ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

по психологии управления

**ВЛИЯНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ И СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ**

СОДЕРЖАНИЕ

**Введение**

**Раздел 1**. Зависимость морально-психологического климата от особенностей

личности и стиля деятельности руководителя

Выводы по разделу

**Раздел 2.** Процедура и комплекс методов исследования индивидуально-

психологических качеств и стиля деятельности руководителя в

аспекте влияния на морально-психологический климат.

Выводы по разделу

**Заключение.**

**Список использованной литературы.**

**Приложения.**

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность рассматриваемой проблемы связана с переходом от командно- административной системы к рыночной экономике, от тоталитарного режима к демократическому. Обеспечение соответствия индивидуальных качеств руководителя предприятия, его стиля деятельности ожиданиям трудового коллектива – одно из условий этого перехода и создания положительного морально – психологического климата. Роль морально – психологического климата в жизнедеятельности личности и коллектива трудно переоценить. Он является одним из наиболее существенных элементов в общей системе условий существования и благополучия человека, в первую очередь – морального, его работоспособности, производительности труда.

Обычно руководитель в коллективе – ключевая фигура. От того, как он ведёт себя с людьми, каким образом и во что вмешивается (либо не вмешивается), что он делает для своих подчинённых зависит очень многое.

По этим причинам, а также потому, что персона лидера, руководителя всегда вызывает у людей повышенный интерес, учёные, прежде всего психологи и социологи уделяют этим вопросам особое внимание. Существуют многочисленные попытки сформулировать как функции руководителя в коллективе, так и присущие ему черты личности, наличие которых необходимо для успешного создания положительного морально – психологического климата.

Чаще всего выделяются:

1. Интеллект, который должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности, а скорее со склонностью к решению сложных абстрактных проблем,
2. Инициативность, самостоятельность, находчивость,
3. Уверенность в себе, высокий уровень притязаний. К ним ещё добавляют так называемый «фактор геликоптера», т.е. способность подниматься над деталями и воспринимать ситуацию в целом, в связи с окружающей обстановкой.

Однако, другие исследователи выделяют другие черты. А, главное, оказалось, что наличие у человека тех или иных «важнейших» качеств лидера далеко не всегда превращает его в эффективного руководителя, способного активно влиять на создание морально – психологического климата.

Итак, проблема актуальна, но ещё недостаточно исследована, особенно применительно к коллективам службы занятости.

**Новизна.**

Переход к рыночной экономике породил новое для России 90-х годов явление безработицу. По данным Федеральной службы занятости России основную возрастную группу составляют безработные в возрасте 30-39 лет, т.е. наиболее трудоспособные. Подавляющее большинство безработных ( по данным мониторингов, проводимых в городах Центрального Нечерноземья) испытывают тревогу и страх перед будущим, снижается их адаптированность в социальной среде, возникает неадекватность оценки и самооценки, снижается психическая устойчивость, повышается конфликтность, наблюдается контрастность внутренних переживаний и повышенная восприимчивость к внешним воздействиям, а, следовательно снижение эффективности деятельности, её активность. Многие сотни людей оказались эмоционально, психологически травмированы.

От того, кто будет направлять деятельность сотрудников службы занятости, куда придут безработные, какой климат будет создан в коллективе зависит качество помощи гражданам, оказавшимся без работы.

В службе занятости населения необходимо необыкновенное руководство, преобразованный руководитель, т.к. опора идёт, в первую очередь, на потребности человека. Руководителю необходимы приёмы не только администратора, но и психолога, педагога, лингвиста. В целях обеспечения плодотворной работы службы занятости работа руководителя заключается в создании действительно жизнеспособного, грамотного, референтного коллектива с положительным морально – психологическим климатом.

Следовательно, изучение личностно – психологических особенностей руководителя, стиля его деятельности играют первоочередную роль в исследовании морально – психологического климата, является социально значимым.

**Целью дипломной работы** является анализ и выявление совокупности индивидуально – психологических качеств личности и стиля работы руководителя трудового коллектива, которые определяют успешность его влияния на создание морально – психологического климата.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие **задачи:**

1.анализ совокупности личностно – психологических качеств и стиля работы руководителя, наиболее значимых при формировании морально – психологического климата

2.подобрать методы оценки личности руководителя, определяющих успешность его влияния на морально – психологический климат.

# Гипотеза

Особенности личности руководителя и стиль его деятельности оказывают существенное влияние на оптимизацию морально- психологического климата коллектива.

Пользуясь системой критериев можно подготовить заключение о том, насколько руководитель обладает набором индивидуально – психологических качеств, необходимых для создания морально – психологического климата, соответствующего требованиям и представлениям коллектива, а также установить роль совершенствования стиля руководства на развитие и состояние морально – психологического климата.

**Объект исследования:** руководитель и коллектив Центра занятости населения.

**Предмет исследования:** личность руководителя в психологическом аспекте её влияния на формирование морально психологического климата.

**Методологическую основу** работы составляют положения общей и социальной психологии, психологии труда, а также сложившиеся в науке принципы и методы психологического изучения управленческой деятельности.

РАЗДЕЛ 1. ЗАВИСИМОСТЬ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕС- КОГО КЛИМАТА КОЛЛЕКТИВА ОТ ОСОБЕН-НОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ И СТИЛЯ ДЕЯТЕЛЬ-НОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.

(на основе анализа литературы по теме исследования)

Организация коллектива – мощный рычаг управления, потому что он создаёт энергичную, эффективную и ответственную группу людей с большим потенциалом. Удачливые руководители вкладывают много сил и умений в попытки создать в коллективе такой климат, который благоприятствовал бы достижению результатов позволял бы наступать на проблемы и осуществлять перемены.

Подобно тому, как индивидуальная психика управляет деятельностью и поведением личности, групповые психические явления преломляются в действиях коллективов и отдельных личностей. Этим объясняется большое практическое значение изучения психологии коллектива.

**Коллективом** принято считать группу людей, являющихся частью общества, объединённую общими целями, совместной социально полезной деятельностью.

