детских качеств;

- воспитательная неуверенность родителей;
- фобия утраты ребенка;
- незрелость родительских чувств;
- протекция на ребенка собственных нежелательных качеств;
- внесение конфликта между супругами в сферу воспитания;
- сдвиг в установках родителя по отношению к ребенку в зависимости от пола последнего.

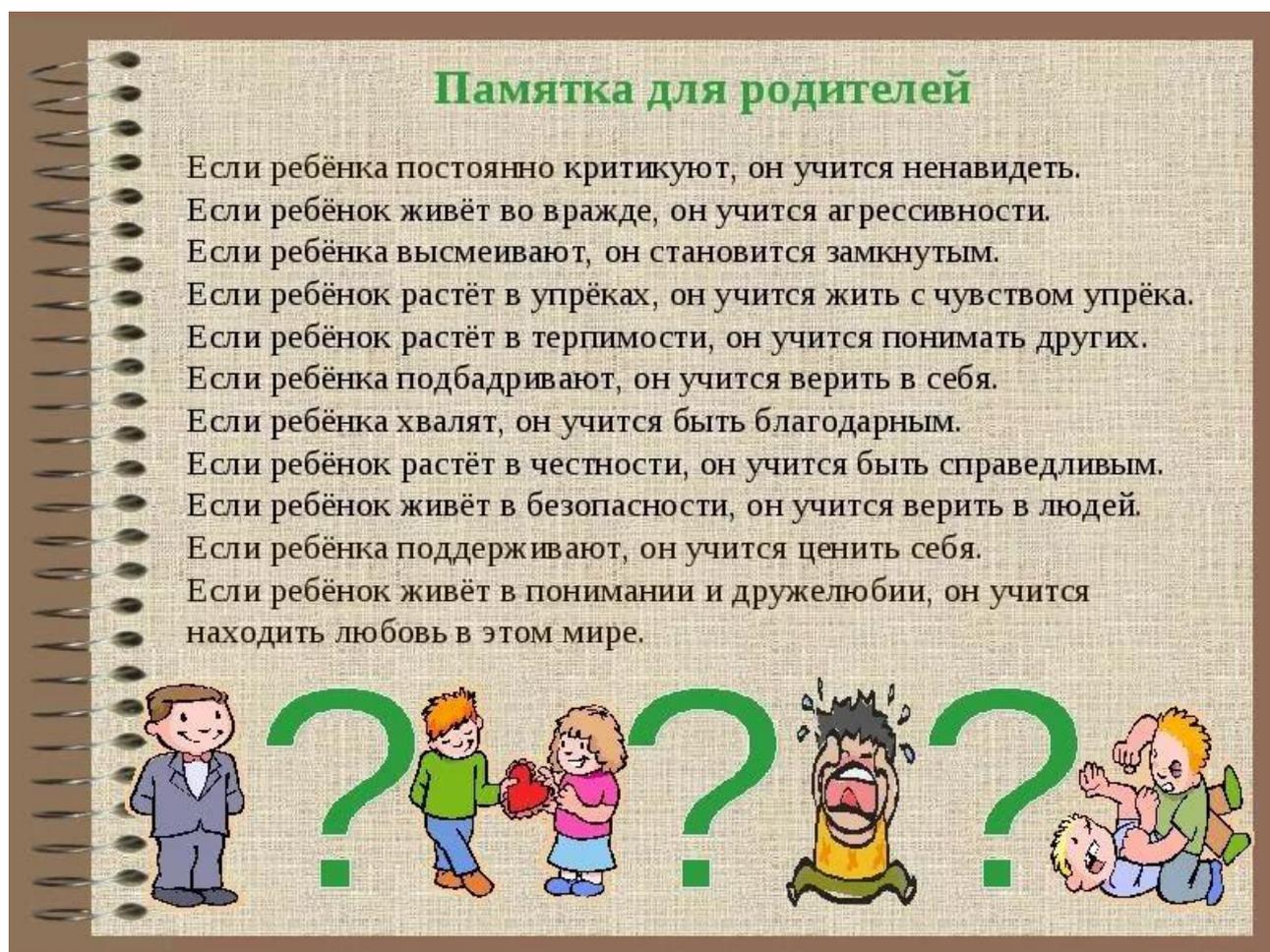


Рис. 3.2. Памятка для родителей

4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления и психологические аспекты принятия управленческих решений

4.1.1. Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления

Очевидно, что успех любой организации во многом зависит от качества принимаемых решений, т. к. эффективный анализ управленческих решений позволит в будущем учесть существующие ошибки, а также усовершенствовать структуру управления для достижения наиболее оптимального результата деятельности предприятия. Образовательная организация, как и любое предприятие, требует грамотного и качественного управления, и именно поэтому важно изучить, насколько эффективно осуществляется ее руководство, как производится поиск оптимальной модели управления, способствующей решению конкретных управленческих задач.

Управление - единый процесс, представленный разными управленческими работниками и органами. Целью их взаимодействия является выработка единого управляющего воздействия на объект управления. Многие менеджеры придерживаются девиза Анри Файоля: «Управлять - значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать». Эти слова одного из основоположников научного менеджмента формулируют основные функции управления, каждая из которых связана с принятием решений.

Файоль выделяет **функции менеджера**, дающие основу для анализа работы современного управляющего:

1) *Планирование*. Постановка целей, поиск путей их достижения и определение направлений, в которых должно продвигаться предприятие.

2) *Организация*. Конструирование и создание структуры, соответствующей целям и средствам, намеченным в ходе планирования (превосходно выразил великий полководец А. В. Суворов: «Каждый солдат должен знать свой маневр»).

3) *Командование*. Оперативное руководство исполнителями спланированных мероприятий.

4) *Координация*. Согласование и упорядочение деятельности подразделений и представителей организации, направленное на достижение наибольшей общей эффективности.

5) *Контроль*. Оценка эффективности в соответствии с разработанной ранее системой правил [3].

При этом основная роль отводится функциям планирования и организации, а остальные служат их дополнением и развитием. Рассмотрим на практических примерах, как же осуществляются функции планирования и организации в современной образовательной организации. Прогнозирование - это взгляд в

будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого, завершающаяся принятием управленческого решения. В работе любого руководителя они тесно связаны. Прогнозировать сложно. Стоящие перед менеджером проблемы прогнозирования обычно не позволяют дать однозначный обоснованный прогноз. Если оценивать неопределенности в прогнозировании руководителем образовательной организации - незначительную роль берут на себя такие аспекты, как «неопределенность политической ситуации и перспектив социально-экономических изменений в стране или регионе» - потребность в получении образования сохранится при любом строе и экономической ситуации.

Однако, к примеру, «неопределенность целей, интересов и поведения участников реализации проекта» целиком и полностью находится в зоне ответственности административно-управленческой команды образовательного учреждения. Грамотному прогнозу в полной мере способствует навык принятия кадровых управленческих решений.

Инструментам управленческой деятельности являются:

1) *Иерархия*, основное средство которой – воздействие на человека сверху.
2) *Культура*, т.е. вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, определяющие поведение человека.

3) *Рынок*, т.е. равноправные отношения по горизонтали, основанные на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

В реальных социальных и экономических системах все три инструмента управления сосуществуют.

Существует **несколько уровней рассмотрения управленческой деятельности:**

- управление в контексте системного подхода, когда главным признаком управления является целесообразное воздействие на ту или иную систему;
- управление с точки зрения ключевой функции, когда в качестве ключевой функции берутся различные типы деятельности;
- рассмотрение управленческого процесса как набора линейных, то есть управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности лежащих на одном уровне управленческих функций;
- создание управленческой модели не на линейной, а на многоуровневой основе.

Эффективность управления во многом зависит от качества принимаемых решений. Классификация управленческих решений, которая бы учитывала, прежде всего, меру вклада субъекта в решение организационных вопросов.

Типы управленческих решений:

1. *Инициативные* - решения, выдвигающие новую цель и намечающиеся пути ее решения. Процесс целеполагания здесь играет основную роль, занимает большую часть времени.

2. *Последовательные* – решения, операционализирующие общую цель. Процесс целеполагания упрощен (ведется композиция), но играет при этом ведущую роль.

3. *Промежуточные* - решения, цель которых занимает, отодвигает какую-либо другую цель ввиду временной достижимости последней. Процесс целеполагания совмещается с процессом выдвижения альтернатив.

4. *Рутинные* – решения, реализующие одну и ту же цель, в условиях; - исполнительно-распорядительные – решения, устанавливающие условия и порядок реализации принятых решений. Целеполагание как процесс отсутствует. Цель задается, а не выдвигается; - паллиативные – решения, принимаемые с условными целями. Процесс целеполагания лишь намечает возможную линию поведения типа: «если ..., то...» [11].

Методы управленческой деятельности руководителя:

- приказ, распоряжение, утверждение, одобрение, согласование, инструктаж;

- методы контроля за состоянием учебно-воспитательного процесса (наблюдение, анализ, тестирование, беседы и др.);

- методы контроля результатов учебно-воспитательного процесса (устный и письменный опрос, контрольная работа) и др.

Все управленческие решения могут быть разделены на два типа:

1. Четко обусловленные, стандартизированные решения, либо вторично обусловленные распоряжения вышестоящей организации. Этот тип решения практически не зависит от качества и ориентации руководителя.

2. Ситуативные решения, где качество руководителя не накладывают серьезный отпечаток на характер принимаемых решений [7].

Существует несколько **уровней управления непрерывным образовательным процессом:**

1) Первый уровень *теоретический* – представление об образовательном процессе как системе, его движущих силах, закономерностях. Роль руководителя: знает сам, оказывает помощь преподавателям по развитию знаний об образовательном процессе.

2) Второй – *уровень проекта образовательной программы, учебного плана и т.п.* . Роль руководителя: руководит коллективной работой по разработке образовательной программы, учебного плана, выбором учебных программ, учебников.

3) Третий уровень – *создание проекта конкретного образовательного процесса в форме его планирования на год, тему, занятия.* Роль руководителя: организует деятельность преподавателей по планированию образовательного процесса, стимулирует на долгосрочное планирование, составляет технологические карты и т.д.

4) Четвертый уровень – *уровень реального процесса.* Роль руководителя: изучает ход образовательного процесса, его результаты; дает анализ, принимает решения, планирует развитие процесса, организует деятельность участников процесса, осуществляет контроль и регулирование.

Личность руководителя состоит из групп характеристик:

1. Биографические характеристики.
2. Способности (в том числе управленческие).
3. Черты личности (личностные качества).

Известный специалист в области психологии управления Р.Л. Кричевский дополнил эту классификацию еще одной группой - менеджерскими характеристиками. Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных групп [4].

1. Биографические характеристики руководителя

1.1. Возраст - с ним связано немало вопросов (Каков возрастной оптимум для менеджеров? В каком возрасте руководителю следует оставить свое кресло и т. д.). С одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит, и опыт) позитивно влияет на качество управления.

Судите сами: средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов - 56 лет. Это достаточно много, даже если учесть высокую продолжительность жизни в Стране восходящего солнца. Что же касается США, то там средний возраст президентов крупных компаний составляет 59 лет. С другой стороны, было бы ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех.

Есть немало аргументов и в пользу молодости. А. Морита основал всемирно известную фирму «Сони корпорейшн» в возрасте 25 лет. А. Хаммер, глава фирмы «Оксидентал петролиум», свой первый миллион долларов заработал в 21 год, будучи студентом. Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя. Это означает, что хорошим управленцем (как и плохим) можно быть в любом возрасте.

Вместе с тем следует упомянуть об Р. Стогдилле, который провел специальное исследование о влиянии возраста на качество управления. Обобщив гигантский фактический и статистический материал (одна библиография в его книге «Руководство по лидерству» содержит более 3500 названий), он пришел к выводу, что возраст все же оказывает прямое влияние на качество управления. Само понятие «возраст» может быть истолковано двояко [8].

Есть возраст биологический (число прожитых лет) и социально-психологический (социальная зрелость, активность человека). Говоря о возрасте руководителя и о его влиянии на качество работы, мы имеем в виду прежде всего возраст социальный. Социально зрелым человек может быть и в молодости, и это, согласитесь, во многом зависит от самого человека. «Если бы молодость знала, если бы старость могла!» - опровергнуть этот трюизм, соединить знания и умения можно только одним способом - постоянной, неутомимой работой над собой, самосовершенствованием. Что же касается молодости, то этот недостаток проходит со временем и без всяких усилий с вашей стороны.

1.2. Пол - вопрос о том, кто более эффективен в качестве руководителя - мужчина или женщина, - некорректный вопрос. Есть женщины, которые руководят с лучшим результатом, чем некоторые мужчины, и наоборот. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями - это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения биологической и психологической.

Сторонники управленческого патриархата доказывают свою точку зрения, опираясь не только на свой личный опыт, но и на серьезные исследования. Например, в отдельных видах деятельности, требующих речевой активности (управленческая деятельность), женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко, чаще раздражаются и выходят из равновесия в сложных ситуациях. Кроме того, наблюдение за процессом общения присяжных заседателей (исследование Ф. Стродтберг и Р. Манн) показало, что мужчины гораздо активнее участвуют в дискуссии по принятию вердикта. То же самое подтверждают и данные Е. Эриз, которая установила, что при решении групповых задач мужчины являются инициаторами 66% всех коммуникативных взаимодействий в группе.

С другой стороны, сторонники (сторонницы) управленческого матриархата тоже имеют некоторые основания для отстаивания своих позиций. Женщины более внимательны к эмоциональному состоянию других людей, более отзывчивы, способны достичь большего успеха в создании психологического климата в коллективе и т. д. [8].

С точки зрения психологической, пол есть социальная роль, навязываемая обществом. В современном обществе в процессе воспитания, начиная с детских лет, мальчикам и девочкам предлагаются различные, отличающиеся друг от друга стереотипы поведения. Что касается представления о мужчинах как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований. Это стереотип сознания, мешающий взглянуть на проблему реально.

Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью. Это один из примеров стереотипного подхода.

Была выявлена любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех главным образом везению. Когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя [4].

1.3. Социальный статус и образование - и статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять менеджерскую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. Образование - это прежде всего уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Вы можете получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва

ли поможет; для этого нужны прежде всего знания и умения. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в вашей голове.

