**Вопрос № 6. Ощущения, их виды и свойства**

Ощущения — простейшие познавательные явления, представ­ляющие собой психическое отражение отдельных свойств и качеств предметов и явлений внешнего и внутреннего мира, непо­средственно воздействующих на человека в данный момент. В психике они представлены ощущениями, например, светлого, красного, горячего, холодного, мягкого, тяжелого, кислого, пах­нущего и пр. Ощущения возникают в результате воздействий объективной реальности на органы чувств человека. Это пять общеизвестных: зрение, слух, обоняние, осязание и вкус, но есть и другие, которые чаще именуются физиологическим термином, — анализаторы: речевой (ощущения от речевого аппарата — рта, языка, губ, голосового аппарата), мышечный (ощущения от мышц — кинестезические), органический (ощущения от внут­ренних органов), болевой, температурный, вестибулярный (ощущения равновесия). Соответственно именуются и ощущения.

Ощущения возникают в определенном диапазоне силы внешних воздействий. Существует нижний порог ощущений, когда слабое нарастающее воздействие на определенный орган чувств достигает определенной величины, впервые вызывающей ощущения, и верхний, когда ощущение перерастает, в боль (например, нарастание температуры предмета). Свист, напри­мер, — ощущение, но свист паровоза — это уже восприятие, так как имеет предметную определенность. В результате действий всех органов чувств мир предстает перед человеком в качествен­ном многообразии. Ощущения обычно кратковременны и быст­ро переходят в восприятия, ибо любые качества и свойства не существуют сами по себе.

Особенности отдельных видов ощущений.

Зрительные ощущения — ощущения цвета и света (перепадов яркости). Для зрительных ощущений необходимо воздействие электромагнит­ных волн на зрительный рецептор — сетчатку глаза.

Ощущаемые человеком цвета делятся на хроматические (от греч.— цвет) и ахроматические — бесцветные (черный, белый и промежуточные оттенки серого цвета).

В центральной части сетчатки преобладают нервные клетки — кол­бочки, чувствительные к различным зонам светового спектра. Световые (электромагнитные) лучи разной длины вызывают разные цвето­вые ощущения.

Глаз чувствителен к участку электромагнитного спектра от 300 до 700 нм (нанометров). Длина волны 680 нм дает ощущение красного; 580 — желтого; 520 — зеленого; 430 — синего; 390 — фиолетового цве­тов. Смешение всех воспринимаемых электромагнитных волн дает ощущение белого цвета. Центральная нервная система чело­века обладает способностью классифицировать распределение свето­вой энергии, попадающей в глаз. Цвет — это психическое явление, а не свойство электромагнитной энергии, это ощущение человека, вы­зываемое различной энергией.

Существует трехкомпонентная теория цветного зрения, согласно которой все многообразие цветовых ощущений возникает у нас в ре­зультате работы лишь трех цветовоспринимающих рецепторов — крас­ного, зеленого и синего (колбочки делятся на группы этих трех цветов). В зависимости от степени возбуждения трех вышеуказанных цветорецепторов возникают различные цветовые ощущения. Если все три цветорецептора возбуждены в одинаковой мере, то возникает ощу­щение белого цвета.

К различным участкам спектра наш глаз имеет неодниковую чув­ствительность. Чувствительность к синему цвету значительно мень­ше, чем к зеленому и желтому цветам.

Глаз наиболее чувствителен к световым лучам с длиной волны 555-565 нм.

Чувствительность зрительного анализатора в условиях сумерек перемещается в сторону более коротких волн — 500 нм (синий цвет). Эти лучи начинают казаться более светлыми (явление Пуркине).

Ближе к краю сетчатки расположены нервные окончания в виде палочек, приспособленные к отражению перепадов яркости света — это инструмент сумеречного зрения.

В сетчатке каждого глаза насчитывается около 130 млн. палочек и 7 млн. колбочек.

В условиях достаточно яркого освещения в работу включаются колбочки, аппарат палочек вык­лючается. При слабой освещен­ности в работу включаются толь­ко палочки. (Вот почему при су­меречном освещении мы не раз­личаем хроматические цвета, т.е. цветовую окраску предметов.)

Зрительный анализатор имеет исключительно высокую чувстви­тельность. Для возникновения едва заметного светового ощуще­ния достаточно нескольких кван­тов световой энергии.