Коллектив оказывает на личность разнообразные влияния. В нём происходит трансформация социальных факторов в личностные – социализация личности.

Известно, что личность формируется в труде и общении с другими людьми. Характер и формы труда и общения определяются в основном и главном социально – экономическими, производственными отношениями, уровнем научно – технического прогресса, культуры, моралью – то есть всей совокупностью материальных и духовных факторов, являющийся по отношению к личности её макросредой. Однако на труд и общение людей существенно влияет и микросреда как совокупность условий непосредственного социального окружения человека.

Для психологии управления руководитель представляет руководитель представляет наибольший интерес как деятель, вносящий личный вклад в создание материальных и духовных благ. Эффективность экономики лишь на одну треть обуславливается вложениями в оборудование. Всё остальное зависит от интеллектуального капитала, в частности, от квалификации руководителей, уровня их компетентности, умения предвидеть и оценивать рыночную коньюктуру, вовремя принимать необходимые решения и обеспечивать их практическую реализацию, умело руководить кадрами.(30, с.4)

Роль и значение руководителя значительно возросли в настоящее время. Многообразие форм собственности, конкуренция между ними, ускоренное развитие рыночных отношений требуют особо тонкого, умелого управления. В условиях ожесточённой конкуренции, когда ошибка в решении может привести к банкротству фирмы, личность, способная возглавить управление, рассматривается как гарантия успеха фирмы. Исследования характерных индивидуально психологических черт личности руководителя предполагает определение средств и методов подбора профессионально грамотных, сильных руководящих кадров на всех уровнях управления.

Социально психологические процессы и явления в трудовом коллективе обуславливаются производственно – экономическими процессами, но, в свою очере5дь, могут оказывать большое влияние на резервы производственного роста. К числу таких социально – психологических феноменов относится прежде всего **психологический климат коллектива.** Это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый настрой её членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности, групповом настрое, групповых мнениях и суждениях. Там осуществляется постоянное межличностное общение, контакт, взаимодействие. Руководителям важно уделять большое внимание его формированию в интересах общества и личности, продуктивному деятельности человека и всего коллектива.

Если психологический климат связан с моральным состоянием группы, задействованы важные понятия – добро, долг, совесть, честь, справедливость, то говорят о **морально – психологическом климате.**

Воспитательная сила, огромные, формирующие каждую личность возможности коллектива зависят от его психологического климата. Успешное формирование моральной атмосферы в любом звене общественной жизни предполагает знание структуры особенностей проявления коллектива.

Формой целостности психологии коллектива является его структура, понимаемая как едино и определённая упорядоченная взаимосвязь отдельных подструктур или компонентов таких, как контактное общение и социально – психологическое явления.

В совместной деятельности люди неизбежно вступают в деловой и психологический контакт, взаимодействуют, общаются. Контактное общение – неотъемлемый жизнедеятельности любого первичного коллектива и его духовных потребностей. На основе этой потребности возникает общественная, познавательная и иная активность личности, поддерживается и регулируется взаимодействие личностей с ближайшим окружением социальной среды.

В совместных и взаимных действиях людей, в их общении возникает прямой обмен мыслями, взглядами, идеями, проявляются различные формы взаимных отношений людей друг к другу, симпатии, антипатии и другие так называемые межличностные отношения.

Межличностные психологические отношения являются стороной объективных отношений, оказывающих исключительно большое влияние на поведение сотрудников. Система таких отношений в силу своей внутренней психологической обусловленности(симпатия, антипатия, безразличие, дружба и неприязнь и другие психологические зависимости между людьми в коллективе) складывается порой стихийно, она менее зрима, организационно не оформлена. В жизни её пока, к сожалению, не всегда уделяют должное внимание.

В процессе общения, и взаимоотношений возникают и развиваются различные социально – психологические явления и процессы: взаимные требования и внушения, постоянные общие взаимные оценки. Сопереживания и сочувствия, психологическое соперничество и соревнование, подражание и самоутверждение, престиж -–таков их неполный перечень. Все они являются стимулами деятельности и поведения, механизмами саморазвития и формирования личности.

Особо следует отметить роль самоутверждения личности как её действительное стремление занять и удерживать в в системе психологических отношений в коллективе определённую позицию, которая обеспечивала бы данной личности уважение, признание или доверие, благосклонность или поддержку, помощь или защиту и тем самым способствовала бы удовлетворению потребности общения с другими людьми, проявлению индивидуальности личности, раскрытию её наиболее сильных сторон.

Самоутверждение личности – активный процесс осознания человеком себя среди других людей, оценки своих достоинств в ряду преимуществ других, сравнивая и сопоставляя себя с другими людьми с тем, чтобы не растерять свою индивидуальность, раскрыть возможности, проявить себя, играть в коллективе значимую роль.

# Самоутверждение – многоплановый и объемный механизм взаимодействия, а поэтому весьма действенный, эффективный стимулятор развития личности, что, в первую очередь, касается руководителя.

Самоутверждение возникает на основании потребности личности в общении с другими, в самопознании, одновременно оно является одним из психологических рычагов совершенствования, развития личности.

Между тем, далеко не везде вопросами создания благоприятного морально – психологического климата уделяют достаточно внимания. Нередко встречаются большие подразделения и даже целые учреждения и предприятия, где господствует атмосфера повышенной нервной «наэлектризованности», в результате чего происходят неоправданные столкновения между работниками, страдает качество работы, изнашивается их нервная система. Возникают стрессовые ситуации. Стресс возникает, если человек получает информацию, которая, по его мнению, угрожает его благополучию. Физиологи доказали, что нервные потрясения могут иметь тяжкие последствия. Стрессовое состояние начисто ликвидирует взаимопонимание, кладёт конец всякому взаимному уважению руководителя и подчинённого. Стресс лежит в основе самых смертоносных в наше время заболеваний – стенокардии, атеросклероза, инфаркта, инсульта и т.д. Однако, следует заметить, что морально – психологический климат, входя составной частью в психологический климат, вместе с другими компонентами последнего обу3славливает психологическое состояние каждой личности и коллектива в целом, их дееспособности.