Что же касается социально-психологического статуса (происхождения) как предпосылки реализации личности в менеджменте, то утверждение, что высокий статус способен оказать положительное влияние на карьеру, в доказательствах не нуждается. «Один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, владеющей компанией», - остроумно заметил Ф. Фидлер. И все же многие выдающиеся менеджеры начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок. И наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству. Так что путь вверх в менеджменте открыт для каждого.

2. Способности руководителя

Под способностями в психологии понимаются некоторые свойства и качества личности, позволяющие успешно осуществлять определенные виды деятельности. Способности можно подразделить на общие (например, интеллектуальные) и специфические (профессиональные). Как влияют общие способности на эффективность управленческой деятельности?

В классическом исследовании Е. Гизелли «Интеллект и менеджерский успех» было убедительно доказано, что наиболее успешными оказываются руководители со средними умственными способностями. Т. Коно обратил внимание, что студенты-отличники, поступая на службу в японские корпорации, как правило, не становятся там высшими менеджерами. С чем это связано? Дело в том, что существует по меньшей мере два вида (типа) интеллекта - теоретический и практический. При этом не следует думать, что теоретический интеллект есть нечто более высокое, чем практический [7].

В работе «Ум полководца» психолог Б. Теплов убедительно показал, что «с точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической (умственной) деятельности». Так что «нет основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического». Одно дело - решать задачи (теоретические и практические) самому и совсем другое - организовывать на их решение других людей. Среди специальных способностей, необходимых эффективному менеджеру, можно выделить специальные умения и знания; компетентность; информированность [4].

3. Черты личности руководителя

Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления, наиболее существенными являются: доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность; стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижениям; предприимчивость; ответственность; надежность; независимость; общительность.

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать. Остановимся на них более подробно.



Рис. 4.1. Качества эффективного менеджера

3.1. *Доминантность (влияние)* - руководителю, безусловно, необходимо обладать этой чертой. Но, вырабатывая ее в себе, не следует забывать о психологической стороне вопроса.

Во-первых, для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные, должностные полномочия, то есть на формальный авторитет. Известно, что если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65% своих возможностей и иногда выполняют свои обязанности удовлетворительно, просто чтобы удержаться на работе. Так что влияние руководителя, основанное только на средствах формально-организационного характера, должно обязательно сопровождаться влиянием неформальным.

Во-вторых, неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление руководителя доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть.

Выделяют следующие характеристики менеджера, умеющего влиять на людей: он ясно излагает свои мысли, уверен в себе, устанавливает хорошее взаимопонимание, награждает требуемое поведение, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим.

3.2. *Уверенность в себе* - в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас

прикроет. Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе. Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства:

1. Существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но трудно преодолимо. Сказать можно только то, что человек, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. У него есть реальные, а не мнимые основания для уверенности.

2. Известно, что подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно.

Наконец, есть еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с другими руководителями. Понятно, что колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны.

3.3. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость - родственные, близкие друг другу личностные черты руководителя. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно. Что касается первой из них, то исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства:

1. На необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.
2. Руководитель такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т. д. Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться рядом неприятных последствий - неврозами, психическими заболеваниями и т. д. Поэтому руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки (такими средствами могут служить физические упражнения, встречи с друзьями, хобби и т.д.).

4.1.2. Психологические аспекты принятия управленческих решений

Управление присутствует на всех этапах человеческой истории как одна из важнейших форм организации и координации человеческого опыта, его социализации. Очевидно, что управление в наиболее развитом, глубоком и содержательном смысле - социальный феномен и как любой социальный процесс, имеет культурное содержание.

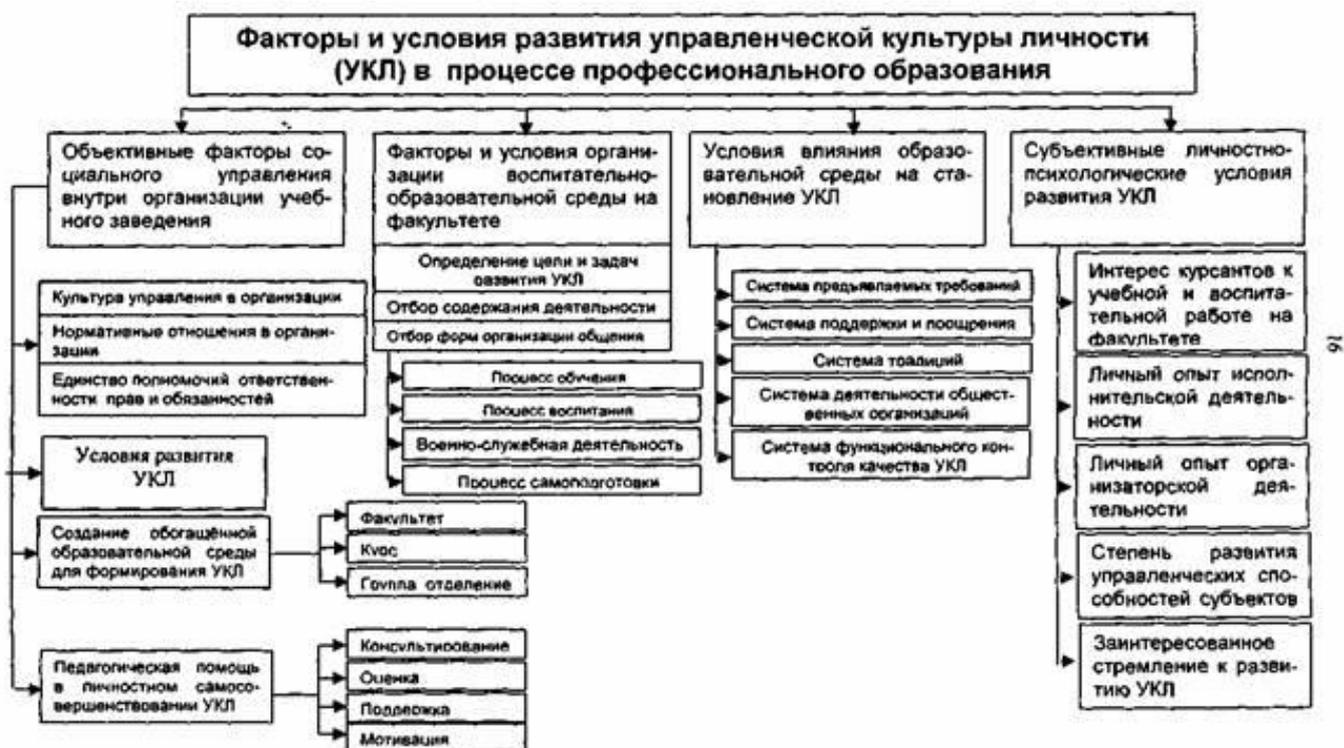


Рис. 4.2. Факторы и условия управленческой культуры личности в процессе профессионального образования



Рис. 4.3. Компоненты управленческой культуры

В исследовании, проведенном Е.Л. Кумунджиевой **управленческая культура**, являясь социальным феноменом, специфическим проявлением общей культуры одновременно **выступает как**: специфический способ деятельности, профессиональное явление, интегративное динамичное свойство

личности руководителя, мера и способ творческой самореализации личности в различных видах управленческой деятельности [14].

Можно выделить основные группы **качеств личности руководителя учебного заведения:**

1. Качества профессиональной и общекультурной компетентности руководителя (образованность, эрудированность, ум, знания руководства, организаторские способности и т.п.).
2. Качества общения руководителя с педагогами (общительность, вежливость, естественность поведения, обаятельность, искренность, тактичность, уравновешенность, скромность, находчивость в общении, чувство юмора и т.п.).
3. Качества позитивного отношения руководителя к учащимся и их родителям (уважение, понимание, забота, доброта, доброжелательность, отзывчивость, внимательность, справедливость, терпимость и т.п.).
4. Качества неспецифических, внешних сторон деятельности (пунктуальность, настойчивость, требовательность, строгость, исполнительность, ответственность, трудолюбие, добросовестность, дисциплинированность и т.п.) [12].

Высшим уровнем профессиональной культуры руководителя является его умение быть творцом общения.

Таким образом, *управленческая культура является качественным показателем деятельности человека в системе взаимоотношений, определяемых специфической иерархией руководства и подчиненности.*

Высокий уровень управленческой культуры, являясь показателем профессионализма, вырабатывается в комплекс разнородных качеств и характеристик, сформировавшихся в процессе исторического и социокультурного развития управленческой деятельности. Овладение управленческой культурой - сложный и длительный процесс, требующий не только существенных усилий, но и определенных задатков у человека.

Культура управления выступает основой жизни и развития организации. Поэтому большинство исследователей изучают именно управленческую культуру организаций. Итак, **управленческой культуре организации** - это система, состоящая из ценностей и определяемых ими методов осуществления управленческой деятельности, выражающаяся в определенных функциях [4].

Управленческая культура имеет определенную структуру и может быть представлена на двух уровнях: общем и функциональном.

Общая структура содержит **компоненты:** ментальные, социокультурные, включающие управленческие знания, управленческое мышление и этические нормы, социальные - социальные связи и отношения между структурными подразделениями, межличностные отношения, стили управленческой деятельности, система коммуникации.

Функциональная структура включает: формализованные нормы и ценности всех сотрудников организации, ценности и взгляды руководителя, неформальные ценности организации, иерархические и статусные позиции, обладатели которых входят в число лиц, обладающих правом принимать

управленческие решения, систему поощрения и наказания, принятую в организации.

Таким образом, под **структурой организации** понимается установленный в организации способ иерархических и управленческих групповых связей и взаимодействия сотрудников, занимающих в организации определенные социальные позиции, выполняющих заданные им социальные функции в соответствии с принятыми в организации нормами и правилами [28].

А.Н. Митин обобщив различные исследования, понимает культуру управления следующим образом: культура управления - совокупность развивающихся идей, взглядов, ценностей, мироощущений, а также методы и приемы управленческой деятельности, связанные с поиском и получением новых результатов, нормы поведения. В данном определении отражены две стороны культуры управления: внутренняя, т.е. культура управленческого мышления и внешняя или культура управленческого действия или поведения [8].

Для понимания культуры управления необходимо учитывать следующие обстоятельства:

1. Во-первых, культура, как результат деятельности людей, представляет собой предметный и деятельный генофонд общества, который задает индивидам и институтам определенные образцы мышления и поведения, а также предполагающий их способность к обучению, адаптации и, обеспечивающий возможность обновления объема и структуры «социальной памяти». Таким образом, культура хранит опыт множества формировавших ее поколений.
2. Во-вторых, культура проявляется в деятельности людей, которая воплощает усвоенные или вновь выработанные образцы культуры. Поэтому управленческую деятельность можно рассматривать как функцию той или иной комбинации культурных традиций. При этом формы и ценности культуры управления формируются как в организации, так и за ее пределами.
3. В-третьих, развитие культуры происходит по принципу естественного отбора, т.е. выживают те культурные традиции, взгляды, ценности, которые наилучшим образом обеспечивают жизненные цели общности [6].

Итак, управленческая культура не существует ни вне человека, являясь частью личной, профессиональной культуры, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Это производная от их взаимодействия в процессе совместной деятельности, но вместе с тем она оказывает на них влияние и трансформируется сама. Руководитель реализует через культуру свои способности, мировоззрение, социальные чувства, профессиональные умения. Подчиненный, воспринимая ценности управленческой культуры руководителя и организации, может изменять свою профессиональную культуру. И прежде всего, через **мотивирование деятельности персонала**.

Одна из центральных функций в управленческой деятельности – принятие управленческих решений. В отличие от других функций управления она менее алгоритмизирована и стандартизирована, вследствие этого на нее оказывает большее влияние субъективные (психологические) факторы.

В теориях управления и принятия решения в настоящее время существуют два основных подхода - нормативный и дескриптивный.

1) *Нормативный* подход - направлен на разработку правил, идеальных способов принятия решения, в их отделенности от субъективных, психологических факторов.

2) *Дескриптивный* подход – требует учитывать субъективные (психологические) факторы как основные.

В рамках нормативного подхода можно выделить общую последовательность этапов выработки решения:

1. Определение проблемной ситуации - выявление ситуации (диагностика) и постановка целей предполагаемого решения ее преодоления.

2. Постановка цели принятия решения.

3. Анализ содержания проблемной ситуации:

а) информационный анализ ситуации для уменьшения ее неопределенности и доступности для контроля;

б) определение «ограничивающих факторов», порождающих проблему;

с) формулировка критериев решения, которые будут положены в основу выбора одного из вариантов.

4. Формулировка альтернатив - поиск и генерация новых возможных выходов из проблемной ситуации.

5. Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев и в соответствии с основными целями деятельности. Этот этап называют фазой «взвешивания альтернатив».

6. Выбор альтернативы – выбор альтернативы с наибольшей интегральной «полезностью».

7. Контроль исполнения, оценка эффективности и коррекция решения.

8. Реализация принятого решения [7].

Отличительная черта этой деятельности - несовпадение принимающих и реализующих решения.

Основные организационные факторы, влияющие на процесс управленческих решений:

1) неопределенность - недостаточность релевантной информации для выбора управленческих альтернатив. Это - информация, адекватная содержанию возникающих проблем и необходимая для выработки обоснованного решения. Имеется много причин возникновения неопределенности. Главными из них являются две: дефицит информации и ее избыточность.

2) сложность среды принятия решения - это большое количество факторов, которые нужно учитывать, и тесная их взаимосвязь и взаимозависимость.

3) динамичность среды принятия решения понимается степень изменчивости внутри и внешнеорганизационных факторов, поэтому любое управленческое решение должно быть как диагностическим, так и прогностическим.

4) степень конфликтности среды - степень ее противоречивости [9].

В результате данных факторов управленческие решения приобретают характер компромисса.

С процессом принятия управленческого решения связано понятие **элиминативного поведения** - форма поведения, при которой человек стремится избежать самой необходимости в осуществлении принятия решения или реализации процесса принятия решения, заменив его другими способами организации деятельности [14].

В управленческой деятельности степень выраженности элиминативного поведения максимальна.