Корковой частью зрительного анализатора является 17-е поле затылочной области коры голов­ного мозга, которая построена по экранному принципу, т.е. разные точки сетчатки имеют проекцию в разных точках коры. Здесь же имеются нервные клетки, объединяю­щие зрительные возбуждения.

Для зрительных возбуждений характерна некоторая инертность. Это является причиной возникновения последовательных образов — сохранения следа светового раздражения после прекращения воздей­ствия светового раздражителя. (Вот почему мы не замечаем переры­вов между кадрами кинофильма. Они оказываются заполненными сле­дами от предшествующего кадра.)

Люди с ослабленным аппаратом колбочек плохо различают хромати­ческие цвета (этот недостаток, описанный английским физиком Даль­тоном, называется дальтонизмом). Ослабление работы аппарата па­лочек затрудняет видение предметов в сумеречном освещении (этот не­достаток называется куриной слепотой).

Резкая смена освещенности понижает зрительную чувствительность, На больших расстояниях лучше всего воспринимаются черные объекты на желтом фоне. Цветовая однотипность, как и резкие цве­товые контрасты, утомляет зрение

Наиболее благоприятно гармоничное сочетание цветов. Для рабо­чей обстановки предпочтительна мягкость тонов, небольшая цвето­вая насыщенность.

При различении объектов цветовое их сходство может привести к затруднению их дифференцирования. Предметы одного цвета могут быть ошибочно отнесены к однородной группе объектов.

Для наилучшего цветового различения оптимальны объекты с уг­ловой величиной 1—3 град.

Слуховые ощущения. Звуковые волны, действующие на слуховой рецептор, представляют собой сгущения и разряжения воздуха в ре­зультате колебания издающих звуки предметов. Эти колебания кон­центрируются наружным ухом и через слуховой проход воздействуют на барабанную перепонку.

Колебания барабанной перепонки передаются через систему косто­чек среднего уха (наковальню, молоточек и стремечко) во внутреннее ухо, в котором находится улитка (спиральное костное образование). Улитка заполнена жидкостью. В результате периодических колебаний воздуха возникают колебательные движения жидкости в улитке. Эти колебания и воздействуют на слуховой рецептор — орган Корти. Основной частью этого органа является мембрана, состоящая из 24 тыс.волокон. Длина этих волокон возрастает от основания улитки к вершине. Предполагает­ся, что эти волокна отвечают на внешние звуковые воздействия по прин­ципу резонанса. Резонирующее колебание того или иного волокна транс­формируется в нервный импульс, который соответствующим образом интерпретируется в височной области коры головного мозга.

Слуховые ощущения отражают высоту, силу и тембр звука.

Высота звука определяется числом колебаний источника звука в 1 с. (1 колебание в секунду измеряется в Гц). Орган слуха чувствителен к звукам в пределах от 20 до 20 тыс. колебаний в секунду. Но наиболь­шая слуховая чувствительность лежит в пределах 2000 — 3000 Гц (это высота звука, соответствующая крику испуганной женщины).

За верхним порогом звуковой чувствительности (т.е. свыше 20 000 Гц), расположены ультразвуки.

Пороги различения звуков по их высоте составляют 1/20 полутона (т.е. различается до 20 промежуточных ступеней между звуками, из­даваемыми двумя соседними клавишами рояля).

Интенсивность слухового ощущения — громкость — зависит от интенсивности звука, т.е. от амплитуды колебания источника звука и от высоты звука.

Порог слухового ощущения отдельного человека значительно из­меняется в зависимости от различных обстоятельств на протяжении небольшого промежутка времени (в пределах 5 дБ). С возрастом про­исходит понижение чувствительности к звукам высокой частоты.

Кожные ощущения. Кожные ощущения подразделяются на тактиль­ные (ощущение прикосновения и давления), ощущение боли, ощу­щение тепла и ощущение холода.

Каждый из этих видов кожных ощущений имеет свои рецепторы.

Тактильные ощущения — ощущения прикосновения и давления. Тактильные рецепторы наиболее многочисленны на кончиках паль­цев и языка. Если на спине две точки прикосновения воспринимают­ся раздельно лишь на расстоянии 5 см, то на кончике пальцев и языка они воспринимаются как раздельные на расстоянии 1 мм.

В коре головного мозга наиболее широко представлены рецепто­ры пальцев рук (это связано со значением рук в труде человека).