Среди факторов, вызывающих психологическую напряжённость далеко не последнее место занимают эмоциональное напряжение, борьба мотивов и интересов, конфликтные условия взаимодействия членов коллектива, их настроение. Между тем, центральная проблема управления состоит в создании правильного воззрения людей, положительного настроения с учётом их потребностей, наличием заинтересованности, формированием чувства причастности к общему делу.

Что же **обуславливает развитие морально – психологического климата** коллектива? В литературу психологии выделяют **пять** таких **факторов:**

1. Межличностные отношения, в т. ч. с руководителем
2. Стиль руководства
3. Воздействие физической среды (санитарно-гигиенические усло-вия, средства технической эстетики)
4. Организация труда
5. Система стимулирования

Не претендуя на всеобъемлющий охват возможных детерминантов психологического климата коллектива, подчеркнём лишь некоторые из них, представляющие наиболее значимыми: во-первых, экономических(например, заработная плата), во – вторых , социальные (т.е. связанные с комплексом составляющих социальной инфраструктуры, включая обеспеченность людей жильём и его расположение, наличием транспортных средств доставки людей на работу, насыщенность детскими учреждениями, предприятиями торговли и культурно – бытового обслуживания и т.д.) в- третьих, производственно гигиенические ( в том числе окраска рабочих помещений, степень их зашумлённости, загрязнённости воздуха и т.д.), в – четвёртых, социально – психологические( связанные с фактором группы, коллектива и порождаемые социумом феноменами), в – пятых, личностные, связанные с особенностями поведения отдельных членов коллектива. Из всего многообразия феноменов, наблюдаемых в коллективе, руководство, пожалуй, в наибольшей степени сказывается на отношениях и эмоциональном самочувствии( удовлетворённости) людей. (18, с.214)

Ведь при желании и соответствующих усилиях руководитель может создать в коллективе прекрасный психологический климат и, вместе с тем , ему ничего не стоит (также при соответствующих условиях) сделать жизнь сотрудников невыносимой.

Благоприятный морально – психологический климат – одно из важнейших условий эффективности производственной деятельности.

Морально – психологический климат – это интегральный параметр жизнедеятельности коллектива, включающий в себя поведенческие, познавательные и эмоциональные компоненты. Климат коллектива составляет качественную сторону межличностных отношений, проявляющуюся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности. Психологами установлено, что между состоянием морально – психологического климата коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь. (34, с.41-42\_

Как уже подчёркивалось, климат в коллективе определяется многими факторами, важнейшими из которых являются два:

1. Рабочая ситуация в коллективах, включая комплекс организационных, технических и санитарно – гигиенических элементов и др.
2. Морально – психологический фактор, т.е. комплекс групповых явлений и процессов, происходящих в отделах, коллективе в целом.

В психологической литературе выделяются **составляющие морально-психологического климата** в коллективе:

1. совместимость

1.1. психофизическая

1.1.1. тип темперамента

1.1.2. различная выносливость, различие навыков и умений, а также разное отношение к работе

1.2. социально – психологическая совместимость (особенности личности, психомоторные, эмоционально – волевые, различия восприятия, внимания, мышления)

1.2.1. особенности характера – характерологические черты должны быть не тождественными, но обязательно совместимыми, т.е. черты характера как бы дополняют друг друга

2. сработанность (показывает максимально возможную успешность в совместной работе про минимальных энергетических затратах на деятельность и взаимодействие на фоне значительной удовлетворительности совместной работой и высокого взаимодействия

3. групповая сплочённость – упорядоченность, согласованность и устойчивость внутригрупповых межличностных взаимосвязей, обеспечивающих стабильность и преемственность жизнедеятельности группы.

Содержательные моменты единения группы:

3.1 Эмоциональная привлекательность

3.2. Ценностно – ориентированное единство

3.2.1 Ценностно – ориентирование

3.2.2.Цели

3.3. Устойчивость коллектива к деструктивным, т.е. разрушающим воздействиям

4. Направленность – проявляется в выбранных целях, но и в подчинении этим взаимоотношений в коллективе, в доминировании коллективистских взаимоотношений в коллективе в деловой и личной сферах общения

5. Коллективистическая самоорганизованность, т.е. способность коллектива к самостоятельному принятию и реализации решений, направленных на достижение коллективных целей и защиту интересов коллектива.

Последний показатель характеризует развитие самоуправления в коллективе, т.е.

1. Самостоятельное распределение обязанностей между членами коллектива

2. Определение путей и средств достижения целей

3. Взаимный контроль исполнения

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока ещё очень молодой, быстро и неравномерно развивающейся области научного и практического значения, занимает прочное место в современной цивилизации.

В настоящее время сама роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя является предметом серьёзных дискуссий. В Европе управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и во многих случаях рассматривается как «вторая профессия», дополняющая инженерное, экономическое или юридическое образование. И тем не менее жизнь берёт своё и просто необходимо управлять эффективно, избегая ошибок, находя наилучшие пути к успеху. (5, с.183)

Для России важно то, что идея приспособления к принципиально новым условиям, а переход от административно – командной к рыночной системе это настоящая революция, требует всё более грамотных руководителей, обладающих новыми качествами. Необходимо отметить, что забота о морально – психологическом климате, в – первую очередь, означает создание безукоризненных условий для работы, чёткой организации производства, материально – технического обеспечения, научно обоснованного нормирования труда и оплаты и т.д. Только после этого могут быть результативными специальные воспитательные мероприятия.

Для должной эффективности мер по созданию благоприятного морально – психологического климата руководитель должен знать **важнейшие педагогические принципы объединения работников в коллектив.**

Во – первых, это совмещение личных и общественных интересов людей, находящихся в одной производственной группе

Во – вторых, сформулированный А.С. Макаренко «закон движения коллектива», который предполагает разработку систем и задач, позволяющих людям постоянно видеть перспективу движения.