Факторы, способствующие элиминативному поведению:

- групповой характер части решений («перекладывание» решений на других лиц);
- слабый контроль за процессом деятельности;
- высокая степень ответственности, которая является стимулом стремления избежать решения;
- маргинальность статуса руководителя;
- нечеткие критерии оценки эффективности деятельности;
- большая сложность деятельности и объективной трудности многих решений;
- высокая степень неопределенности деятельности;
- высокая поливариативность способов реализации деятельности [14].

В организациях можно наблюдать и другое, противоположное элиминативному, поведение руководителей. Это стремление руководителя принимать как можно больше решений.

Факторы, способствующие контрэлиминативному поведению:

1. Существование установки на принятие и реализации принятия решения.
2. Самостоятельное решение повышает субъективную оценку руководителем своей роли в реализации деятельности, поэтому он может предпочитать его даже при возможности использования иных, менее рискованных и нормативно-предписанных средств организации деятельности.
3. Стремление повысить в глазах подчиненных меру своей компетентности. Руководитель может инициировать возникновение таких ситуаций, решение которых перекладывается им на подчиненных. Он часто намеренно усложняет подобные ситуации, чтобы уменьшить шансы на их эффективное преодоление. В этом тоже проявляется стремление руководителя к повышению своего статуса в группе.
4. Создание «иллюзии активности» как одного из частных случаев «феномена бурной деятельности». Все эти факты являются негативными, поскольку не отражают в целом логику организации деятельности и ее задачи [14].

Наиболее известной **классификацией стилевых различий выработки решений** является выделение пяти их типов в зависимости от соотношения этапа формулировки гипотез и альтернатив (А) и этапа их анализа, коррекции и контроля за ними (К).

1. *Инертные решения* имеют формулу $A \ll K$, т. е. второй этап доминирует над первым. Их характеризует чрезмерно осторожный поиск вариантов, контроль над которыми тоже разворачивается очень медленно и неуверенно. Каждый шаг подвергается сомнению. Процессы генерации альтернатив неоригинальны и некреативны.

2. *Осторожные решения* ($A < K$) - смягченный вариант первого типа; он выигрышнее за счет уравновешенности двух этапов выработки решения.

3. *Уравновешенные решения* ($A = K$) характеризуются гармонией основных этапов принятия решения. Этот этап позволяет принимать наиболее надежные решения.

4. *Рискованные решения* ($A > K$) характеризуются доминированием фазы гипотез и альтернатив над фазой их контроля и коррекции. Исследования показали, что данные решения более продуктивны, чем уравновешенные, но менее надежны.

5. *Импульсивные решения* ($A \gg K$) характеризуются чрезвычайным доминированием этапа альтернатив и гипотез над этапом их проверки и коррекции. Они наиболее рискованны и наименее эффективны, принимаются под влиянием эмоциональных факторов и приводят зачастую к необратимым последствиям [5].

Модели принятия управленческих решений в менеджменте

I. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона – система теоретических положений, обосновывающих принципиальную невозможность принятия оптимальных управленческих решений административным управленцем (менеджером) в организации.

Смысл положений концепции:

1) Менеджер из бесконечного числа альтернатив видит лишь немногие и, следовательно, его выбор неоптимален.

2) Менеджер не может предвидеть всех последствий принимаемого решения.

3) Менеджер основывается на весьма приблизительных представлениях об объекте, которым управляет.

4) Менеджер склонен делать ошибки.

5) Менеджер работает в режиме дефицита времени и не имеет необходимого объема информации.

6) Менеджер руководствуется бессознательными целями, мотивами, установками, влияющими на содержание решений.

7) Менеджер не способен воспринимать всю сложность тотального окружения как целостности.

8) Менеджер не может быть экспертом во всех вопросах, которые ему приходится обсуждать с функциональными специалистами.

9) Принятие и реализация решений во многом обусловлены позицией менеджера, системой его ценностей, отношением к содержанию решений.

Вывод: поведение менеджера, принимающего решение, не есть рациональное или иррациональное, а скорее ограничено или вынужденно рациональное.

II. Модель мусорной корзины Дж.Марча - такое название получила модель принятия решений в организации, впервые описанная американским профессором Джеймсом Марчем. Сталкиваясь с необходимостью принятия решения, члены организации вырабатывают непрерывный поток проблем и решений. Большинство из них «выбрасываются» в «мусорную корзину», и лишь очень незначительная часть решений принимается в качестве окончательных. Сотрудники склонны отдавать предпочтение определенному типу действий, так называемым «любимым решениям», применяемым практически в любой ситуации. Это, в свою очередь, влияет как на процесс принятия решения, так и на конечный результат.

III. Стратегия локальных приращений Ч. Линдблома - одна из известных в организационно-управленческой науке антирациональных моделей формирования стратегических управленческих решений в организации. В данной модели ставится под сомнение представление об управлении или организационном развитии как о рациональной, сознательно спланированной деятельности и целенаправленном процессе, связанном с формированием и реализацией целей. Процесс подготовки решений и выработки стратегии в этой модели описывается как постоянно корректируемый итог и переосмысление результатов слабо скоординированной деятельности разрозненных групп управленцев, которая связана с незначительными локальными улучшениями (приращениями) в различных подразделениях организации. Причем эти изменения инициируются на местах в процессе решения повседневных проблем. Речь идет о деятельности, инициируемой разными группами менеджеров, направленной на устранение «болевых точек» (проблем), постоянно возникающих в разных секторах организации и по разному поводу. При этом эти проблемы никогда до конца не разрешаются, но становятся менее актуальными [7].

Основные ошибки при принятии решений (обусловленные психологическими факторами):

1. Обусловленные психологическими особенностями информационных процессов человека:

- «инерционный эффект» - первой альтернатива принятию решения оценивается как самая правильная;

- познавательный консерватизм и радикализм (первый характеризуется занижением значимости и достоверности наиболее достоверной альтернативы, второй - противоположной тенденцией);

- «ошибка ложной причины» - когда два случайных события, внешне похожие, расцениваются как взаимокоррелирующие.

2. Обусловленные личностными особенностями человека:

- эффект «реактивного сопротивления» (Дж. Брем) - основан на том, что любое внешнее давление вызывает сильную ответную реакцию человека, направленную на осуществление именно тех действий, которые запрещают («запретный плод сладок»). И, наоборот, реактивное сопротивление возникает, если человеку «усиленно рекомендуют» выбрать определенную альтернативу или осуществить какое-либо действие;

- эффект «обратного мышления» - «Я знал, что это случится» - такая человеческая реакция сильно искажает реалистическую оценку ситуации и сказывается на формировании адекватного прошлого опыта. Создается иллюзия непогрешимости собственного мнения, благодаря этому человек повышает свою самооценку и уверенность в прогнозах на будущее;

- эффект «валентности» (феномен Ф. Ирвина) - люди завышают вероятность событий с положительными исходами и занижают вероятности событий с отрицательными исходами. Другими словами, приятные и желательные события кажутся людям более вероятными, чем неприятные и нежелательные. Так, в ходе одного из экспериментов группе студентов давали список из 42 событий, имеющих как положительное, так и отрицательное значение, например получение высокой зарплаты, приобретение собственного дома, заболевания и т.д. После этого испытуемых просили оценить, насколько вероятно, что по сравнению с другими студентами из этой же группы данные события произойдут в их жизни. Выяснилось, что в среднем люди оценивали вероятность хороших событий в их жизни на 15% выше, а вероятность плохих - на 20 % ниже, чем у других.

- эффект «восприятия риска» М. Старра - срабатывает в условиях неопределенности, когда принятие решений связано с риском, т.е. возможностью неблагоприятного исхода. Исследования показывают, что если человек добровольно ставит перед собой цели и принимает решения для их достижения, то его склонность к риску увеличивается. Т.е. в этом случае люди воспринимают риск положительно и готовы примириться с ним ради возможности достигнуть значимую для себя цель. С другой стороны, в ситуациях «принудительного» риска, в которые человек попадает не по своей воле, его отношение к риску изменяется на противоположное. Например, люди резко отрицательно относятся к строительству опасных объектов, таких как атомные электростанции или химические производства, вблизи своих городов, поскольку они вынужденно оказываются в ситуации постоянного риска. В частности, склонность людей к риску уменьшается в ситуациях «навязанного» выбора, когда человеку поручено принять решение. Такие ситуации часто возникают в деятельности организаций, когда руководитель «просит» кого-либо из подчиненных решить возникшую проблему и доложить о полученных результатах. Вероятно, что в подобных ситуациях люди не хотят рисковать, поскольку им кажется, что в случае неудачи вся ответственность будет возложена только на них.

III. Обусловленные коллегиальным процессом принятия решений:

- феномен «позитивного сдвига риска» (Р. Стоунера) - групповые решения по сравнению с индивидуальными обладают большей рискованностью, при условии, что группа изначально имела установку на радикальное принятие решения (при установке группы на консерватизм наблюдается другой эффект – «сдвиг к осторожности», что, наряду со сдвигом к риску составляет феномен поляризации мнения группы). Причины сдвига к риску: диффузия ответственности - разделение ответственности между членами группы) или риск имеет положительную ценность, а рискованное поведение выше

расценивается окружающими. При этом Р. Кларк впоследствии показал, что группа идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом. Этот уровень выше среднегруппового, и обозначается он как «эффект потолка».

- феномен «группового мышления» (Д. Янис) - «феномен Groupthink». «Деформированное мышление индивидов, полностью включенных в группу при выработке ими решений», когда изолированные от внешнего влияния или сплоченные группы часто принимают явно ущербные, а иногда абсурдные и катастрофические решения. Основные признаки или симптомы, характеризующие феномен «группового мышления»:

А) иллюзия неуязвимости, разделяемая членами группы; вследствие этого - тяга к излишнему риску;

Б) стремление группы дать рациональное объяснение принимаемому решению, чтобы отбросить возможные возражения;

В) вера в исповедуемые группой принципы поведения, которая заставляет ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;

Г) стереотипный взгляд на соперников как на людей, обладающих слишком многими негативными чертами, чтобы вести с ними переговоры;

Д) открытое давление на тех членов группы, которые выдвигают аргументы против групповых стереотипов;

Е) самоцензура, готовность членов группы минимизировать свои сомнения и контраргументы, касающиеся групповых решений;

Ж) иллюзия единодушия по поводу оценок и мнений, согласующихся с точкой зрения большинства;

З) появление самозванных охранителей «группового духа», защищающих группу от неблагоприятной информации, которая может нарушить чувство удовлетворенности, испытываемое членами группы от принимаемых решений.

- феномен «ролевой фасилитации» - принятие человеком определенной социальной роли снимает с него часть ответственности за свои действия. Основа этого явления заключается в том, что эта роль делегируется субъекту группой, что и переносит на нее часть ответственности. Это оказывает облегчающее («фасилитирующее») влияние на процессы принятия решения.

- феномен «выученного диссонанса» - явление возникает из-за того, что многие участники группы еще до начала обсуждения или в ходе коллективного решения проблемы понимают невозможность повлиять на окончательное групповое решение. Поэтому они как бы заранее предвидят, что в итоговом решении группы не будут учтены их индивидуальные предпочтения и, как следствие, это решение будет противоречить их личным интересам. Подобная психологическая установка в дальнейшем закрепляется в сознании людей («выучивается»), что приводит к заметному снижению их творческой активности в процессе принятия коллективных решений.

- феномен «объема» - слишком большие или слишком малые группы характеризуются меньшей эффективностью принятия решения, чем группы оптимального объема (от 4 до 8 человек).

- феномен «состава» (assembly-effect) - слишком однородные и слишком неоднородные группы (по полу, возрасту, образованию, культурному уровню, национальной принадлежности и пр.) обычно принимают менее удачные решения, чем группы, имеющие некоторую «оптимальную» степень однородности. Это объясняется тем, что в крайне неоднородных группах очень трудно совместить или хотя бы согласовать позиции участников из-за их сильных различий. С другой стороны, в полностью однородных группах на качество решений отрицательно влияет само сходство позиций, взглядов, установок, притязаний и личностных качеств их участников.

- феномен «асимметрии качества решений»:

А) группа имеет больше возможностей изменять качество индивидуальных решений ее членов, чем качество индивидуальных решений руководителя;

Б) группа обладает меньшими возможностями компенсации неудачных решений руководителя, чем руководитель может компенсировать неудачные решения группы.

IV. Обусловленные наличием лидера в группе:

- феномен «иллюзорно гипертрофированного доверия к лидеру» - проявляется «эффект ореола». Этот феномен имеет свой «зеркальный» вариант - при конфронтации лидера и группы формируется установка на недоверие лидеру.

- феномен «ложного согласия» - человек демонстративно подчеркивает согласие с большинством или с лидером. Противоположная поведенческая установка - стремление подчеркнуть свою роль, «выделиться» провоцируется феноменом «демонстративного несогласия».

- феномен виртуального «решателя» - мнение группы о том, что «должен появиться человек, который способен решить проблему» по не очень обоснованному мнению части группы.

- феномен «идиосинкразического кредита» (описан Е. Холандером) - своеобразное разрешение группы на девиантное поведение (которое, как правило, отдается лидеру). Мнение члена группы может отклоняться от норм пропорционально его статусу и вкладу в достижение групповых целей в прошлом [7].

Все рассмотренные феномены взаимосвязаны друг с другом - могут изменять меру своей выраженности и направленность, а также смысл в зависимости от других. Они являются механизмами выработки решений.

Групповые методы решения управленческих задач.

1. Метод «мозгового штурма». Существует модератор группы, который руководит общим организационным процессом. Суть данного метода состоит в генерации идей участниками творческой группы. Решение по проблеме принимают специалисты обычно в количестве 5-6 человек. Они знакомятся с предложенными во время "мозгового штурма" идеями и выбирают те из них, которые стоит реализовать. Обычно отбираются примерно 10% выдвинутых идей, а остальные отбрасываются. Выбор идеи связан с обсуждением ее специалистами, имеющими свое мнение по этому вопросу. Процесс

обсуждения проблемы группой, обобщение выдвинутых идей и анализ их специалистами растягиваются во времени.



Рис. 4.4. Назначение "мозгового штурма"

Существуют различные варианты метода "мозгового штурма".

2. *Метод синектики* – одна из разновидностей мозгового штурма. Имеет следующие фазы работы:

1) все участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях).

2) участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи.

3) каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. После этого происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером. В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. При оценке различных альтернатив, если дискуссия не приводит к выработке общего подхода к решению управленческой задачи, используются разнообразные методы согласования.

4) высказанные мнения и модели решения анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

3. *Метод дневников* – создается специальная группа экспертов. Членам группы разрешается работать как коллективно, так и порознь. Каждому участнику группы выдается блокнот, в который ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи.

Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель. Результаты этой работы обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то они собираются им для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

4. *Метод Дельфы* - применяется, когда при решении задачи выдвигается и обосновывается ряд альтернатив или когда альтернативы содержатся в условии задачи. Это разновидность коллективного метода принятия решения. Например, решается задача по распределению премии за выполнение коллективного задания. Высказывается несколько оснований, по которым его нужно провести: всем поровну, всем равный процент от оклада, в зависимости от занимаемой должности, с учетом потребностей работника, больше тому, кто внес больший вклад в работу, исходя из выслуги лет, с учетом сложности выполняемой работы.

При обсуждении на общем собрании не было достигнуто единого мнения по поводу возможного премирования. После этого решили поручить трудовому коллективу найти способ решения этой задачи. Решение должно быть принято с учетом всех приводимых мнений. Для этого и был использован метод Дельфы. Он состоит из трех этапов:

1) участник оценивает каждое основание по субъективному предпочтению в - балльной системе оценок. Высшим баллом считается 1 (единица, а не 10). Остальным альтернативам приписываются баллы в иерархической последовательности. Затем анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам и для каждой подсчитывается средняя величина.

2) участники сравнивают свои оценки со средними величинами и в 10-балльной системе указывают, в какой степени они совпадают. Затем подсчитывается вторая средняя величина.

3) перемножаются две средние величины по каждой альтернативе и по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива, т.е. одно мнение из семи предложенных по поводу распределения премии. Это будет альтернатива с наименьшей величиной. Для подсчетов используется матрица значений /2, 3, 5/.

5. *Метод Дельбека* - применяется в решении задач, требующих знаний в различных областях при сборе информации и контроле за содержанием, при составлении прогнозов, а также при выявлении взаимосвязанности сложных задач. Данный метод предполагает активный творческий подход всех членов группы в решении проблем. Пассивное участие членов группы исключается. Исходная задача в виде изменения организованной структуры - ликвидация разрыва между желаемой и фактической сторонами. Настоящий метод включает несколько этапов:

- а) определение проблемы,
- б) выявление факторов, способствующих и препятствующих выполнению данной цели, а также установление связи между ними,
- в) нахождение вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта

Предполагается следующий порядок работы:

1. Каждый член группы независимо друг от друга кратко описывает конкретную управленческую ситуацию. На это отводится 15 минут.
2. Зачитываются самые характерные предложения Модератор их фиксирует.
3. С помощью вопросов и ответов модератор исправляет ошибки и неточности формулировок.
4. Фиксируется число одинаковых предложений.
5. Число отличающихся предложений сводится к минимуму.
6. Модератор обобщает предложения, выражающие мнение группы.
7. Каждый член группы описывает в кратком виде желаемое положение вещей.
8. Проводится дискуссия в течение 20 минут Цель ее - выводы, оценивающие данную ситуацию.
9. После дискуссии каждый член группы вносит три предложения, ранжируя их по степени важности.
10. Цель формулируется в виде предложения, с которым соглашается большинство участников.
11. Составляется список факторов, препятствующих достижению цели.
12. Определяются факторы, способствующие достижению цели.
13. Составляется план реализации организационного изменения.

4.2. Управленческие решения

4.2.1. Свойства качественных управленческих решений

Образование и учебные заведения моделируют те процессы, которые происходят в обществе. Поэтому руководителям учебных заведений желательно знать свойства качественных управленческих решений и этапы их реализации. Довольно часто, говоря о требованиях к управленческим решениям, смешивают понятия «качество» и «эффективность».

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий – разработки решения и его реализации – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, а ко второму – эффективность. Таким образом, **качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные**

требования к решению. Другими словами, **качество управленческого решения – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации [9].**

Управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает требованиям:

1. *Научная обоснованность* решения определяется, прежде всего, степенью учета как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обуславливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение (ЛПР). Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализовать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента и, в частности, теории принятия решений. Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений. Таким образом, *научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:* учетом требований объективных экономических законов и закономерностей; знанием и использованием тенденций развития объекта управления; наличием полной, достоверной и научно обработанной информации; наличием специальных знаний, образования и квалификации у ЛПР; знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений. Как видим, научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний ЛПР, что связано с нарастающей сложностью и все более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к все более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

2. *Своевременность.* Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения. Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

3. *Непротиворечивость.* Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведенных до них разными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Все это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать внутреннюю непротиворечивость решения, под которой В.Я. Назмутдинов и И.Ф. Яруллин понимают соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и непротиворечивость внешнюю – преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

4. *Адаптивность.* Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения еще одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качество выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жесткий» характер.

5. *Реальность.* Решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть достаточны для эффективной реализации выбранной альтернативы. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности [7].

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причем речь идет именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

Методы разработки и выбора управленческих решений (УР) включают либо формирование набора мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленных на достижение цели, либо выбор из уже ранее разработанных наборов.

Методы реализации УР – продолжение методов разработки. Они включают практическое выполнение набора мероприятий до получения требуемого результата.

В теории разработки управленческих решений выделяют методы *аналитические, статистические, математического программирования, эвристические, активизирующие, экспертные, методы сценариев и метод дерева решений.*

Каждый метод (как процесс) основан на использовании специально разработанных моделей (явлений). Так, аналитические методы разработки УР основаны на моделях, представляющих требуемый набор аналитических зависимостей, эвристические – используют модель Саймона и Ньюэла. Каждая модель реализации УР должна периодически проверяться на достоверность, точность и эффективность. Проверка на достоверность необходима для соизмерения ее результатов с требованиями современного мира. Основная задача каждой модели – облегчить какую-либо деятельность путем формализации ряда процессов, входящих в нее. Всякое упрощение вносит ошибку в конечный результат. Приемлемость ошибки и выявляет проверка на достоверность. Точность моделей – приближение к реальным процессам РУР – понятие довольно размытое и оценивается субъективно. Точность определяется соответствием моделируемых процедур и операций при РУР реальным процессам и операциям. Чем точнее модель, тем она дороже. Однако точная модель не дает гарантии разработки эффективного решения, так как человек может неправильно понять, не согласиться с рекомендациями модели.

Модель может быть неправильно воспроизведена у получателя по вине связи, специалиста и т.п. Эффективность модели определяется в двух направлениях: экономическом и организационном.

Экономическая эффективность оценивается традиционным способом по соотношению затрат на РУР без использования модели и затрат при ее использовании.

Организационная эффективность оценивается как факт разработки УР за меньшее время или меньшим числом работников или специалистами более низкой квалификации.

Далее рассмотрим методы и модели реализации управленческих решений (РУР).

Методы разработки и выбора управленческого решения имеют три варианта набора процедур – три альтернативы:

- разработка, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование;

- корректировка ранее разработанных и успешно реализованных УР, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование;

- выбор из имеющихся, согласование, принятие, утверждение, реализация, контроль и архивирование.

Каждая процедура должна быть обозначена следующими параметрами: время, персонал, ресурсы, финансы, критерии оценки.

Основной критерий для формирования управленческого решения – наличие недопустимой проблемы в сферах стратегического планирования, управления персоналом, управленческого консультирования, управления управленческой деятельностью, управления производством и обслуживающей деятельностью, внешних коммуникаций.

Алгоритм формирования управленческого решения следующий:

1. Вначале руководитель или специалист ведет поиск в базе данных аналогичных версий развития целей, ситуаций и проблем, вариантов реализованных решений и полученных при этом результатов.

2. Если найденная версия полностью совпадает с имеющейся, то руководитель без изменений использует набор мероприятий, составляющий найденное решение.

3. Если версия отличается лишь несущественными элементами, то руководитель принимает найденный вариант решения за основу и вводит необходимые коррективы.

4. Если похожей версии нет, то руководитель или специалист должен взяться за разработку нового решения [12].

При реализации управленческих решений (РУР) одновременно идут два процесса: творческая деятельность, направленная на решение новых задач, и технократическая деятельность, основанная на пунктуальном выполнении оправдавших себя управленческих процедур. Эти процессы, постоянно обновляясь, составляют основу управления. Часть элементов технократической деятельности постепенно устаревает и их заменяют устоявшиеся элементы творческой деятельности.

Соотношение между творческой и технократической деятельностью руководителя должно составлять примерно 1:3, т.е. 25% времени руководитель должен затрачивать на разработку и реализацию новых решений и 75% – на выбор и реализацию типовых решений. В настоящее время реальное соотношение этих видов деятельности в компаниях варьируется от 1:1 до 5:1. При этом новые, по мнению руководителя, решения могут и не являться таковыми, поскольку уже в течение ряда лет успешно реализовывались другими организациями.

Методика формирования новых решений может быть представлена в виде схемы алгоритма, включающего 24 этапа:

Этап 1. Руководитель или специалист в области управления должны либо измерять параметры текущих процессов, либо хорошо «чувствовать» их

значения. В случае еле заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных необходимо выявить тенденцию их дальнейшего развития.

Этап 2. Отклонения могут быть несущественные либо сами по себе с течением времени могут уменьшиться и тогда никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, то это должно насторожить руководителя.

Этап 3. Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с плановыми (с целью) и определить состояние проблемы. Напомним, что проблема оценивается как разность между параметрами цели и конкретной ситуации. Такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручений, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние контактов с заказчиками и поставщиками и др.

Этап 4. Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц аналитическое заключение о причинах и возможных изменениях отклонений.

Этап 5. Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью выявления приоритетных отклонений. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности.

Этап 6. Руководитель должен сформировать идею решения для уменьшения негативных тенденций развития проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для РУР. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.

Этап 7. Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий в качестве инструментария для РУР. Набор формируется из следующих технологий: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.

Этап 8. Руководитель разрабатывает на базе идеи решения (этап 6) набор средств и методов для уменьшения отклонений в развитии проблемы.

Этап 9. Руководитель прогнозирует возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.

Этап 10. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии РУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.

Этап 11. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор средств и методов для РУР.

Этап 12. Руководитель должен на время отложить выполненную работу и подумать о новой идее решения. Если он нашел более эффективную идею решения, ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей решения не найдено, то формирование решения продолжается.

Этап 13. Руководитель или специалист в области управления выбирают критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6-12.

Этап 14. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами.

Этап 15. По результатам оценки руководитель выбирает УР для реализации.

Этап 16. Выбранное УР утверждается вышестоящими органами компании.

Этап 17. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.

Этап 18. Руководитель юридически оформляет УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д.

Этап 19. Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указывается время начала и конца процесса реализации УР.

Этап 20. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

Этап 21. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль хода выполнения УР.

Этап 22. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.

Этап 23. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).

Этап 24. Руководитель должен аккуратно по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о формировании УР для возможного дальнейшего использования [5].

Для того чтобы быть эффективным, т.е. достигать некоторых поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований: - единство целей – непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей; - научная обоснованность и правомочность – аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким – предусматривая изменение целей и алгоритмов достижения целей.

4.2.2. Контроль реализации управленческих решений

Осуществлять контроль - значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от

установленных стандартов; с другой - отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения [5].

Контроль управленческих решений - одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке. Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны.

Причины осуществления контроля управленческого решения:

А) Основная причина необходимости контроля — неопределенность, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем. Существуют следующие факторы неопределенности:

- временной интервал между принятием и реализацией решения - между прогнозированным развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда неполна;

- персонал организации. Исполнители принятых решений - люди, а не машины. Отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений и по этой причине, например, может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т.д. Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения. Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых организацией решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Б) Предупреждение возникновения кризисной ситуации - о тсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи стало причиной краха многих крупных и мелких организаций. Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации. Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Это справедливо и для решений, содержащих элемент риска.

В) Поддержание успеха - с истема контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реально достигнутые результаты

с запланированными, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, менеджер может быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации [10].



Рис. 4.5. Методы определения качества управленческого решения

Виды контроля:

1. *Предварительный* - осуществляется до фактического начала работ. Некоторые наиболее важные виды контроля в организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации.

Основное средство осуществления предварительного контроля - реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа выполняется в заданном направлении.

Если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях:

- предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности,

необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, какие знания и навыки нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них, прежде чем приступить к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно;

- предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита;

- предварительный контроль в области финансовых ресурсов. Важнейшее средство предварительного контроля финансовых ресурсов — бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет — механизм предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

2. *Текущий контроль* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект - подчиненные сотрудники, а сам он традиционно прерогатива их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

3. *Обратная связь* - обмен данными о полученных результатах. Простейший пример обратной связи - сообщение начальника подчиненным о

том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки.

Системы обратной связи позволяют руководству выявить наличие непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам. Все системы с обратной связью характеризуются: наличием цели; использованием внешних ресурсов; преобразованием внешних ресурсов для внутреннего использования; отслеживанием значительных отклонений от намеченных целей; корректировкой этих отклонений для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с ситуационными факторами внутри организации. Внешние факторы - все то, что воздействует на организацию из окружающей ее среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое.

Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако хорошее управление далеко выходит за рамки простого стремления обеспечить статус-кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и совершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

4. Заключительный контроль - фактически полученные результаты сравнивают с требуемыми либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:

- дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;

- способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: установление плановых величин и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер. Рассмотрим подробнее мероприятия, осуществляемые на каждом из этапов.

1) Установление плановых величин - первый этап демонстрирует, насколько близки функции контроля и планирования. Плановые величины - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом связаны с процессом планирования.

Цели, которые могут быть использованы в качестве плановых величин для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которые должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Примеры целей, которые можно использовать в качестве плановых величин для контроля: получить прибыль в размере 1 млн руб. в 2018 г. или получить выручку от реализации в размере 500 000 руб. в I квартале 2019 г.

Показатели результативности точно определяют, что необходимо для достижения поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей, что осталось не сделанным?

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, потому что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму рублей.

Однако организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так, например, информацию о моральном уровне работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно проявление удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке плановых величин в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества увольнений с 10 до 6 %.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых их измерений состоит в том, что на измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные.