Температурные ощущения возникают от раздражения терморецепторов кожи Существуют отдельные рецепторы для ощущения тепла и холода. По поверхности тела эти ре менторы располагаются нерав­номерно, в одних местах больше, в других меньше. Например, к холо­ду и боли наиболее чувствительна кожа спины и шеи, а к горячему — кончики пальцев и языка. Различ­ные участки кожного покрова име­ют разную температуру.

Болевые ощущения вызывают­ся механическими, температур­ными и химическими воздействи­ями, которые достигают интен­сивности, способной к разруше­нию организма. Болевые ощуще­ния в значительной мере связаны с подкорковыми центрами, кото­рые регулируются корой головно­го мозга. Они поддаются в неко­торой степени торможению через вторую сигнальную систему.

Присущая данному участку кожи температура является физи­ологическим нулем. Ощущение тепла или холода возникает в за­висимости от соотношения тем­пературы воздействия с постоян­ной температурой данного участ­ка кожи.

Обонятельные ощущения. Обо­нятельные ощущения возникают в результате раздражения частицами пахучих веществ, находящихся в воздухе, слизистой оболочки носовой полости, где находятся обонятельные клетки. Корковые цент­ры обонятельного анализатора находятся в височной области.

Вещества, раздражающие обонятельные рецепторы, проникают в полость носоглотки, как со стороны носа, так и со стороны носоглот­ки. Это позволяет определить запах вещества, как на расстоянии, так и находящегося во рту

Запахи влияют на формирование ощущения вкуса.

Вкусовые ощущения. Все многообразие вкусовых ощущений состо­ит из комбинации четырех вкусов: горького, соленого, кислого и слад­кого. Вкусовые ощущения вызываются химическими веществами, растворенными в слюне или в воде.

Рецепторами вкусовых ощуще­ний являются нервные окончания, расположенные на поверхности языка, — вкусовые сосочки. Рецеп­торы вкусовых ощущений располо­жены на поверхности языка нерав­номерно. Отдельные участки по­верхности языка наиболее чувстви­тельны к отдельным вкусовым воз­действиям: кончик языка чувстви­телен к сладкому, задняя часть язы­ка—к горькому, а края — к кисло­му. Поверхность языка, так же, как и слизистая оболочка носа, чувствительна к прикосновени­ям, т.е. участвует в формировании тактильных ощущений.

Корковые центры вкусового анализатора находятся в височной области.

В результате голодания значительно повышается чувствительность к сладкому и понижается чувствительность к горькому и кислому.

Кинестезические, или двигательные, ощущения — мышечные ощу­щения (от греч. — движение).

В трудовых процессах наиболее существенны ощущения, связан­ные с движением руки. Особую роль при этом играет большой палец руки, который, противопоставляясь другим пальцам, образует как бы точку отсчета (при восприятии величины и формы осязаемых пред­метов). Осязание — это комплексное восприятие, состоящее из соче­тания двигательных и тактильных ощущений. Особенно важную роль двигательные ощущения играют при формировании образов и в рече­вой деятельности. Корковыми центрами двигательного анализатора являются области передней центральной извилины. При осуществ­лении движений в эту область коры поступают импульсы, которые сигнализируют о скорости движения и напряжении мышц.

Двигательные ощущения человека очень точны, на их основе осу­ществляется постоянная нервная регуляция мышц в каждый момент совершения движения. Если двигательные рецепторы нарушаются, то человек не может осуществить движение без зрительного контроля.

Статические ощущения — ощущение положения тела в простран­стве относительно направления силы тяжести, ощущение равновесия. Рецепторы этих ощущений находятся во внутреннем ухе.

Рецептором вращательных движений тела являются полукружные каналы внутреннего уха, расположенные в трех взаимно перпендику­лярных плоскостях. При ускорении или замедлении враща­тельного движения жидкость, заполняющая полукружные каналы, оказывает давление (по закону инерции) на чувствительные волоски, которые вызывают соответствующее возбуждение. Перемещение в пространстве по прямой линии отражается в отолитовом аппара­те Он состоит из чувствительных клеток с волосами, над которы­ми расположены отолиты (поду­шечки с кристаллическими вклю­чениями). Изменение положения кристаллов сигнализирует мозгу направление прямолинейного движения тела. Полукружные ка­налы и отолитовый аппарат назы­ваются вестибулярным аппара­том. Он связан с височной обла­стью коры и мозжечком посред­ством вестибулярной ветви слухо­вого нерва.

Сильное перевозбуждение ве­стибулярного аппарата вызывает тошноту, так как этот аппарат связан с внутренними органами.