В – третьих, принцип «параллельного движения», смысл которого состоит в том, что воздействие руководителя на личность должно быть одновременно и воздействием на коллектив. И, наоборот, прикосновение к коллективу должно быть и воспитанием отдельных личностей.

Первый принцип позволяет руководителю уяснить внутреннюю логику, психологию развития коллективных отношений. Второй показывает в каком направлении должна строится работа по сплочению людей. Третий – определяет механизм воспитательного воздействия руководителя как на отдельную личность, так и на весь коллектив. От того, в какой мере руководитель соблюдает эти принципы, зависит состояние морально – психологического климата коллектива, и, безусловно его авторитет.

Основными составляющими элементами управленческой структуры является подчинённый и руководитель, в также весь комплекс отношений, в которые они вступают и которые образуют морально – психологический климат коллектива. В каком же случае можно говорить о благоприятном, здоровом климате. В литературе выделяют следующие его **признаки:**

* Доверие и высокая требовательность членов коллектива
* Демократический стиль руководства
* Отношения взаимной ответственности
* Делегирование власти подчинёнными и признание за ним права принимать значимые для группы решения
* Сплочённость первичного коллектива и психологическая совместимость его членов
* Высокая степень включённости в совместной деятельности группы, идентификация с её целями и нормами, удовлетворённость принадлежностью к коллективу
* Отсутствие конфликтов и широкая информированность о состоянии дел на предприятии
* Формирование морального – психологического климата составляет центральный аспект управления. Любые проблемы должны решаться с учётом социальных и психологических последствий, с учётом реально существующих в данном коллективе людей, их психологии, т.е. стремлений, взглядов, представлений и т.д.

Для создания здоровой, творческой психологически комфортной обстановки в коллективе руководителю необходимо знать **критерии психологической управляемости коллектива,** которыми являются:

1. Восприятие прямой связи, т.е. решения руководителю понятны, не противоречат интересам сотрудников
2. Решения находят реализацию
3. К руководителю поступает информация обратной связи
4. Правильное восприятие контроля за выполнением решений руководителя.

Чтобы коллектив соответствовал критериям управляемости, он должен как объект управления обладать определёнными психологическими параметрами. К ним относятся определённый состав коллектива, наличие единого сознания, мотивов, установок, стимулов поведения, коллективные восприятие, память настроение коллектива, характер и культура общения.

Какие же качества должны быть присущи человеку, который сможет квалифицированно руководить коллективом, способствовать созданию положительного морально – психологического климата?

Прежде всего ему необходим высокий уровень психической деятельности, т.к. руководитель воздействует на людей, их ум, чувства. К нему, соответственно, предъявляются высокие психологические требования:

* Наличие воли, которая используется как «мягкое дирижирование», т.е. твёрдая воля в мягких формах, исключающих подавление, принуждение
* Способность убеждать, т.е. воздействовать на ум людей, внушать, владение приёмами суггестии
* Толерантность к недостаткам, умение видеть главное в человеке
* Объективное отношение без предвзятости и субъективных оценок
* Наблюдательность
* Устойчивость взглядов
* Умение запоминать и удерживать в памяти необходимые события, факты, лица
* Оптимизм
* Умение управлять эмоциями, сдержанность
* Психологическая избирательность как способность наиболее полно и глубоко отражать психологию людей, быстро реагировать на их психологические особенности, интерес к общению с людьми, к их делам и поступкам, склонность к психологическому анализу поведения, поступков подчинённых и своих собственных, способности мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, сопереживание, эмпатия.
* Наличие практического ума, т.е. умение распределять обязанности с учётом индивидуальных способностей, быстрая ориентировка в ситуации, среди людей, постоянный учёт настроения коллектива, способность учитывать особенности взаимоотношений в коллективе, выступать их регулятором
* Психологический такт, т.е. умение быстро найти нужный тон, форму общения, чуткость, простота обращения, естественность поведения
* Умение слушать; ясно, чётко, содержательно, доходчиво говорить
* Порядочность
* Подлинный авторитет, имеющий и неформальное влияние.

Рассматривая критерии эффективности коллектива, американский психолог М. Шоу в 1971 году предложил учитывать следующие параметры личности руководителя: биографические характеристики, способности, черты личности. Среди последних, оказывающих наибольшее влияние на морально – психологическую обстановку в коллективе, выделяются: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надёжность в выполнении задания, независимость, общительность.

Речь идёт о доминантности как стремлении руководителя влиять на подчинённых. Иными словами, влияние руководителя, основывающееся на средствах социального, формально организованного характера, должно обязательно подпитываться влиянием, имеющим своей опорой систему психологических неформально – организационных связей. Его влияние должно находить внутренний отклик у подчинённых.

А что значит для подчинённых уверенный в себе руководитель? Да прежде всего, то что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая прикроет. При таком руководителе легче думать о завтрашнем дне.

Говоря об эмоциональной уравновешенности, следует подчеркнуть два момента: необходимость контроля со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями и поиск им средств эмоциональной разрядки. Руководителя постоянно окружают люди. И со всеми из них, независимо от настроения и личного расположения, у него должны быть ровные, деловые отношения. к тому же, эмоциональная неуравновешенность может снижать уверенность человека в своих силах со всеми негативными для морально – психологического климата последствиями. С эмоциональной уравновешенностью довольно тесно соседствует стрессоустойчивость личности.

Креативность является одним из ведущих параметров в структуре организаторской направленности руководителя и характеризует связь организаторской направленности с организаторскими способностями. Креативность в переводе с английского языка означает «творческость, способности к творческому решению задач». Не6обходимость выделения данного параметра обусловлена единым источником развития этих двух важнейших свойств личности руководителя – потребностями и интересами к организаторской работе.