Продолжая наш пример, отметим, что низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее плохое состояние экономики. Другими словами, люди могут оставаться на этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно научиться отделять симптомы от истинных причин. Важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (зачастую именно так и бывает) того, чтобы не устанавливать плановых величин в этой области вообще.

Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа. Неизбежное следствие отсутствия такого показателя — управление по наитию, которое фактически уже и не руководство, а просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся подругам параметрам организаций столкнулись с очень серьезными проблемами из-за того, что не сумели установить показатель результативности в таких трудно поддающихся измерению областях, как социальная ответственность и этика.

Область, в которой установить показатели результативности особенно трудно, это НИОКР. Предпринимавшиеся многочисленные попытки разработать объективные способы измерения результативности в этой сфере оказывались безуспешными. К традиционно используемым здесь показателям относится число патентов, публикаций, отчетов и завершенных проектов. Все эти показатели делают упор на определение производительности и эффективности НИОКР, оставляя за скобками вопрос о направленности и полезности их проведения для организации в целом. Служат ли все эти патенты, публикации, завершенные проекты стремлению диверсифицировать деятельность фирмы или проникнуть на новые рынки? Если фирма имеет какие-либо предпочтительные для нее области деятельности (а обычно это так), то направленность НИОКР имеет очень большое значение. За последние годы менеджеры, занятые в области исследований и разработок, осознали, что некоторая нематериальность работ в этой сфере вовсе не может служить поводом для того, чтобы в управлении ею либо полагаться исключительно на интуицию, либо использовать в качестве единственной базы оценки результативности неадекватные ей показатели.

2). Сопоставление плановых и фактических величин - в торой этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными плановыми. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям и насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от планов. На этой стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии

контроля, зачастую наиболее заметная часть всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении величины отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

3) Определение величины допустимых отклонений - кардинально важный вопрос. Если принята слишком большая величина допустимых отклонений, то руководство может пропустить достаточно крупные проблемы. Но если принятая величина слишком мала, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических инстанций, чтобы получить разрешение на что-либо. Многие правительственные программы были признаны не эффективными именно потому, что большая часть денег тратилась на управление программой и на обеспечение надлежащего контроля за ней, а не на реализацию самой сути программы.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен.

Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в *использовании метода управления по принципу исключения*. Часто этот метод называется принципом исключения и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от плановых величин. Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять. Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

4) Измерение результатов позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные планы, - это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражены плановые величины. Так, если установленная плановая величина - это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах в зависимости от формы выражения плановой величины.

Выбор подходящей единицы измерения - это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую наиболее крупный элемент затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль. Из-за высокой стоимости измерений, в частности, менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут столь велики, что ее стоимость превзойдет возможные доходы от ее применения.¹ Тем более что в коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле.

5). Информирование о планах и результатах - этап играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно доводить до сведения соответствующих работников организации как установленные плановые величины, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и выполнить нужные действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные плановые величины хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает плановые величины, и теми, кто должен их выполнять.

Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с различными коммуникационными проблемами, о которых мы говорили раньше. В то время как часть данных собирается и обрабатывается ЭВМ, большая часть информации должна быть обработана человеком. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля.

Искажения информации могут сыграть очень значительную роль в тех случаях, когда неизбежны субъективные оценки. Хорошим примером в этом отношении может служить попытка оценки результативности труда управленца. Организации необходимо знать, кто из ее менеджеров хороший работник, а кто плохой. Но точно и эффективно определить это трудно, особенно для руководителей низшего звена, которые не несут ответственности за достижение заданных уровней прибыльности и расходов. Однако если сформулировать конкретные цели, критерии и стандарты, то оценить результативность менеджера можно с минимальными искажениями и более объективно.

Отметим, что существуют очевидные свидетельства того, что, если активно искать содействия людей, которых меры контроля непосредственно

касаются, это увеличит взаимное доверие, улучшит распространение информации и, таким образом, способствует повышению эффективности системы контроля. Программно-целевое управление в настоящее время также популярный способ привлечения менеджеров к активному участию в процедуре контроля.

Участие сотрудников организации в процедуре контроля может быть вполне эффективным и на самых нижних уровнях управления. Например, в фирме по производству бумаги рабочих обучали основным понятиям бухгалтерской отчетности и экономики производства с тем, чтобы все они могли понять и оценить важность выполнения установленных в их работе плановых величин. Рабочим также сообщали данные о плановых величинах, установленных в фирмах-конкурентах, и объясняли, почему так важно, чтобы они трудились эффективно и производительно. Иногда особенно важно обеспечить фактическое участие подчиненных в разработке планов, хотя обычно это прерогатива менеджера. Обеспечение участия широкого круга сотрудников в выработке решений и установке целей при формировании бюджета способствовало более интенсивному вовлечению сотрудников в деятельность своей организации и стремлению коллектива достичь общих целей организации.

За последние годы достигнуты очень большие успехи по распространению информации, имеющей исключительно количественный характер. Сейчас менеджер имеет возможность получить важную информацию в синтезированном виде с уже проведенными необходимыми сопоставлениями почти в момент поступления исходных данных. Некоторые специалисты полагают, что новые средства обработки контрольной информации с исключительно высокой скоростью открывают возможности создания гигантских организаций.

б) Оценка информации о полученных результатах - заключительная стадия этапа сопоставления. Менеджер должен решить, нужна ли, информация получена и важна ли она. Важная информация - это информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Иногда оценка информации определяется политикой организации. Руководство банка может, например, потребовать от сотрудника, ведающего кредитами, отказать клиенту, если задолженность последнего превысила определенный процент его доходов или активов. Во многих случаях мерой может служить величина допустимых отклонений, установленная ранее. Зачастую, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение: необходимо ли действовать, и если да, то как.

Реализация корректирующих мероприятий. После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из

трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

7) Отказ от корректирующих мероприятий - основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов с плановыми говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

8) Устранение отклонений - система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от плановой величины и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Однако, поскольку большая часть работы в организации - это результат объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Так, например, руководство может считать, что основная переменная величина, вызывающая отклонение фактических результатов от желаемых, - структура организации.

Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Естественно, менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющиеся отношения к данной проблеме внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешить.

Кроме того, хотя временами это может быть очень трудно, опытный менеджер должен избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако в долгосрочном влекут за собой большие затраты. Так,

например, несколько лет назад руководитель отделения одной из фирм столкнулся с падением объема продаж и решил уволить одну треть персонала. Его анализ ситуации состоял в следующем: «Если спад продолжится, мы переживем его с минимальными потерями. Если же дела пойдут не так плохо, как мы сейчас думаем, то через некоторое время мы снова найдем большую часть рабочих. Самое важное, что мое отделение при этом достигнет таких же показателей прибыльности, как и в последнем квартале. Если учесть, что это был за год, то премии и дополнительные льготы мне обеспечены».

Этот менеджер был более всего заинтересован в сохранении прибыльной фирмы. Но меньше чем через год последствия его решения оказались катастрофическими. Суть стратегии фирмы в области трудовых ресурсов состояла в том, чтобы любой ценой избежать появления на ее предприятиях профсоюзов и таким образом избежать дополнительных затрат, связанных с соблюдением жестких норм техники безопасности, ограничением права на увольнение, забастовками и т.п. Рабочие при первой же возможности проголосовали за создание у них отделения профсоюза, главным образом из-за решения этого менеджера об увольнениях. Итак, хотя в краткосрочном плане менеджер и добился сохранения уровня прибыльности, в целом фирма утратила одно из самых важных своих преимуществ в конкурентной борьбе.

9) Пересмотр планов - не все заметные отклонения от плановых величин следует устранять. Иногда сами плановые величины могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и плановые величины.

Если, например, почти все коммивояжеры превышают свои квоты на 50%, то, видимо, это слишком низкая квота, и она не может служить стандартом приемлемой результативности. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои плановые величины в сторону повышения. Кроме того, временами оказывается, хотя это и не должно происходить слишком часто, что планы составлены чересчур оптимистично. Поэтому плановые величины подчас надо пересматривать и в сторону понижения. Следует помнить, что плановые величины, достичь которых очень трудно, фактически делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра плановых величин (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования.

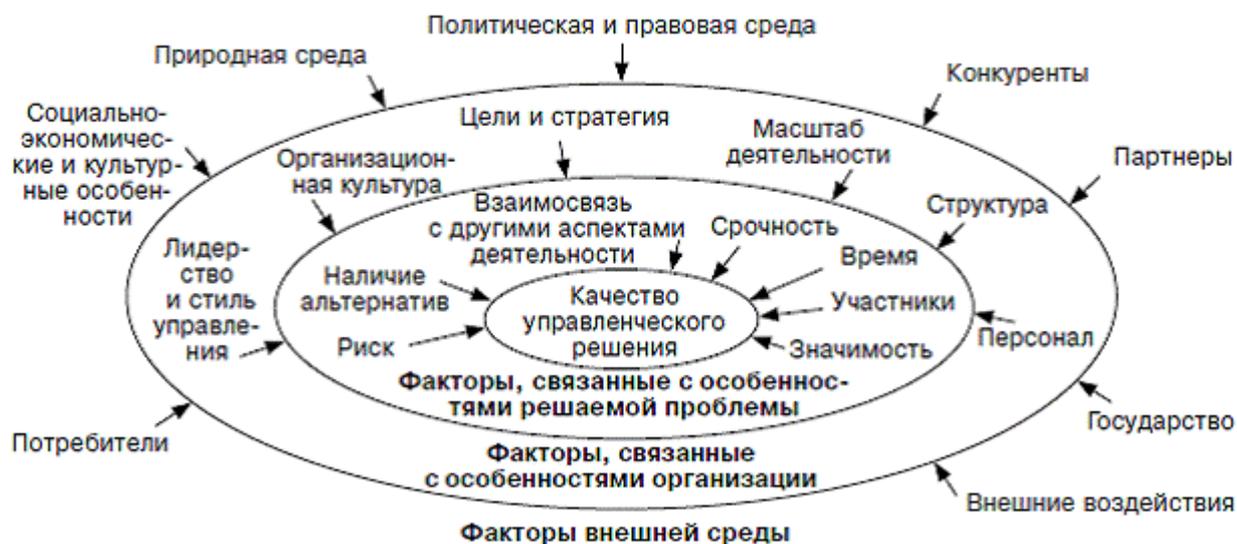


Рис. 4.6. Система факторов, определяющих качество управленческого решения

Требования к эффективному контролю:

1. *Стратегическая направленность.* Контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их.
2. *Ориентация на результаты.* Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.
3. *Соответствие контролируемому виду деятельности.* Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.
4. *Своевременность.* Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.
5. *Гибкость.* Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспособляться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля.
6. *Простота.* Как правило, наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны.
7. *Экономичность.* Очень редко при помощи контроля стремятся достичь полного совершенства в работе организации, поскольку

прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств.

Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что можно назвать еще одним синонимом потери контроля.

Появление **контроллинга** связано с необходимостью принятия решений в условиях динамичности рыночных отношений. **Контроллинг** - это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами, т.е. это управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Основные задачи контроллинга - выявление проблем и корректировка деятельности предприятия для предупреждения кризиса, контроль и регулирование, а также информационное сопровождение процесса планирования.

Стратегический контроллинг призван оказывать помощь менеджерам в принятии решений по эффективному использованию преимуществ предприятия и созданию новых потенциалов успешной деятельности в перспективе.

Основная задача текущего контроллинга - оказывать помощь менеджерам в принятии решений по достижению запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и прибыли. Текущий контроллинг ориентирован на краткосрочный результат. К методам контроля реализации решений в рамках текущего контроллинга можно отнести ABC-анализ, анализ объема заказов, анализ величин в точке безубыточности, метод расчета сумм покрытия, анализ узких мест, анализ отклонений и др.

Для эффективной реализации управленческих решений и получения запланированных результатов менеджеру необходимо осуществлять контроль выполнения принятых решений. В этих условиях требуется комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые бы позволили предопределить стабильные успехи в настоящем и будущем. В качестве такого инструмента выступает контроллинг, который призван оказывать помощь менеджерам в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Принятие правильных решений - область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера.

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий – разработки решения и его реализации – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и

практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие «качество», а ко второму – эффективность. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, качество управленческого решения – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации.

Контроль управленческих решений - это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Контроль - фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они - неотъемлемая часть общей системы контроля в данной организации. Все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что можно назвать еще одним синонимом потери контроля.

Для эффективной реализации управленческих решений и получения запланированных результатов менеджеру необходимо осуществлять контроль выполнения принятых решений. В этих условиях требуется комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые бы позволили предопределить стабильные успехи в настоящем и будущем. В качестве такого инструмента выступает контроллинг, который призван оказывать помощь менеджерам в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Контроль - фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они - неотъемлемая часть общей системы контроля в данной организации. Все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

4.3. Мотивирование деятельности персонала

Управленческая культура не существует ни вне человека, являясь частью личной, профессиональной культуры, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Это производная от их взаимодействия в процессе

совместной деятельности, но вместе с тем она оказывает на них влияние и трансформируется сама. Руководитель реализует через культуру свои способности, мировоззрение, социальные чувства, профессиональные умения. Подчиненный, воспринимая ценности управленческой культуры руководителя и организации, может изменять свою профессиональную культуру. И прежде всего, через **мотивирование деятельности персонала**.