Вибрационные ощущения возникают в результате отражения коле­баний от 15 до 1500 Гц в упругой среде. Эти колебания отражаются всеми частями тела. Вибрационная чувствительность повышается у людей, потерявших зрение.

Для человека крайне утомительны и даже болезненны вибрации порядка 5 Гц.

Органические ощущения — ощущения, связанные с интерорецепторами, расположенными во внутренних органах. К ним относятся ощущения сытости, голода, удушья, тошноты, боли и т.д.

Интерорецепторы связаны с корой через подкорковые образова­ния — гипоталамус. Органические ощущения не дают точной локализа­ции, а иногда носят подсознательный характер. Сильные отрицательные органические ощущения могут дезорганизовать сознание человека.

**Вопрос № 22. Понятие о способностях. Структура способностей. Задатки и способности. Развитие способностей. Профессиональные способности менеджера**

Способности — это индивидуально-психологические осо­бенности личности, отвечающие требованиям данной дея­тельности и являющиеся условием успешного ее выполнения.

Таким образом, способности человека являются весьма важным условием успеха в бизнесе.

Сказать о человеке, что он способный вообще — значит не сказать о нем ничего. Способным можно быть к чему-то: к учению, к занятиям спортом, к какому-то виду профессио­нальной деятельности и т. д.

Как следует из приведенного выше определения, спо­собности — это индивидуальные особенности, т. е. то, что отличает одного человека от другого. Это не просто особенно­сти, а именно психологические особенности. Поэтому длин­ные, гибкие пальцы (особенности пианиста) или высокий рост (особенности баскетболиста) не являются способностями, хотя и помогают добиться успеха в соответствующей деятельности.

Различают общие способности, которые проявляются в большинстве основных видов деятельности (качества ума, особенности памяти, способность к труду, речевые способ­ности и др.) и специальные, которые необходимы в каком-то отдельном виде профессиональной деятельности: музыкаль­ные, педагогические, организаторские, способности к ком­мерческой деятельности, к бизнесу.

К специальным способностям относятся, например, му­зыкальный слух и чувство ритма, необходимые для успеш­ных занятий музыкой; конструктивное воображение, необ­ходимое для выполнения деятельности конструктора, инже­нера; быстрота двигательных реакций, необходимая при за­нятиях некоторыми видами спорта; тонкость цветоразличения для художника-живописца.

Способности не даются человеку от природы в готовом виде, они формируются прижизненно. К подавляющему большинству видов труда способны от природы практичес­ки все люди. Вместе с тем на развитие способностей на­кладывает отпечаток характер требований, предъявляе­мых профессией. Так, высокая чувствительность к цветоразличению может быть способностью и художника, и то­вароведа. Хороший глазомер важен в целом ряде профес­сий: он необходим топографу, строителю, художнику, зак­ройщику, продавцу и т. п.

Способности формируются, а следовательно, и обнару­живаются только в процессе соответствующей деятельности. Не наблюдая человека в деятельности, нельзя судить о на­личии или отсутствии у него способностей.

Врожденными являются не способности, а задатки — анатомо-физиологическая предрасположенность к развитию способностей. Способности формируются, складываются, раз­виваются на основе врожденных задатков, под влиянием ус­ловий жизни, обучения и воспитания.

Следует помнить, что задатки не заключают в себе спо­собностей и не гарантируют их развития. Задатки — это толь­ко одно из условий формирования способностей. Ни один че­ловек, какими бы благоприятными задатками он ни обладал, не может стать выдающимся музыкантом, художником, ма­тематиком, поэтом, не занимаясь много и настойчиво соот­ветствующей деятельностью. Способности связаны со склон­ностями, под которыми следует понимать потребность в оп­ределенной деятельности, увлеченность ею.

От способностей человека зависит быстрота и легкость приобретения навыков, знаний и умений. С другой стороны, приобретение навыков, умений, в свою очередь, содейству­ет дальнейшему развитию способностей. Но отождествление способностей и знаний, умений, навыков было бы грубой ошибкой. Недостаточное знание или неумение нельзя при­нимать за отсутствие способностей.