Говоря об ответственности и надёжности в исполнении задач руководителем, следует отметить, что в повседневной жизни мы всё чаще сталкиваемся с дефицитом этих человеческих качеств. Между тем, когда – то в России ответственность и надёжность предпринимателей были их визитными карточками. Под честное слово заключались сделки, и не дай, Бог, было нарушить взятое обязательство: провинившегося ждали большие неприятности, с ним просто переставали иметь дело.

«у прежних русских купцов, - напоминает А.И. Солженицын, - было купеческое слово.(18, с.34)

Деятельность руководителя как элемент системы управления строится на основе требований, вытекающих из объективных законов общественного развития. Но реализуют эти требования, участвуют в создании морально-психологического климата в коллективе разные люди различно.

Три важные переменные положены в основу психологического портрета руководителя в аспекте его влияния на морально-психологический климат: авторитет, личность и стиль руководства.

Д. Карнеги приводит данные ряда исследований, которые показывают, что даже в такой чисто технической области, как инженерная, порой только 15 процентов финансового успеха зависят от технических знаний руководителя, а 85- от личных качеств человека, его способности руководить людьми.

Руководителю нужно обязательно знать, чтобы успешно справляться со своими обязанностями, какие сдвиги происходят в социально-психологических отношениях и как они влияют на деятельность предприятия, нужно раскрывать и понимать механизм поведения людей, учитывать сложное и противоречивое переплетение мотивов их деятельности. Обследование нескольких сотен компаний в Американском Центре производительности показало, что невозможно обеспечить заметный успех в повышении производительности и конкурентоспособности без комплексного решения, так называемых, «десяти наиболее важных проблем»./1, с.125/

1.Операционные системы управления

2.Организационная структура

3.Качество

4. Вовлечение работников в управление

5.Конкурентная компенсация

6.Стабильный состав работников

7.Профессиональная подготовка и повышение квалификации.

8.Система финансовой отчетности

9.Символы, статус и членство

10.Взаимоотношения между сотрудниками и руководством.

Как видим, важными составляющими успешной деятельности предприятия является вовлечение работников в управление, повышение их квалификации, их моральное стимулирование. Иными словами, в центре внимания руководителя любого ранга должен быть человек. При подборе руководителя всегда важно обращать внимание на его умение строить отношения с подчиненными.

Разумеется, требования к руководителю зависят от характера коллектива и выполняемых им требований. В тоже время можно говорить о комплексе общих качеств, необходимых всякому руководителю. Оценку соответствия личности руководителя требованиям деятельности осуществляет коллектив. Если свойства руководителя отвечают требованиям деятельности, то он является авторитетным для коллектива, может способствовать создания положительного морально-психологического климата.

**Авторитет**- это общественное признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств руководителя объективным требованиям деятельности./16, с.228/

Без авторитета никто не может управлять- ни через приказы, ни путем коллективного обсуждения. С авторитетом руководителя тесно связано качество и эффективность руководства коллективом, он зримо отражается на дисциплине, взаимоотношениях, на всей морально-психологической атмосфере в коллективе. Известно, что к распоряжениям авторитетного и неавторитетного руководителей подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется без дополнительного административного нажима. Распоряжения неавторитетного руководителя почти всегда вызывают сложные внутренние переживания, недоверие к руководителю оборачивается недоверием к его решениям, от чего страдают не только межличностные отношения, но и дело.

Авторитет- это своего рода невидимый «двойник» руководителя, присутствующий рядом с каждым из подчиненных. Авторитет руководителя определяется для него самого силой влияния на людей, а для подчиненных – степенью оказываемого ему доверия.(15, стр.120)

Принципиальность во взаимоотношениях с людьми выступает как морально-психологическая основа авторитета руководителя, его глубокого уважения. Мнение подчиненных о нем является одним из видов социально-психологической информации, в сборе и осмысливании которой заинтересован каждый организатор. Руководить коллективом и не знать обстановку в нем, не принимать во внимание мнение о себе как о руководителе- явления явно несовместимые друг с другом, человек не может безразличным к оценке , которую ему дает коллектив.

Руководитель обязан быть эмоционально зрелым человеком. Это значит, что у него должны отсутствовать инфантильные привычки и слабости, в эмоциональной сфере должны доминировать рассудительность, зрелая впечатлительность, выдержанность. В книге «Научные основы управления производством» приводятся, например, рекомендации А. Комаровского:

Не бранись и не раздражайся, если не хочешь стать предметом насмешек; терпение и вежливость- краеугольные камни авторитета руководителя; без особой надобности не делай подчиненному замечания в присутствии третьего лица, чтобы его не унизить; не забудь поблагодарить подчиненного за хорошую работу, даже если он уже был поощрен в официальном порядке; не позволяй себе шутить над подчиненными даже в неслужебном разговоре, ведь он не может ответить тебе тем же.(23, стр.43)

Авторитет руководителя формируется в процессе совместной деятельности, общения с другими людьми, являясь следствием объективных взаимоотношений и личных качеств людей. В нем всегда выражено уважение к человеку, доверие к его силам и возможностям.

Авторитет обладает силой внушения. Авторитетный человек оказывает большое влияние на окружающих, сотрудников, в первую очередь. Вместе с деловым авторитетом руководитель приобретает самое главное- искреннюю и доброжелательную поддержку своих подчиненных.

Раскрывая сущность авторитета и отмечая его воздействии на психологию коллектива, Б.Ф. Поршнев справедливо писал, что доверие остальных членов коллектива к авторитету колоссально увеличивает возможность как унификации и сплочения коллектива, так и его сопротивления другим.(2, стр. 149)

В психологическом плане авторитет характеризуется широтой влияния и устойчивостью, т.е. отсутствием в действиях и поведении человека резко выраженных колебаний, приводящих то к его повышению, то к ослаблению. Авторитету присущи явления иррадиации и инерции.