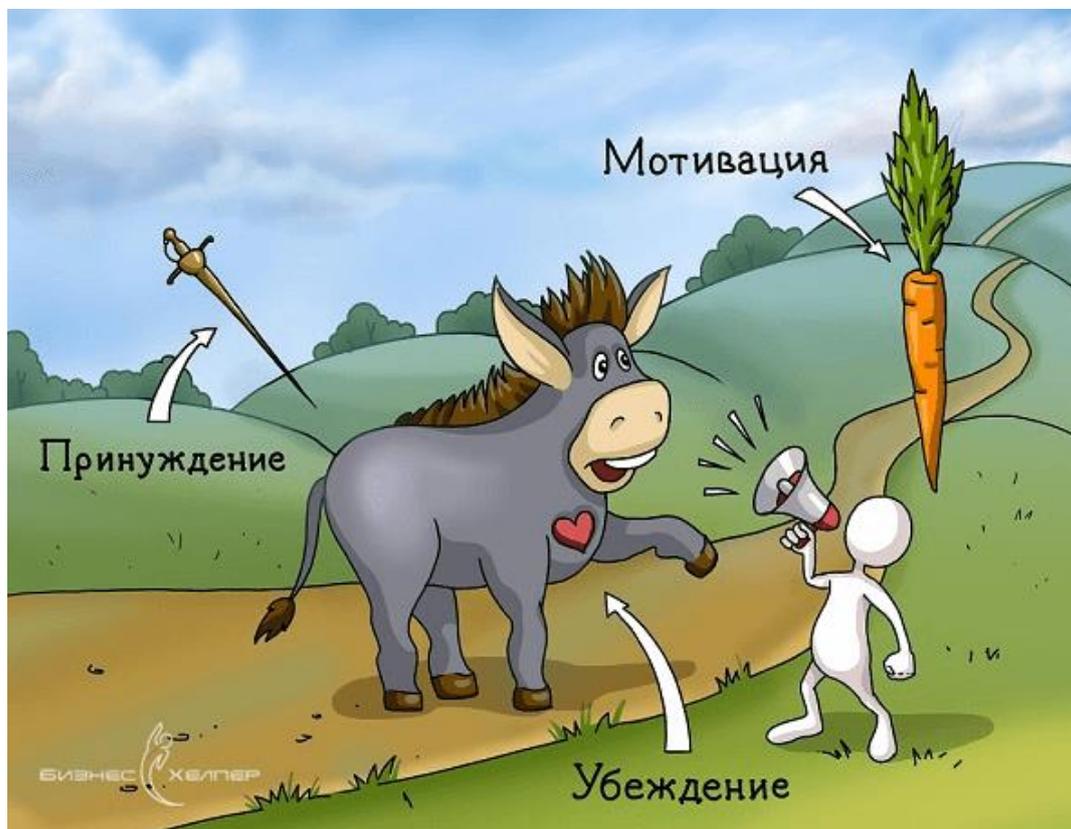


Рис. 4.7. Мотивация. Убеждение. Принуждение

Менеджер несет ответственность перед верхами за результаты, перед партнерами - за сотрудничество, перед низами - за управление. При этом достигаемые результаты определяются в соответствующих показателях - количество, качество, период времени.

Результаты должны быть достигнуты за счет эффективного и экономного использования имеющихся ресурсов, чему способствует высокая степень сотрудничества и правильная координация действий. Максимальное использование ресурсов персонала дает решение по эффективному использованию всех ресурсов, имеющихся у организации. При этом необходимо учитывать, что руководство и управление должно включать в себя обязательно мотивирование каждого работника и особенно того человека, который на той или иной должности принимает и осуществляет наилучшие решения.

Мотивация - движущая сила, которая определяет направление и скорость энергии индивидуума. Нередко, это - причина, почему индивидуум старается достигнуть некоторых целей наперекор другим [8].

Мотивация действует обычно как постоянный фактор - персональные побуждения индивидуума, и как переменный фактор - конкретная ситуация, в которой оказывается индивидуум. Например, у личности может быть желание выиграть (постоянная мотивация - побуждение), но она может быть полностью лишена желания участвовать в данном виде соревнования (ее ситуация). Педагог профессионал, занимаясь с сыном, подавляет в себе желание подсказать правильное решение, так как хочет поддержать уверенность в ребенке. В рабочей среде различается мотивация оставаться на работе в фирме или организации, как постоянный фактор, и мотивация выполнить работу, как переменный фактор [4].



Рис. 4.8. Виды мотивации

С точки зрения руководителя, мотивирование должно «заставлять» работников выполнять их работу и выполнять ее хорошо. *Основной задачей руководства и является то, чтобы сделать персонал довольным, удовлетворенным или хорошо настроенным по отношению к организации и начальнику.* Мотивация каждого сотрудника идет изнутри и является вполне естественной. Это процесс, в ходе которого сотрудник лично выбирает, что лучше или не самое плохое для него, и затем он выражает данный выбор своими действиями через свое поведение.

Факторы, побуждающие человека оставаться на работе в организации:

- удовлетворенность работой;
- верность организации;
- зарплата;
- личные связи в организации;
- возможность сделать карьеру;
- обучение.
- Но, в то же время, люди остаются работать в данной организации и по следующим мотивам:

- неуверенность в своих возможностях;
- высокий уровень безработицы;
- боязнь перемен;
- малый спрос на профессию.

Факторы, побуждающие человека выполнить работу/задание в рамках организации: ясное понимание того, чего от него хотят; вознаграждение усилий; признание достижений; удовлетворение достижениями.



Рис. 4.9. Мотивация

Когда сотрудника пытаются заставить что-то сделать, то есть, когда сотрудника мотивируют с помощью добавления к его выбору преимуществ, то в целом, хотят повлиять на вероятность того, что сотрудник сделает конкретный выбор, тот, который необходим. Можно укрепить данную мотивацию, но нельзя создать или разрушить, или откорректировать. Это связано с тем, что *человек, в основном, сам себя мотивирует личными целями, которые могут быть долгосрочными и зачастую неизвестны руководству, и ведет себя в соответствии с собственными представлениями о том, что он есть и какова его роль.* Поэтому, понимание мотивации персонала - далеко не простая задача для руководителя. Часто трудно понять собственные процессы мотивации, не говоря уже о процессах мотивации других. Нередко у человека вырабатывается собственное восприятие самого себя, концепция себя, что является главным фактором, влияющим на поведение человека в конкретной ситуации [8].

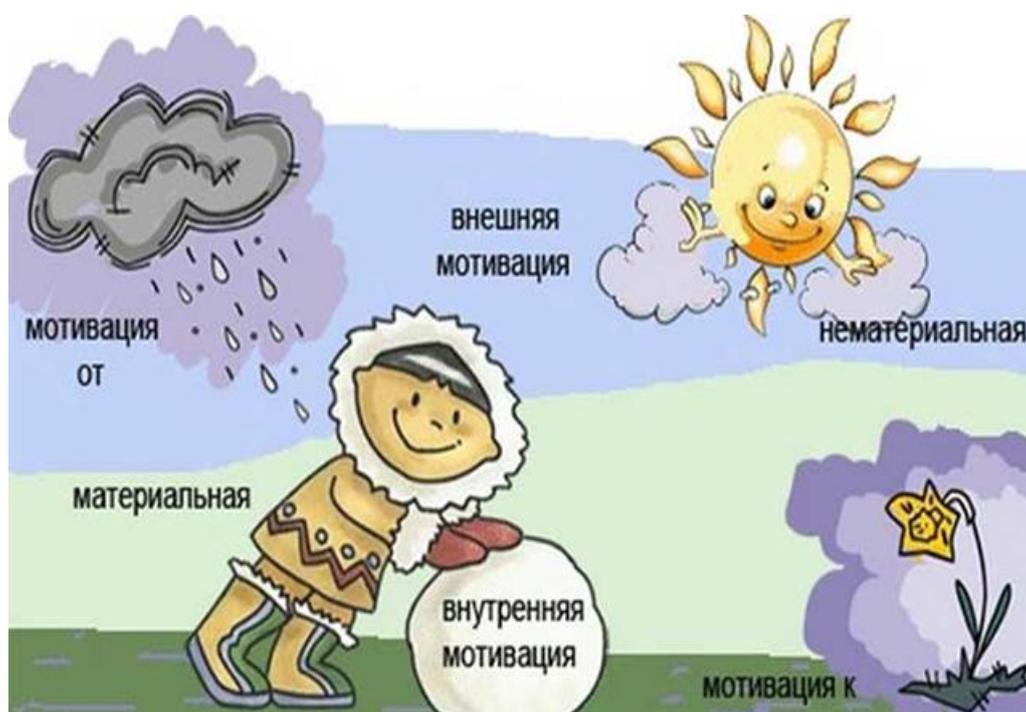


Рис. 4.10. Мотивация внешняя и внутренняя

Человек вырабатывает свое отношение, которое является относительно устойчивым. Именно оно определяет положительную или отрицательную оценку человеком людей, окружающих его, организации в целом. Каждый имеет систему ценностей, являющуюся мериллом, которое он прилагает к тем или иным действиям, людям, предметам, организации. Данные ценности подвергаются влиянию культуры, в которой человек живет и работает. Человек получает четкую личную индивидуальность, хорошо определяемые цели, испытывает самоуважение, потому что он определяет личную индивидуальность посредством его роли на работе и, в некоторой степени, развивает чувство лояльности по отношению к начальникам и профессии.

Если человек сильно заинтересован в работе, то зачастую этого уже достаточно, так как происходит внутреннее вознаграждение, и нет необходимости в деньгах - внешнее вознаграждение. У человека есть чувства и эмоции, и, если начальник понимает это, то человек работает лучше.

Существует множество людей с разнообразными мотивами. Одни мотивируются деньгами, другие - чувством принадлежности к организации, что лежит в основе формирования корпоративной культуры, третьи - вызовом, но, каким бы ни был мотив или мотивы, решение о реакции в ответ на что-то принимается лично человеком. При этом, основным фактором выступает личный интерес. Поэтому *задача руководства состоит в том, чтобы работа человека определялась способностью выполнить цели организации и, в то же время, удовлетворить его личные цели* [9].

Существует множество теорий мотивации. Многие из них подчеркивают силу внутренних мотивов, таких как чувство сопричастности, чувство достижения, собственного достоинства (теория иерархии потребностей по А. Маслоу). Некоторые из этих теорий считают также, что внешние стимулы,

такие как оплата труда, статус, рабочие условия, можно игнорировать. Внешние стимулы являются не менее важными и в сочетании с внутренними мотивами обеспечивают наиболее эффективные результаты.

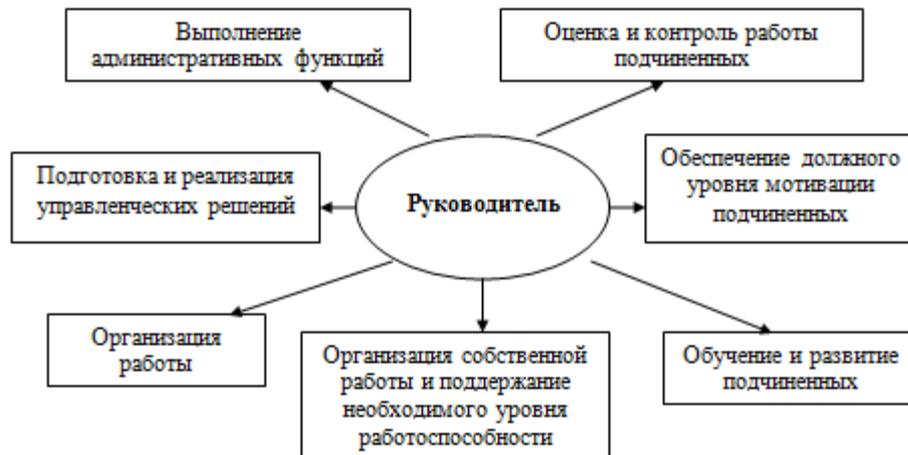


Рис. 4.11. Обязанности руководителя

Для руководства наилучшим способом влияния на поведение подчиненных является философия самых лучших теорий мотивирования и использования данных познаний с систематическим анализом каждой конкретной ситуации. Поэтому руководство должно довести цели организации до каждого человека. Оно должно быть уверено, что персонал знает о зависимости качества работы и результатов (обычно в виде вознаграждения), которые последуют за этим, от усилий, которые подчиненные применяют, выполняя работу. Руководство должно определить необходимую ступень значительных различий в личной мотивировке с целью управления группами людей, выборе стиля руководства и формы поддерживающих мотивов и стимулов [8].

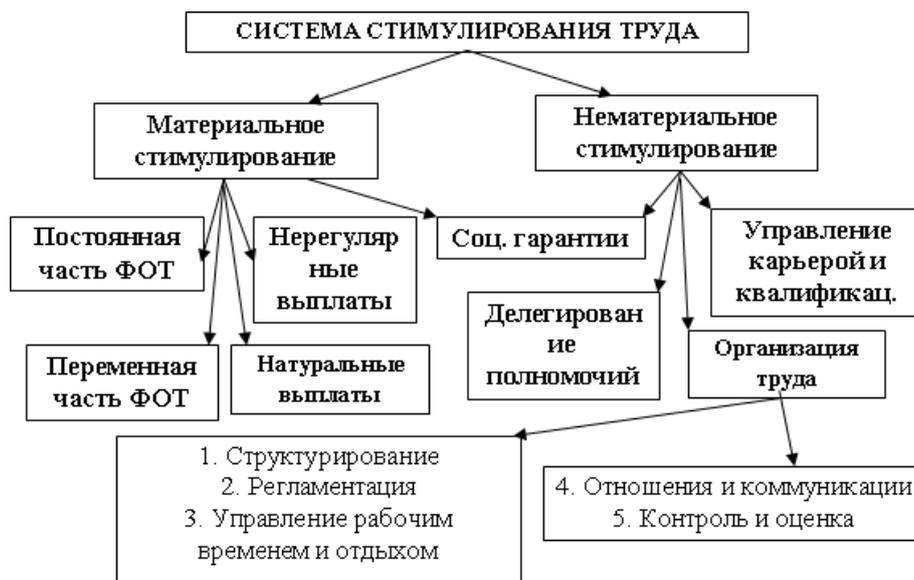


Рис. 4.12. Схема системы стимулирования труда

Специалисты считают, что должна существовать **ежедневная практика мотивирования к выполнению работы/задания**, которая состоит из следующих компонентов процесса:

1. Определение того, какие действия/бездеятельность служащего или группы отрицательно сказываются на работе/выполнении задания.

2. Выявление серьезности проблемы для определения необходимого времени по устранению и приложения необходимых усилий.

3. Выявление причин проблем с выполнением работы/задания: отсутствие знаний и способностей, необходимых для выполнения задания, отсутствие необходимой информации, касающейся данного задания, неинтересное задание, нет определенных требований со стороны руководства, отсутствие признания добросовестной и эффективной работы по выполнению задания со стороны руководства, плохие рабочие условия.