Именно не учитывая указанное различие, серьезную ошибку совершили преподаватели Академии художеств, оце­нив работы юного В. И. Сурикова, будущего великого русского художника, пытавшегося поступить в академию, та­ким образом: "За такие рисунки вам даже мимо академии надо запретить ходить!" А ведь Суриков и в то время имел выдающиеся способности, хотя умения и навыки в области рисования у него еще не вполне сложились. Суриков в тече­ние трех месяцев овладел техникой рисования и все-таки поступил в академию. И это не единичный случай в истории науки и искусства. Н. В. Гоголя преподаватели начальной шко­лы считали неспособным к изучению русского языка. Неспо­собным считался в школе великий ученый-физик И. Ньютон, причем как раз к физике и математике.

Любая деятельность требует от человека не одной спо­собности, а ряда взаимосвязанных способностей. Недостаток, слабое развитие какой-либо одной частной способности мо­гут быть компенсированы (возмещены) за счет усиленного развития других. Это свойство компенсации способностей дает довольно широкие возможности для овладения различными видами деятельности, выбора профессии. Отсутствие отдель­ной частной способности можно компенсировать также упор­ным трудом, настойчивостью, напряжением сил.

Для успеха в деятельности, кроме наличия способнос­тей, интересов и склонностей, необходим ряд черт характе­ра, прежде всего трудолюбие, организованность, сосредо­точенность, целеустремленность, настойчивость. Без нали­чия этих качеств даже выдающиеся способности не приве­дут к надежным, значительным достижениям. Как правило, способности всегда сочетаются с исключительной трудоспо­собностью и трудолюбием. Недаром все талантливые люди подчеркивают, что талант — это труд, умноженный на тер­пение, это склонность к бесконечному труду.

И. Репин говорил, что высокий уровень достижения — это награда за каторжный труд. А один из величайших уче­ных в истории человечества А. Эйнштейн однажды заявил в шутливой форме, что он добился успехов только потому, что его отличало "упрямство мула и страшное любопыт­ство".

Очень важны такие качества личности, как самокритич­ность, требовательность к себе. Эти качества рождают не­удовлетворенность первыми результатами труда и желание сделать еще лучше, совершеннее. Именно это заставляло великого изобретателя Т. Эдиссона проделывать тысячи опы­тов, чтобы найти, например, наиболее удачную конструк­цию аккумулятора.

Очень важна и такая черта характера, как скромность. Уве­ренность в своей исключительности, питаемая неумеренными похвалами и восторгами, часто губительна для способностей, так как в этом случае формируются зазнайство, самовосхищение и самолюбование, пренебрежение к окружающим. Человек перестает работать над совершенствованием продукта своего труда, препятствия вызывают у него раздражение и разочаро­вание, а все это тормозит развитие способностей.

Изучение способностей людей в трудовом коллективе составляет одну из важнейших задач менеджера, руководи­теля. Каждый нормальный и здоровый в психическом отно­шении работник имеет общие способности, а также обладает возможностью развития и специальных способностей. Надо только помочь человеку найти себя, показать ему его воз­можности. Здесь велика роль менеджера, наставника.

Подобрать человеку работу по способностям — значит не только обеспечить высокую производительность труда и удовлетворенность им личности, но и дальнейшее развитие самой способности, что открывает возможности для служеб­ного успеха. И наоборот, выполнение работы ниже имею­щихся способностей, а тем более не по способностям вызы­вает у работающего чувство неудовлетворенности, что иногда ведет к невольной недобросовестности в выполнении трудо­вых заданий. О способностях работника можно судить по от­носительной скорости и легкости, с какой он овладевает зна­ниями, у него образуются умения и навыки.

Для того чтобы деятельность положительно влияла на развитие способностей, она должна удовлетворять некото­рым условиям:

1. Деятельность должна вызывать у работника положи­тельные эмоции, удовольствие.

2. Деятельность должна быть по возможности творчес­кой или самостоятельной.

3. Важно организовать деятельность работника так, что­бы он преследовал цели, всегда немного превосходящие его наличные возможности, уже достигнутый им уровень вы­полнения задания.

Высокий уровень развития способностей называют та­лантом.

**Вопрос № 32. Понятие социально – психологического климата. Климат и сотрудничество в группе. Признаки благоприятного социально – психологического климата**

Социально-психологический климат (СПК) представляет собой специфическое явление, которое слагается из особен­ностей восприятия человека человеком, взаимно испытывае­мых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива; на выработку, принятие и осуществление совместных решений; на достижение эффективности совместной деятельности.

Таким образом, социально-психологический климат — это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляю­щийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивиду­альных, личностных ценностей и ориентации.