Закон подтверждения авторитета проявляется в том, что завоеванный авторитет не может сохраняться более или менее продолжительное время, если его не подкреплять.(2, стр.149)

Жизнь показывает, что завоевание авторитета руководителем- дело длительное и кропотливое, требующее большого труда и напряжения, всестороннего самосовершенствования, постоянного анализа своей деятельности, поведения, взаимоотношений с людьми. Следовательно, авторитет руководителя как явление социально-психологическое наряду с социальной, объективной имеет еще и субъективную, психологическую сторону, которая может его усиливать, укреплять, в иных случаях ослаблять или даже сводить на нет.

В трудах исследователей В.И. Вдовика, В.К. Луценко, В.П. Родионова и др. определен набор личных качеств руководителя, от которых зависит авторитет руководителя и , в конечном счете, состояние морально-психологического климата в коллективе. Это, прежде всего, профессиональная подготовка, глубокое знание и любовь к своему делу, ответственное и творческое отношение, нравственная чистота: честность, достойное поведение, скромность, трудолюбие; организаторские способности, деловитость, высокая требовательность в сочетании с заботой, справедливостью и уважением личного достоинства человека; отсутствие вспыльчивости, раздражительности и высокомерия, твердость, целеустремленность, тактичность.

Как видим, требования к личностно-психологическим качествам руководителя серьезны и обязывающи, если речь идет о создании психологически комфортного климата в коллективе.

К сожалению, некоторые руководители, встретившись с трудностями в работе, нередко становятся на путь завоевания ложного авторитета. В психологической литературе выделяются их несколько видов:

-авторитет подавления, сущность которого состоит в стремлении руководителя путем демонстрации превосходства в правах и возможностях держать подчиненного в безотчетном страхе перед наказанием

-авторитет расстояния- руководитель всегда старается держать подчиненных на определенной дистанции, допускать только официальные контакты с ними, быть недоступным и загадочным

-пседоавторитет педантизма- возникает в результате создания целой системы ненужных условностей, искусственно насаждаемых мелочных традиций, которые стремиться превратить в основу отношения к людям

- авторитет резонерства в результате того, что руководитель пытается показать себя всезнающим и бесконечные поучения и назидания считает оптимальным условием взаимоотношений с подчиненными

-авторитет доброты, подкупа или посул- руководитель стремиться завоевать уважение и авторитет подчиненных попустительством, снижением требовательности.

Авторитет руководителя- это результат его упорного труда, личных качеств, знаний и умений. Таким образом, способствуя созданию того или иного морально-психологического климата, руководитель выступает не столько исполнителем конкретной социальной роли, сколько носителем определенных человеческих, личностных черт и пристрастий.

Среди личных факторов, сказывающихся на авторитете и влияющих на эффективность руководства, не последнее место занимает характер. Наполеон считал активный характер, решительность и упорство одними из решающих факторов успеха деятельности.(16,стр.233)

Отрицательно влияют на авторитет и состояние морально-психологического климата такие черты руководителя как мнительность, обидчивость, кичливость, высокомерие, а также резкость, грубость, вспыльчивость и неуравновешенность, черствость и замкнутость, болтливость и неустойчивость.

К положительным чертам следует отнести целеустремленность. Не менее важна и сила характера, которую нельзя смешивать с упрямством. Важной чертой характера руководителя является его общительность. Не стоит ждать успеха без высокой коммуникабельности, умения управлять людьми и делегировать полномочия. Любые отношения, устанавливающиеся между людьми, независимо от их ранга в коллективе, принимают конкретные материализованные формы. Симпатии и антипатии, совместимость и конфликтность, взаимные тяготения и отвержения- о них можно судить не только на основании опросов людей, но и наблюдения их поведения, в частности, вслушиваясь в содержание и тональность речевой коммуникации. По данным некоторых зарубежных психологов руководитель затрачивает на общение ( в виде речевой коммуникации) более трех четвертей рабочего времени. Именно поэтому ему необходимо быть постоянно настроенным на общение, способствовать развитию межличностных коллективных отношений или, пользуясь выражением А.А. Леонтьева , «способностью к моделированию личностных особенностей собеседника» (23, стр.147)

Грамотный руководитель, приходя на работу, учитывает, что кто-то из сотрудников может быть озабочен своим здоровьем, другого волнует результат вчерашнего футбольного матча; сотрудники, имеющие внуков, с удовольствием вспомнят о них, а заядлый автомобилист не прочь посетовать на трудности с запчастями. Словом, у каждого человека есть своя неформальная, личностная тема. Найдя ее, руководитель получит теплый отклик положительного отношения к себе.

Наверное, не так уж много найдется у нас начальников, обладающих готовностью выслушать мнение других, в особенности, когда эти другие- подчиненные. Э. Капиев советует руководителю: «Будь первым, когда надо слушать, и последним, когда надо говорить». Между тем, на психологическом языке демонстрация руководителем данного качества в отношении другого человека, включая подчиненного, означает удовлетворение самой важной потребности последнего- потребности в уважении. Эту мысль продолжает Д. Карнеги : «Будь хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.» (14, стр. 134)

Психологическая культура общения предполагает развитие у руководителя определенных навыков ориентации в ситуациях общения: умения правильно их оценивать, адекватно воспринимать и интерпретировать поведение партнера и свое собственное, умение осознавать цели взаимодействия и принимать соответствующие решения и т.д.

Польский исследователь Е. Мелибруда советует руководителю добиваться эффективности общения, расположения сотрудников, используя ряд сопутствующих общению моментов:

-во-первых, стремиться к открытой демонстрации своих намерений

-во-вторых, необходимо искреннее проявление доброжелательности, в этом случае усиливается вероятность того, что сообщаемая информация будет содействовать росту доверительности в общении

-в-третьих, существенен фактор компетентности

-в-четвертых, убедительное изложение собственной информации в общении, что усиливает доверие к ней и ее носителю.

Людям вообще необходимо помнить слова А. Сент-Экзюпери: «Единственная настоящая роскошь- это роскошь человеческого общения».