4. Составление списка мер по улучшению ситуации: убедиться в том, что персонал знает о целях и требуемых стандартах, обеспечить, если это необходимо, дополнительную подготовку персонала, упростить задачу, если это необходимо, для ее соответствия знаниям и способностям служащего, переделать задачу для того, чтобы она создавала в служащих чувство удовлетворенности, поощрять добросовестную и эффективную работу по выполнению задания, применять санкции против тех, кто плохо работает при выполнении задания, создать или улучшить условия, подумать над тем, можно ли было предотвратить проблему, кто мог и должен был это сделать, что необходимо сделать для предотвращения таких проблем в будущем.

5. Таким образом, все работники среди прочих целей в жизни имеют определенные потребности, желания и намерения, связанные с предпочтениями, касающимися выполнения работы/задания. Руководитель должен предложить нечто такое, что, по мнению его персонала, будет достойной целью и стоить дополнительных и индивидуальных усилий, так как сама необходимость и ожидаемое удовлетворение должны быть достаточно сильными, чтобы стать достойной компенсацией за напряженную работу [4].



Рис. 4.13. Поощрение

Поощрение чувства сопричастности/принадлежности помогает работнику осознать себя личностью в организации. Обычно этого добиваются руководители, ориентированные на работника. Но нельзя полагаться только на эти психологические потребности своих работников.

Некоторые руководители представляют организацию как большую семью, что может привести к покровительственному стилю руководства, который обычно замедляет рост организации. *Наиболее приемлемым считается консультативный подход с четкой постановкой задач и распределением обязанностей или ответственности.* Это создает чувство вовлеченности в процессы, но способствует и проявлению эмоций со стороны сотрудников. *Чтобы поддержать положительные эмоции и компенсировать возможные отрицательные, необходимо повысить социальную роль работы для каждого работника.* Например, руководитель должен проследить, чтобы те, кто ведет все бумажные дела, регулярно в соответствующие дни посылали сотрудникам поздравления с днем рождения. Важно также празднование совместно различных торжеств и проведение каких-либо мероприятий. Лучше поощрять работников самим организовывать такие события. Рекомендуются также различные ежедневные информационные сводки новостей. Это важно не только для имеющегося персонала, но особенно для тех, кто вновь поступил на работу, так как помогает им быстрее подключиться к деятельности фирмы/организации [12].

Некоторые человеческие потребности - потребность в успехе или признании, по мере их удовлетворения возрастают все больше. Поэтому рекомендуется публично хвалить кого-то за успешно сделанную работу.

К публичной критике обычно прибегают тогда, когда хотят сделать данный пример назидательным. При описании задач для каждого сотрудника в ходе выполнения задания во внимание берется, как правило, его сильные и слабые стороны.

Формула успеха должна быть заложена в саму постановку задач, так как необходимо сделать так, чтобы работник просто не смог потерпеть неудачу. Чтобы выяснить все стремления своих работников к работе необходимо регулярно проводить совещания, позволяющие отслеживать динамику производительности и нейтрализовать жалобы и недовольства. Каждый управляющий должен также проводить свои совещания. Если проблема заключается в недостатке способностей и умении работников, то обычно выбирают один из трех вариантов: упрощают задачу, проводят дополнительную подготовку, понижают в должности или увольняют.

Увольнение отстающих работников может стать крайне дорогостоящей практикой. Кроме денежных компенсаций, которые придется выплатить, руководитель вынужден тратить на кадровую перестановку, есть опасность также получить репутацию плохого работодателя.

Процесс увольнения отстающего работника отвлекает и от более важных дел. Если этот отстающий работник занимает в организации относительно высокое положение, то, соответственно, возрастут затраты на его замещение и потери времени руководителя. Если кто-то будет уволен из работников, то

оставшимся работникам придется работать в неполном составе, будет потеряно время и при обучении вновь взятого на место уволенного работника. Прежде чем кого-то уволить, необходимо все это взвесить, и, может быть, помочь отстающему работнику следующими способами: определить, почему производительность данного работника оказалась ниже той, которую от него ждут, то есть необходимо соотнести задачи, стоящие перед ним с его способностями и представлениями о работе руководства, а также критериями роста производительности, провести совещание, где будет пересматриваться содержание деятельности работника. Такое совещание может проходить либо в неформальной, товарищеской атмосфере, либо наоборот - соответствовать первому этапу процесса увольнения [6].



Рис. 4.14. Структурные элементы мотивации трудовой деятельности

В любом случае, работнику надо дать возможность высказать свои жалобы и недовольства. Такое совещание помогает выявить цели работников и посмотреть на деятельность организации со стороны. Если задача для работника трудна, ее можно упростить или предложить ему другую работу. Если ему не хватает знаний - предложить обучение. Если это связано со взаимоотношениями в коллективе или условиями работы, то здесь надо пересмотреть саму организацию работы, так как наличие отстающего работника может быть связано с более серьезными проблемами. Если правильно определены реальные причины отставания работника, то надо заинтересовать его. То, что руководитель обратил внимание на проблемы отстающего работника, может уже заинтересовать его. Обрисовав перспективы работы, а может быть даже, предложив вознаграждение, руководитель еще

больше приободрит такого работника. При этом, нельзя критиковать за неудачи, только за недостаточные усилия.

Обучение проводится не только для отстающих работников, но это еще и развитие персонала в целом. Обычно потребности в плане обучения зависят от особенностей дела. Занятия можно проводить прямо в организации, отделе.



Рис. 4.14. Обучение

Сознание того, что руководство может обеспечить своим работникам продвижение по службе и создать им возможности для самосовершенствования, будет способствовать стимулированию многих из них. Затраты на обучение могут оказаться меньше, чем затраты, которые повлечет за собой найм новых работников. При этом необходимо рассчитать все расходы на обучение персонала, потери за то, время, когда персонал проходит такое обучение и возможные срывы со стороны не обучающихся в это время работников. Самая главная проблема при данном способе мотивации - обученный персонал обычно ищет другую, более высокооплачиваемую работу по своим новым возможностям. Поэтому необходимо заключить с таким сотрудником контракт об обязательности работы в организации, обучавшей его, какое-то время или поощрить новой должностью/деньгами. Обучение сотрудников проводится через университеты, колледжи, школы-бизнеса, различные образовательные центры. При этом, персонал получает второе высшее образование, переподготовку на различных курсах, а может быть просто высшее образование. Обучение предполагает также приглашение специалистов, консультантов в организацию, использование аудио и видео курсов [4].

Многие руководители считают, что большая часть сотрудников работает для удовлетворения своих экономических нужд. Действительно, во многих случаях именно **экономическая мотивация** приводит к успеху.

Здесь могут быть различные варианты: долевое участие в прибыли, премии, выплаты за производительность, сдельная оплата. Премии могут зависеть от объема выпускаемой продукции, ее качества. Они не должны быть слишком общими и распространенными, иначе их будут воспринимать как обычную заработную плату в обычных условиях. В производстве и коммерции встречаются и другие формы экономической мотивации, но экономическая мотивация необязательно должна иметь форму денежных выплат. Могут быть и другие варианты: продвижение по службе, возможность представлять организацию на различных встречах, вручение подарков и наград, медицинские и страховые программы, предоставление бесплатного (или со скидкой) отдыха, служебного автомобиля. Экономическая мотивация, как и другие формы мотивационной деятельности должна быть связана с личным вкладом каждого работника, будь то индивидуальная или групповая работа при этом, работник должен знать, что всегда поощряются дополнительные усилия. В то же время, руководитель должен быть уверен, что эти усилия, как минимум, покрывают его затраты на выплату премий.



Рис. 4.15. Мотивирование

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Абулия - неспособностью принять необходимое решение, действовать. Причины заключаются в нарушении динамического соотношения между корой больших полушарий и подкоркой.

Адаптация – 1) приспособление в процессе эволюции строения, функций, поведения организмов (лица популяции, видов) к определенным условиям существования; 2) процесс выработки, приспособления.

Аксиология - философское учение о ценностях, их происхождении и сущности.

Акцентуация характера – преувеличенное развитие одних черт характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми.

Апраксия - сложное нарушение целенаправленности действий, вызываемое локальными расстройствами лобных участков мозга.

Аффект – сильное и относительно кратковременное нервно-психическое возбуждение, сопровождающееся нарушением самоконтроля, возникающее в критических ситуациях.

Бессознательное - явления, процессы, свойства и состояния, которые по своему действию на поведение похожи на осознаваемые психически, но актуально человеком не рефлексированы, т.е. не осознаются.

Взаимопонимание – форма взаимодействия индивидов, при котором они осознают содержание и структуру настоящего и будущего и возможного очередного действия партнёра, понимают испытываемые друг другом чувства и настроения, а также взаимно содействуют достижению единой цели.

Внимание - избирательная направленность на тот или иной объект, сосредоточение на нем.

Возбуждение – функциональная активность нервных клеток и центров коры головного мозга.

Воля – способность человека сознательно управлять своим поведением, мобилизовывать все свои силы на достижение поставленных целей. Воля человека проявляется в действиях (поступках), выполняемых с заранее поставленной целью.

Воображение – процесс преобразования представлений, отражающих реальную действительность, и создание на этой основе новых представлений.

Восприятие – целостное отражение предметов, ситуаций, явлений, возникающих при непосредственном воздействии физических раздражителей на рецепторные поверхности органов чувств.

Гендер – социальный пол (то, что мы думаем по поводу пола в рамках наших социокультурных представлений).

Гендерная идентичность – осознание себя как представителя данного пола, носителя социокультурных признаков мужественности или женственности.

Гендерная роль – социальные ожидания, вытекающие из понятия, окружающих гендер, а также поведение в виде речи, манер, одежды и жестов.

Деловая активность - процесс формирования целесообразных технологий,

информационных связей в форме организационных структур (линейная и функциональная структура).

Задатки – врожденные анатомо-физиологические особенности организма, которые облегчают развитие способностей.

Идентификация – психологический процесс отождествления себя с другим человеком, группой, коллективом, помогающий успешно овладевать различными видами социальной деятельности, усваивать и преобразовывать социальные нормы и ценности, принимать социальные роли.

Индивид – человек в совокупности тех индивидуальных особенностей, которые характеризуют его уникальность и своеобразие среди людей.

Институты социализации – конкретные группы, в которых личность приобщается к системам норм и ценностей, и которые выступают своеобразными трансляторами социального опыта.

Интроверт – индивидуум, обращенный чаще всего к своему внутреннему миру, избегающий контактов с другими людьми.

Качество образования - способность образовательного продукта или услуги соответствовать нормам государственного стандарта и социального заказа.

Квалификация - уровень подготовленности, степень годности к какому-либо виду труда; качество, уровень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения трудовых функций по специальности на занимаемой должности.

Коллектив - такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими (определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информированности).

Коммуникация – обмен информацией (различными представлениями, идеями, интересами, настроениями) между людьми.

Контроль - представляет собой процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроллинг - концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами, т.е. это управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Контроль педагогический – система научно-обоснованной проверки результатов образования, обучения и воспитания.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для разрешения конфликта.

Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтные противоречия – основные пункты разногласий субъектов конфликта, их противоположенных интересов, устремлений, потребностей.

Лидерство - процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

Личность в психологии – конкретный человек, обладающий сознанием и другими психологическими качествами, характеризующими его как представителя современной человеческой цивилизации, определенной социальной группы, способного достойно жить и заниматься деятельностью среди людей, уважать, защищать и созидать социальные ценности.

Личностный рост – процесс воспитания человеком особых качеств своей личности и повышения уровня своей личной эффективности и продуктивности с целью увеличения личностного потенциала и достижения более высокого жизненного результата во всех его проявлениях.

Межгрупповое взаимодействие – процесс непосредственного или опосредованного воздействия множественных субъектов (объектов) друг на друга.

Межличностное взаимодействие – случайные или преднамеренные, частные или публичные, длительные или кратковременные, вербальные или невербальные контакты двух или более человек, вызывающие взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений и установок.

Миссия - цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде.

Мотивация - движущая сила, которая определяет направление и скорость энергии индивидуума.

Мотивы – те внутренние силы, которые связаны с потребностями личности и побуждают её к определённой деятельности.

Мышление – высший психический познавательный процесс отражения существенных связей и отношений предметов и явлений объективного мира.

Направленность личности – психическое свойство, в котором выражаются потребности, мотивы, мировоззрение, установки и цели её жизни и деятельности.

Настроение – это слабо выраженные эмоциональные переживания, отличающиеся значительной длительностью и слабым осознанием причин и факторов, их вызывающих.

Общение - наиболее сложный и многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека.

Организационное решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

Осуществлять контроль - значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от установленных стандартов; с другой - отслеживать ход выполнения принятых

управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения.

Ощущение - отражение в сознании человека отдельных свойств и качеств предметов и явлений, непосредственно воздействующих на его органы чувств.

Память- запечатление, сохранение, последующее узнавание, воспроизведение следов прошлого опыта.

Педагогическая задача - осмысленная педагогическая ситуация с привнесенной в нее целью в связи с необходимостью познания и преобразования действительности.

Педагогическое творчество - процесс самореализации индивидуальных, психологических, интеллектуальных сил и способностей личности педагога.

Педагогическая технология - последовательная взаимосвязанная система действий педагога, направленных на решение педагогических задач, или на планомерное и последовательное воплощение на практике заранее спроектированного педагогического процесса.

Потребности личности – испытываемая личностью нужда в чём либо.

Причины конфликта – условия, которые привели к обострению противоречий, обострению конфликта.

Проблема - противоречие между действительным и желаемым состоянием объекта управления, не разрешимое в связи с отсутствием: средств (методов) и (или) ресурсов: трудовых, финансовых, материальных, временных, пространственных и т.д.

Профессионализация - педагогически регулируемый процесс профессионального становления личности, формирование профессионала в условиях образования.

Профессионализм - приобретенная в ходе учебной и практической деятельности способность к конкретному выполнению оплачиваемых функциональных обязанностей; уровень мастерства и искусства в определенном занятии, соответствующий уровню сложности выполняемых задач.

Профессионал - лицо, избравшее какое-либо постоянно оплачиваемое занятие в качестве своей профессии и обладающее необходимыми для этого занятия знаниями, пониманием дела и умениями.