На формирование определенного СПК оказывает влия­ние целый ряд факторов:

1. Реальная трудовая ситуация: успешный или неуспеш­ный ход производственного процесса, содержание, органи­зация и условия труда, система материального и морального стимулирования, характер межличностных отношений в кол­лективе и т. д. Если деятельность фирмы приносит прибыль, работники видят перспективы развития предприятия, удов­летворены системой стимулирования, они работают более производительно.

2. Групповые нормы поведения, которые конкретизиру­ют социальные нормы (проявление отношений сотрудниче­ства и взаимопомощи в работе в условиях, когда действия одного работника обусловливают определенные действия других людей; соблюдение традиций, ритуалов, принятых в трудовом коллективе, и др.). К традициям, улучшающим кли­мат в коллективе, принятым в российских предприятиях, можно отнести введение вновь принятого сотрудника в кол­лектив, организацию совместных праздников для персонала и членов их семей.

3. Стиль и методы руководства коллективом. В их основе, как известно, лежат два критерия: характер централизации власти и способ воздействия на подчиненных. Так, авторитар­ный руководитель нередко искусственно создает конфликт­ные ситуации, выживая неугодных работников. У либераль­ного руководителя работа практически пущена на самотек.

4. Индивидуально-психологические особенности работни­ков (пол, возраст, семейное положение, потребности и инте­ресы, ценностные ориентации). Учет личностных особеннос­тей работников для благоприятного СПК весьма важен.

Так, более устойчивый климат складывается в коллек­тиве, в котором представлены и женщины, и мужчины. Для уравновешивания эмоциональности женщин необходимо на­личие мужчин в женском коллективе. Мужчины, как прави­ло, более рациональны, в то же время, они склонны прини­мать более рискованные решения; женщины в таком случае необходимы для принятия взвешенных решений, так как женский мозг устроен таким образом, что он в восемь раз быстрее считывает тревожную информацию. Кроме того, наличие в коллективе представителей разных полов застав­ляет и тех и других держать себя в рамках служебного эти­кета, быть всегда в форме.

Также в коллективе должны быть представлены работ­ники разных возрастов. Люди старшего возраста — для пе­редачи опыта молодым, а молодежь необходима для внесе­ния "свежей крови" в деятельность организации.

5. Совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечиваю­щее эффективность совместной деятельности и личную удов­летворенность каждого.

Совместимость членов коллектива проявляется во взаи­мопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопережи­вании друг другу.

Существует два вида совместимости: психофизиологичес­кая и психологическая.

Психофизиологическая связана с синхронностью инди­видуальной психической деятельности работников (различ­ная выносливость членов группы, скорость мышления, осо­бенности восприятия, внимания), что следует учитывать при распределении физических нагрузок и поручении отдельных видов работ. Так, например, не может быть одинаковой ско­рости работы у быстрого холерика и медлительного флегма­тика. Скрупулезно выполняющий порученное дело меланхо­лик будет раздражать своей медлительность холерика. Их не рекомендуется ставить в пару Для выполнения работы.

Психологическая совместимость предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств: черт характера, темперамента, способностей, что ведет к взаимопониманию. Хорошее знание и понимание руководителем этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предска­занию их поведения и целенаправленному воздействию на него. Если мы наберем в коллектив одних только сангвиников, кото­рые предпочитают выполнять активную, постоянно меняющу­юся работу, бросающих выполнение работы на полпути, если она перестает их интересовать, то в коллективе не найдется человека, который будет выполнять точную, однообразную, порой монотонную работу (например, ведение документации), без чего не обходится ни одно дело. Кроме того, холерики и сангвиники стремятся к лидерству, поэтому в коллективе, со­стоящем из представителей только этих типов темперамента, вряд ли удастся сформировать благоприятный климат.

Несовместимость проявляется в стремлении членов кол­лектива избегать друг друга, а в случае неизбежности кон­тактов — к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

6. Применяемая шкала поощрений и наказаний.

7. Условия труда.

8. Обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

В зависимости от характера социально-психологическо­го климата его воздействие на личность будет различным — стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бод­рость и уверенность, или, наоборот, действовать угнетаю­ще, снижать энергию, приводить к производственным и нрав­ственным потерям.

Кроме того, СПК способен ускорять или замедлять раз­витие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готовность к постоянной инновационной деятельности, уме­ние действовать в экстремальных ситуациях, принимать не­стандартные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, со­четание профессиональной и гуманитарной культуры.

Как известно, СПК может быть благоприятным или не­благоприятным.