Соединение позы, жестов, интонаций, мимики образует то, что называют климатом общения. В книге А.А. Леонтьева «Психология общения» приведено мнение на сей счет психологов Д. Брауна и Дж. Паркса . «Негативный климат», считают они, возникает, когда наблюдается малый контакт взглядов; небольшая роль телодвижений; малые движения рук; отклонение тела в сторону, противоположную собеседнику; «отрицающие» движения головой. В «позитивном», понятно, все наоборот.

Как видим, в психологии контакта особую роль играют невербальные средства общения. По оценке Мерабяна, только 7 процентов содержания сообщений передается смыслом слов, а в то время как 38 процентов информации определяется тем, как слова произносятся, и 55 процентов выражением лица.(6, с.83) большое значение психологи придают лицу человека, его состоянию, выражению. Лицо человека отражает его внутреннюю культуру, обнаруживает чувства. Лицо руководителя обращено к людям, а по – этому не может быть им безразличным. Вот почему руководитель должен уметь управлять своим лицом. Он должен уметь каждое соприкосновение с подчинёнными использовать как возможность для предрасположения к себе как к человеку и работнику, закрепления своей личной популярности и как возможность создать ощущения психологического комфорта в коллективе.

Слово не только объединяет людей. Оно является мощным средством психологического воздействия. «Слово – дело великое. Великое потому, что словом можно объединить людей, словом можно и разъединить их, словом служить любви, словом же можно служить вражде и ненависти» (Л.Н. Толстой).

Взаимоотношения между людьми - это и есть общественная норма поведения. Единицами поведения, в т. ч., естественно, руководителя коллектива в первую очередь, являются поступки, в которых формируется и в тоже время выражаются позиции личности, ее моральные убеждения. А движущей силой человеческого поведения- мотивация, которая включает в себя мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, установки, идеалы. Мотивация теснейшим образом связана с эмоциями, с эмоционально-ценностным отношением человека к миру. Люди могут весьма существенно отличаться друг от друга и по характеру переживаемых эмоций, по их силе, выраженности и по способности сочувствовать, сопереживать. Эта способность получила название эмпатии.

Я людям руки распростер.

Я грудь печалям их открою,

И радостям - всему, всему,

И все их бремя роковое,

Все беды на себя возьму.

(И. Гете)

По словам американского психолога Карла Рорджерса, «быть в состоянии эмпатии означает воспринимать мир другого точно, с сохранением эмоциональных и смысловых оттенков. Как будто становишься этим другим, но без потери ощущения «как будто». Так ощущаешь радость и боль другого, как он их ощущает, и воспринимаешь их причины, как он их воспринимает… Быть эмпатичным трудно. Это значит быть ответственным, активным, сильным и в тоже время- чутким и тонким.» (11, стр.241).

Из этих слов видно, что обладание этим качеством необходимо для руководителя, имеющего своей задачей создание положительного морально-психологического климата в коллективе. Еще И. Гете писал: «Перед великим умом я склоняю голову, перед великим сердцем колени».

Эмпатия является основой социальбельности человека, способности уважать других, жить в коллективе.

Однако руководителю приходится общаться с очень разными людьми и в какие-то моменты неизбежно появление различных нюансов. Возникающее в общении недопонимание представляет собой некоторые препятствия /коммуникативные барьеры/ на пути дальнейшего развития отношений. Их проявления разнообразны, но в самом общем виде и в зависимости от возможных причин они могут быть разбиты на три группы: социальные, этнокультурные и психологического характера. Все они могут оказывать влияние на развитие и состояние морально-психологического климата в коллективе. Руководителю необходимо знать и помнить, что к причинам, обуславливающим появление коммуникативных барьеров психологического плана, относят следующие:

-индивидуальные особенности людей /кто-то более замкнут, кто-то менее решителен, один излишне застенчив, другой чрезмерно назойлив; есть конфликтные, вздорные по характеру люди и т. д./

-психологические отношения общающихся /взаимные антипатии, неприязнь, несовместимость и т. п./

-отсутствие необходимых навыков, техник общения и т.д.

Учет подобного рода факторов, конечно же, необходим руководителю, поскольку их воздействие на морально-психологический климат может быть весьма значительным, иногда даже решающим /конфликтные отношения людей вследствие их несовместимости, апатичности друг к другу или вздорности характера – явление не столь уж редкое/, и, чтобы блокировать возможные негативные последствия, руководителю коллектива, в первую очередь, приходится прилагать немалые усилия. Как подобный барьер снять, преодолеть ? Признавая всю сложность его решения, а именно то обстоятельство, что простых способов улучшить трудные взаимоотношения не существует. М. Вудкок и Д. Френсис предлагают ряд приемов, способных по их мнению, увеличить вероятность успеха в столь нелегком предприятии. Вот что рекомендуют упомянутые авторы:

1. Поставьте себя на место другого человека. Как он или она смотрят на мир ? Что это значит быть в его положении ?
2. Поразмыслите над тем, что интересует другого человека. Во что он или она вкладывает свои силы ? О чем они говорят ?
3. Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы или обстоятельства, способные привести к переменам в нем?
4. Можете ли вы выяснить поведенческий образец, которому бы хотел следовать другой человек ?
5. Работайте над созданием открытых отношений. Это приведет каждого из вас к необходимости мириться с другим.

В этих приемах отражены идеи гуманистической психологии, правильно четко сформулированные в свое время выдающимся американским психотерапевтом К. Роджерсом в виде трех необходимых и достаточных, по его мнению, условий личностных изменений: во-первых, эмпатии, во-вторых, безусловного позитивного отношения к другому, в-третьих, искренности.

Следует упомянуть еще об одной ситуации организационной жизни, способной влиять на морально-психологический климат в коллективе – публичном выступлении руководителя. Оно представляет собой, несомненно, важный элемент управленческой деятельности, ибо «самый распространенный способ контактировать со своими сотрудниками – это говорить с ними не с каждым в отдельности, а в составе целой группы» /18, с.244/.