Профессионализм деятельности - качественная характеристика субъекта труда, отражающая высокую профессиональную квалификацию и компетентность, разнообразие эффективных профессиональных умений и навыков, в том числе основанных на творческих решениях, владение современными алгоритмами и способами решения профессиональных задач с высокой и стабильной продуктивностью.

Профессионализм личности - качественная характеристика субъекта труда, отражающая высокий уровень развития профессионально важных и личностно-деловых, акмеологических инвариантов профессионализма, высокий уровень креативности, адекватный уровень притязаний, мотивационную сферу и ценностные ориентации, направленные на прогрессивное развитие специалиста.

Профессиональная культура - развитая способность к решению профессиональных задач, основой которой является развитое профессиональное мышление.

Профессиональная модель специалиста - конкретизация Государственного образовательного стандарта на подготовку специалистов в виде документа, в котором содержатся научно обоснованные данные о наиболее вероятных тенденциях развития соответствующей отрасли науки, а также в недостаточной степени детализированный перечень требований к личностным и профессиональным качествам.

Профессиональная компетентность - интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая уровень знаний, умений, опыт, достаточные для осуществления цели данного рода деятельности, а также его нравственную позицию.

Профессиональное саморазвитие - рост, становление, интеграция и реализация в профессиональной деятельности профессионально значимых личностных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений, активное качественное преобразование человеком своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности.

Профессионально-педагогическая культура - мера и способ творческой самореализации личности преподавателя в разнообразных видах педагогической деятельности и общения, направленных на освоение, передачу и создание педагогических ценностей и технологий.

Профессионально-педагогическая квалификация - уровень обученности, подготовленности к осуществлению профессионально-педагогической деятельности.

Профессиональная мобильность - способность и готовность человека к смене трудовой деятельности в связи с изменением жизненных обстоятельств.

Профессиональное становление - процесс изменения личности под влиянием социально-профессиональной ситуации, профессиональной деятельности и собственной активности личности, направленной на самореализацию и реализацию себя в труде.

Профессионально-педагогическое образование - процесс и результат целенаправленной подготовки профессионально-педагогических кадров в специальных учебных заведениях.

Психология половых различий - раздел психологии, изучающий различия между людьми, обусловленные их половой принадлежностью.

Психофизиологическая совместимость - социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий её членов в условиях деятельности совместной.

Психологический климат - это складывающаяся в производственной группе нравственная (эмоциональная) атмосфера, комфортная или дискомфортная для членов группы.

Профилактика - система мер (коллективных и индивидуальных), направленных на предупреждение или устранение причин, вызывающих

заболевания, различающихся по своей природе.

Психика – свойство головного мозга, обеспечивающее человеку и животным способность отражать воздействие предметов и явлений реального мира или субъективный образ объективного мира.

Психология (греч.) – «плюхе» душа + «логос» наука – наука о закономерностях возникновения, развития и проявления психики и сознания человека.

Психопатия – болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми, психопаты могут быть социально опасны для окружающих.

Развитие психики в филогенезе - качественные изменения психики, происходящие в рамках эволюционного развития живых существ, обусловленные усложнением их взаимодействия с окружающей средой.

Развитие психики в онтогенезе - процесс эволюции способов взаимодействия индивида с окружающей средой.

Речь – процесс практического применения человеком языка в целях общения с другими людьми.

Ригидность – затрудненность (вплоть до полной неспособности) в изменении намеченной субъективной программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки.

Риск – действие на удачу, в надежде на благоприятный исход.

Сознание - высший уровень отражения человеком действительности.

Самооценка – оценка человеком самого себя, своих достоинств и недостатков, возможностей, качеств, своего места среди других людей.

Саморазвитие – сознательный и осуществляемый человеком без содействия каких-либо внешних сил процесс, направленный им на развитие своего потенциала и реализацию себя как личности. Саморазвитие всегда подразумевает наличие ясных целей, определённых убеждений и установок.

Семья - основанная на браке или родстве малая социальная группа, в совместной жизнедеятельности членов которой реализуются функции: репродуктивная, хозяйственно-экономическая, воспитательная, нравственно-психологического обеспечения, коммуникативная, рекреативная, фелицитологическая.

Семейное воспитание - система воспитания и образования, складывающаяся в условиях конкретной семьи силами родителей и родственников.

Социализация – двусторонний процесс, включающий в себя: усвоение индивидом социального опыта путем вхождения в социальную среду, систему социальных связей; процесс активного воспроизводства индивидом системы социальных связей за счет его активной деятельности, активного включения в социальную среду.

Социальная установка - ориентация индивида на определенный социальный объект, выражающая предрасположенность действовать определенным образом в отношении этого объекта. Социальная установка

превращается в активную деятельность под влиянием мотива и имеет функции приспособления, познания, саморегуляции, защиты.

Способности – психическое свойство личности, отражающее проявление таких ее особенностей, которые позволяют успешно заниматься и овладевать одним или несколькими видами деятельности.

Стиль управления - система своеобразных управленческих приемов, способов, подходов, инструментов.

Структура организации - установленный в организации способ иерархических и управленческих групповых связей и взаимодействия сотрудников, занимающих в организации определенные социальные позиции, выполняющих заданные им социальные функции в соответствии с принятыми в организации нормами и правилами.

Темперамент (от латин. темпера - пропорция) – врожденные особенности человека, обуславливающие динамические характеристики интенсивности и скорости реагирования, степени эмоциональной возбудимости и уравновешенности, особенности приспособления к окружающей среде.

Торможение – затухание активности нервных клеток и центров коры головного мозга.

Управленческая культура - это интериоризированный социальный управленческий опыт, выраженный в управленческих знаниях; опыте осуществления различных видов управленческой деятельности, в том числе и творческой; а также опыт ценностного отношения в процессе управленческого взаимодействия, предполагающий знания о нормах отношения и навыки в соблюдении этих норм.

Управленческая культура организации - система, состоящая из ценностей и определяемых ими методов осуществления управленческой деятельности, выражающаяся в определенных функциях.

Управленческое решение – выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Фрустрация – напряжение, тревога, отчаяние, гнев, которые охватывают человека, когда на пути к достижению цели он встречается с неожиданными помехами, которые мешают удовлетворению потребностей.

Характер – совокупность сравнительно устойчивых и постоянно проявляющихся черт и качеств личности, которые обуславливают особенности его поведения и взаимодействия с другими людьми; и проявляется в отношении человека к себе, к окружающим его людям, к работе, к жизни и т.д.

Целеполагание - формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.

Ценностные ориентации - это отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров.

Человек – представитель человеческого рода, вида живых существ, обладающего качественным своеобразием, отличающим его от других животных.

Чувства – переживание человеком своего отношения ко всему тому, что он познает и делает, к тому, что его окружает.

Экстраверт - индивидуум, обращенный чаще всего на мир внешних объектов, приветствующий контакты с другими людьми.

Элиминативное поведение - форма поведения, при которой человек стремится избежать самой необходимости в осуществлении принятия решения или реализации процесса принятия решения, заменив его другими способами организации деятельности.

Эмпатия - способность к произвольной эмоциональной отзывчивости на переживания других, умение поставить себя, на место партнера по общению.

Эмоции – особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний приятного процесс и результаты практической деятельности, направленной на удовлетворение его актуальных потребностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате обобщения имеющейся по данному вопросу информации мы пришли к пониманию того, что личностно-профессиональное саморазвитие способствует становлению человека как профессионала на всем протяжении его жизненного пути, начиная от стадии профессионального самоопределения и заканчивая стадией ухода из профессиональной жизни. Особенно важным является данный процесс в период первичной профессионализации, когда происходит развитие профессионально важных качеств специалиста, формирование структуры профессиональных ценностей. На данном этапе актуальной задачей является исследование факторов, влияющих на развитие личности профессионала, а также механизмов саморазвития и самосовершенствования.

Личностно-профессиональное саморазвитие предполагает развитие следующих компетенций: личностных компетенций (адаптивность, саморазвитие), компетенций взаимодействия (работа в команде, навыки коммуникации, ориентация на личность), деятельностных компетенций (организация деятельности и нацеленность на результат).

В результате чего обучающиеся приходят к более глубокому пониманию себя и других, создаются условия для самовыражения. Другим важнейшим достижением становится способность к построению индивидуальной программы личного развития с опорой на рефлексивную диагностику.

Мы осознаем, что не все поставленные нами задачи решены в равной мере глубоко и основательно. Вместе с тем, исследование выявляет ряд проблем, изучение которых может быть продолжено.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

А) Основная литература:

1. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни. – М.: Мысль, 1991. – 299 с.
2. Акмеологический словарь / Под ред. А.А. Деркача. - М., 2010. – 161 с.
3. Гудков Н.А., Технология принятия и реализации управленческого решения: методические рекомендации. Домодедово: РИПК работников МВД России, 2008. - 24 с. Трофимов А.В.
4. Иванов А.И., Малявина А.В. Разработка управленческих решений. М.: МАЭП, 2010. – 126 с.
5. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебник. М.: Гардарика, 2010 – 312 с.
6. Корягина, Н. А. Психология общения / Н. А. Корягина, Н. В. Антонова, С. В. Овсянникова. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 437 с.
7. Кулагин О.А. Принятие решений в организации: Учебное пособие. СПб.: Сентябрь, 2011. – 145 с.
8. Кулюткин Ю.Н. Эвристические методы в структуре решений. М.: Наука, 2015. – 270 с.
9. Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, А.А. Пузыря. - М., 1982. – 288 с.
10. Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. Монография. - Казань: ТРИ "Школа", 2013. - 360 с.
11. Пряжников, Н. С. Самоопределение и профессиональная ориентация учащихся [Текст]: учебник для студентов учреждений высшего профессионального обучения / Н. С. Пряжников, Л. С. Румянцева. - Москва: Издательский центр «Академия», 2013. – 206 с.
12. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 2010. – 120 с.
13. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 219 с.
14. Спицнадель В.Н. Теория и практика принятия оптимальных решений. СПб.: Бизнес-пресса, 2015. – 313 с.

Б) Дополнительная литература:

1. Аргунова М.П. Философский аспект саморазвития личности // Наука и образование. – 2012. - № 2. – С. 124-127.
2. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С.. Управление персоналом. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. - 96 с.
3. Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С.. Управление персоналом. Часть II: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. - 88 с. Васьков М. А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры//Россия реформирующаяся: Ежегодник-2010/Рос. акад. наук, Ин-т

социологии; ред. кол.: М.К. Горшков (отв.ред.) и др. -М.: Новый хронограф, 2010. - С.61–75.

4. Божович Л.И. Проблемы формирования личности: Избр. психол. тр. / Под ред. Д.И. Фельдштейна ; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. - 3-е изд. - М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2001. - 349 с.

5. Брызгунова Е. Н. Самообразование как основа успешности человека [Текст] // Педагогическое мастерство: материалы Междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2012 г.). — М.: Буки-Веди, 2012. — С. 310-312. — URL (дата обращения: 28.07.2019).<https://moluch.ru/conf/ped/archive/22/2175/>

6. Голиков, Ю. Я. Психологические основы профессиональной деятельности [Электронный ресурс]: хрестоматия / Голиков Ю. Я. - Москва : Пер Сэ, 2007. - 855 с.

7. Каверин Ю.А. Творческое саморазвитие учителя как процесс совершенствования его профессионализма // Вестник ТГПУ. – 2009. - № 10 (88). – С.55-58.

8. Ключков А. К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - Эксмо, 2010. – 160 с.

9. Коуров А.В. История исследования проблемы «саморазвитие» // Мир науки, культуры, образования. – 2013. - № 6 (43). – С. 81-83.

10. Кузнецов В.В. Управленческая культура руководителя: [управление в постиндустриальном обществе]: учебное пособие / В.В. Кузнецов, О.В. Орловская. - Москва: Эгвес, 2013. - 177 с.

11. Милютин П.В. Управленческая культура личности и факторы ее развития // Власть - 2007. - № 5, С.90–92.

12. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

13. Панова Н.В. Сущность личностно-профессионального развития педагога на различных этапах жизненного пути // Вестник ТГПУ. – 2010. - № 4 (94). – С. 5-11.

14. Поздняков А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. д-ра пед. наук: Спец.13.00.08 / Поздняков А.П.; [Рос. гос. социал. ун-т]- Тамбов: 2007. - 41с.

15. Пряжников, Н. С.. Профессиональное самоопределение. Теория и практика [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / Н. С. Пряжников. - Москва : Изд. центр "Академия", 2008. - 318 с.

16. Пряжникова, Е. Ю.. Профорientация [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Е. Ю. Пряжникова, Н. С. Пряжников. - 5-е изд., испр. и доп. - Москва : Изд. центр «Академия», 2010. – 493 с.

17. Сергеева Н.И. Профессионально-личностное саморазвитие как цель профессионального роста педагога // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2-1.; URL: (дата обращения: 28.07.2019).<http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18933>

18. Социология управления: учеб. пособие / А.В. Верещагина и др.; отв. ред. С.И. Самыгин. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. -318с.

19. Ряховская О.Н. Мудрость управления // Российское предпринимательство. 2011. № 11. С.15.

20. Чебышева Н. В., Матвиюк В. М. Основные аспекты личностно-профессионального саморазвития студента в образовательной системе вуза на современном этапе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 606–610. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/96028.htm> (дата обращения: 28.07.2019).

21. Щедрова И.А. Личностные качества руководителя как фактор социального управления психологическим климатом в организации : автореф. дис. ... канд. социол. наук / Щедрова Ирина Алексеевна. – М., 2005. – 27 с.

В) Список рекомендуемых интернет-источников:

1. <http://psyttests.org/test.html> - каталог психологических тестов
2. <http://tests.kulichki.com> - тесты он-лайн
3. <http://onlinetestpad.com/ru/tests/psychology/psychodiagnosics> - профессиональные психологические тесты для психодиагностики личности
4. <https://testserver.pro/index/psyprof> - психологические тесты для соискателей
5. <http://onlinetest.avorut.ru> - он-лайн тесты

Учебное текстовое электронное издание

**Кашуба Инесса Валерьевна
Великанова Светлана Семеновна**

**ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
САМОРАЗВИТИЕ: ЛЕКЦИИ**

Учебное пособие

6,16 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2020 год
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»
Кафедра педагогического образования и документоведения
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.ru