Выделим основные признаки благоприятного СПК:

• доверие и высокая требовательность друг к другу;

• доброжелательная и деловая критика;

• достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении. Стабильно поступающая достоверная информация создает у работника чувство уверенности в себе, в своем положении — даже при неблагоприятных перспективах, когда ясно, откуда и почему грядут неприятности и как их встретить. Отсутствие искус­ственных ограничений информации воспринимается челове­ком как доверие и уважение, способствует обретению им душевного комфорта и снижает степень его готовности к ка­ким бы то ни было конфликтам;

• свободное выражение собственного мнения при обсуж­дении вопросов, касающихся всего коллектива;

• отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

• удовлетворенность принадлежностью к фирме;

• терпимость к чужому мнению;

• высокая степень эмоциональной включенности и взаи­мопомощи;

• принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов;

• сотрудники чувствуют себя в безопасности: им дают понять, что от них ожидают только самого лучшего, а в случае ошибки дают шанс исправиться;

• сотрудники проецируют положительное отношение друг к другу на отношения с клиентами, поставщиками и коллегами.

Нельзя рассчитывать на то, что необходимые отноше­ния в коллективе возникнут сами собой, их надо сознатель­но формировать.

Меры формирования благоприятного СПК:

• комплектование коллектива с учетом психологической совместимости работников. В зависимости от целей работы в коллективе надо сочетать разные типы поведения людей. Во многих ситуациях группа с представителями одного типа по­ведения окажется мало работоспособной, например если со­берутся только лица, ждущие указаний и не умеющие про­явить инициативу или только любители командовать.

Подбор и расстановка кадров по рабочим местам — одна из основных задач менеджера как руководителя. Уже при возникновении первичного коллектива первостепенное зна­чение имеет не только структура рабочих мест и необходи­мость обеспечить ее кадрами соответствующих профессий и квалификации, но и вопрос о том, насколько могут срабо­таться и эффективно взаимодействовать друг с другом ра­ботники. Размещать работников целесообразно с учетом их персональных особенностей, в том числе симпатий и антипа­тий. Когда на соседних, тем более технологически взаимоза­висимых местах оказываются люди, симпатизирующие друг другу, то уже одно это улучшает их настроение, повыша­ется удовлетворенность трудом и результативность работы.

И в конечном счете это будет способствовать сплочению кол­лектива;

• необходимо оптимально ограничить количество лиц, подчиненных одному руководителю (5-7 человек);

• постановка ясных и понятных целей деятельности. На­личие общей цели и совместная деятельность для ее дости­жения создают особое чувство сопричастности к общему делу, рождает взаимное уважение и внимание к личным интере­сам, проблемам друг друга;

• четкое определение круга обязанностей, прав и от­ветственности для каждого сотрудника;

• отсутствие лишних работников и вакансий. Как недо­статок, так и избыток членов группы ведет к ее неустойчи­вости: появляется почва для возникновения напряженности и конфликтов в связи с желанием нескольких лиц занять ва­кантное место и получить продвижение по работе или в связи с возникающей неравномерностью трудовой загрузки отдель­ных работников при наличии лишних лиц;

• обучение и периодическая аттестация руководящих работников. Повышение квалификации руководителей раз­личных уровней расширяет их кругозор, позволяет по-ново­му взглянуть на проблемы, на своих подчиненных. Внимание со стороны руководителя, в свою очередь, поднимает уро­вень самооценки подчиненных, уверенность их в себе, осоз­нание значимости их работы для успеха фирмы в целом;

• в своей деятельности по оптимизации СПК руководи­телю следует опираться на наиболее активных, сознатель­ных, авторитетных членов коллектива;

• формирование общих норм поведения, "цементирую­щих" коллектив. Так, например, если в коллективе не поощ­ряются интриги, конфликты, осуждаются люди, их прово­цирующие, это приводит к отказу от подобного поведения. Здесь также важна роль руководителя, который показывает личный пример этичного поведения;

• применение социально-психологических методов, пособствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия (увлечение сотрудников личным примером, тренинги по формированию команды, отработке взаимодействия членов коллектива, де­ловые игры, метод убеждения и т. п.).

Ощутить себя единой командой, делающей одно дело, позволяют и просто регулярные выступления главы компа­нии перед всем коллективом. При этом желательно, чтобы руководитель был харизматической личностью. Руководите­лю следует рассказывать о ближайших планах, о достиже­ниях, о том, чего стратегически компания должна добиться, какие проблемы существуют в компании и как их решать вместе, что значит для компании тот или иной отдел. Это сильно сплачивает коллектив.

Однако слишком хорошие отношения в коллективе — не всегда хорошо. В данном случае имеются свои уязвимые места:

• иногда сотрудники излишне сосредоточены на отно­шениях внутри коллектива и недостаточно — на работе;

• они начинают избегать даже необходимой конфронта­ции, что мешает решать важные вопросы;

• из-за "доброты" люди отказываются решать трудные кадровые вопросы: нелегко уволить "друга" или сделать ему замечание. Но конфликт никуда не исчезает, он просто ухо­дит в "подполье";

• подчас забота о взаимоотношениях внутри коллектива приводит к введению уравнительной системы вознагражде­ния за труд, а это обессиливает наиболее амбициозных и целеустремленных людей;

• когда сотрудники всерьез дружат, это приводит к раз­рушению иерархии. Например, директор по маркетингу при­нимает решение о каком-то курсе, но не может реализо­вать его, потому что кто-то, пользуясь дружбой, обошел его и ослабил степень приверженности президента этому курсу;

• в таких организациях люди иногда избегают ведения четкой статистики своих достижений.

Чтобы компания не потеряла способность заниматься бизнесом и не превратилась в благотворительную организацию, необходимо, заботясь о людях, сохранять привержен­ность конкретным бизнес-достижениям, которые можно объективно измерять.

Таким образом, формирование благоприятного социаль­но-психологического климата — длительный, зачастую по­стоянно действующий в трудовом коллективе процесс.

**Ситуация № 48.**

В секторе №2 проектного учреждения «Гидроприбор» работали в основном инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек. Работали слаженно, успешно, работу свою любили. Ру­ководителем их был О.С. Морозов, кандидат технических наук. Многие решения в этой группе принимались коллективно, и всем это нравилось. Но случилось так, что их руководитель ре­шил в поисках лучшей жизни уйти из учреждения. Сотрудники к этому событию отнеслись по-разному. Вскоре сверху» был на­значен новый руководитель сектора. Человек сравнительно мо­лодой, подающий надежды на хорошее руководство и дальней­ший профессиональный рост. Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но наступил отчетный период, и нужно было составлять новые планы по усложненной темати­ке. Как и прежде, сотрудники сектора хотели внести свои пред­ложения для постановки новых задач, однако новый руководи­тель дал понять, что работать они будут только по принятым им самим решениям. Каждому из инженеров он дал конкретные за­дания, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко сказалось на отношениях внутри группы. Оцените ситуацию и ответьте, пожалуйста, на вопросы:

а) прав ли новый руководитель по отношению к своим подчиненным?

б) в чем состояла его основная ошибка?

в) как бы поступили Вы в данной ситуации, если бы оказались: руководителем? членом этой группы?

Ответ:

а) Я считаю, что в данной ситуации действия нового руководителя неправомерны по отношению к подчинённым.

б) Ошибка руководителя состояла в том, что он игнорировал предложения своих подчинённых не захотев их выслушать приняв единолично своё решение, тем самым нарушил положительный рабочий настрой внутри группы.

в) На месте руководителя я бы внимательно выслушала каждого сотрудника со своими предложениями и сообща составили новый план работы так, что бы не нарушать прежний ритм работы. На месте члена группы мне ничего не остаётся, как выполнять указания начальника.

**Ситуация № 55.**

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания своим подчиненным. Первый сказал: «Главное - что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каж­дого форму выражения». Второй сказал: «Может у тебя народ такой необидчивый, а мне постоянно приходится продумывать, как с кем поговорить».

Кто же из руководителей прав?

Имеет ли значение форма указания для подчиненного?

Ответ: Я считаю, что второй руководитель прав, так как форма указания для подчинённого имеет и немаловажное значение. Что бы подчинённые уважали и ценили своего руководителя то действительно надо к каждому находить свой подход, так как люди по своему характеру неодинаковы. С другой стороны форма указания должна быть ко всем одинакова.

**Список используемой литературы**

1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М. 2003.
2. Дресслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: «Издательство БИНОМ», 2002.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2000.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. -М.: ИНФРА-М, 2004.
5. Управление персоналом. Учебное пособие /Под ред.Б.Ю, Сербиновского и С.И. Самыгина. - М.: Издательство Приор, 2003.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Уч. пос. – М: ЗАО Бизнес-школа, 2000