Публичное выступление будет эффективным и результативным в плане объединения коллектива, нацеливания его на положительный эмоциональный настрой, если оно будет:

* во-первых, четким и кратким, легко вводящим сотрудников в курс дела;
* во-вторых, чрезвычайно существенна манера изложения информации. Психологи /Зигерт, Ланг/ считают, что она должна быть образной и легкодоступной. Эту же мысль Л.Якокка формулирует несколько иначе: «Очень важно говорить с людьми на привычном для них языке. Если вам это удается, слушатели скажут себе: «Боже, он сказал то же самое, о чем я думал»»;
* третьим, заслуживающим внимания в действиях выступающего, является адресованность его сообщения. Здесь подразумевается то, что многие ораторы в ходе выступления вольно или невольно игнорируют своих слушателей, глядя поверх голов, в сторону или на пол. Они говорят как бы сами с собой, вследствие чего утрачивается контакт с аудиторией, а утрата контакта ведет к потере разговорности.

Говорите со слушателями так, как будто вы ожидаете, что они сейчас встанут и будут отвечать вам…. Вообразите себе, что кто-то задал вам вопрос и вы отвечаете на него. Скажите вслух: «Вы спросите откуда я это знаю. Я вам скажу…» /14, с.254/.

Такие вещи кажутся совершенно естественными; ваша фразеология не будет больше официальной, это согреет и очеловечит выступление

Следующее условие эффективного использования публичного выступления для установления теплого климата в коллективе – акцентирование критических моментов в решении обсуждаемой проблемы. Оно избавит слушателей от необходимости докапываться до них самим, снимает недоразумения.

Желательно использовать еще один полезный прием, способный вызвать позитивный эффект среди подчиненных – представить уже известные альтернативные варианты решения проблемы, подчеркнув их плюсы и минусы. Это будет способствовать выработке уверенности у сотрудников в правильном владении ситуацией, более легкой ориентации в воспринимаемой информации. Не стоит забывать во время выступления о коммуникативных средствах передачи информации и об обратной связи.

Фактор обратной связи имеет особую значимость как для обеспечения бесперебойности коммуникативных потоков, так и для эффективности управленческого процесса и т. д. Например, руководитель, не имея достаточной информации о происходящем в организации, о действиях отдельных его членов, вряд ли окажется в состоянии успешно решать стоящие перед ним задачи, влиять на формирование морально-психологического климата. Р.Албане и Д.Ван подчеркивают, что добиться эффективной обратной связи можно лишь в случае роста доверия и откровенности в отношениях между людьми и одновременного снижения организационной дистанции /статусных различий/ и несовместимости общающихся. Речь идет о важном условии продуктивности и обратной связи, которое К.Киллен называет «вниманием к людям».

Огромное значение для руководителя имеет умение посмотреть на себя со стороны. Правильная самооценка – важный фактор успеха. Восприятие и анализ обратной связи – необходимое подспорье в формировании адекватной самооценки.

Говоря о морально-психологичесом климате в коллективе, нельзя не отметить важность обращения руководителя к подчиненным, которое является одновременно и формой отношения руководителя к сотрудникам. Характер обращения зависит от моральных качеств руководителя, его общей культуры, воспитанности, наличия у него эмпатии, порождающей тонкий подход к людям в соответствии с индивидуальными особенностями и состоянием личности.

При формировании положительного морально-психологического климата принципиальное, гуманистическое отношение к подчиненным является единственно правильным. Оно предполагает последовательность поведения руководителя, единство слова и дела, объективность в оценке людей, событий, способность быть выше личных расположений, быть гибким, т.е. учитывать индивидуальные особенности и временные состояния людей.

Очень важно учитывать обстоятельства, извиняющие ошибки /ошибки, допущенные по незнанию/, недочеты подчиненных, проявлять индивидуальный подход. Неоспорима в формировании морально-психологического климата и роль меры близости и отдаленности руководителя по отношению к подчиненным:

* если отдален, то не может узнать и расположить человека к себе; главным в общении с подчиненным для руководителя должно быть личное изучение его, а не мнение окружающих о человеке;
* если присутствует панибратство, то это не способствует авторитету руководителя.

Грань зависит от состояния, стадии развития коллектива: на стадии самоуправления руководитель органично входит в коллектив, но он должен одновременно выделяться умом, знаниями, волей и быть близок к людям, обладать чувством собственного достоинства, самостоятельностью, уверенностью в себе.

Великий отечественный психолог С.Л. Рубинштейн написал прекрасные слова: «Сердце человека все соткано из его человеческих отношений к другим людям; то, что оно стоит целиком определяется тем, … , какие отношения к людям, к другому человеку он способен устанавливать» /19,с.285/.

Главным условием уважения к руководителю выступает его собственное уважение к каждому работнику независимо от занимаемой должности, это и основа здоровых отношений. Невозможно заслужить уважение у того, к кому вы относитесь пренебрежительно. Уважение обязательно предполагает взаимность. В литературе, освящающей психологические аспекты управления, подчеркивается категорический характер этого требования к руководителю.

Руководитель самым определенным образом должен ориентироваться на «отзвук в душах людей». Учитывать морально-психологические факторы – значит, в первую очередь, максимально индивидуализировать обращение руководителя к подчиненным. Только принимая во внимание в максимально возможной степени индивидуальность человека, можно добиться, чтобы он стремился сам активно выполнять свои обязанности в соответствии с требованиями своего начальника, нуждами трудового коллектива. Собственно, с индивидуализации отношений начинается целенаправленное формирование морально-психологического климата.

Встреча руководителя с подчиненным по личным вопросам – важная форма его работы с людьми. Такие встречи позволяют ему лучше узнать работников, соприкоснувшись с миром их личных забот, поняв их нравственное восприятие жизненных и производственных условий, ощутив их внутреннюю культуру, потребности, отношение к коллегам. Лучше узнают в такой обстановке и подчиненные своего руководителя. Внимание к тому, что волнует работника, искреннее желание оказать ему помощь в решении какого-то вопроса, действенные практические меры в этом плане улучшают впечатление о руководителе, повышают его авторитет, создают спокойную доброжелательную обстановку в коллективе, хорошее настроение, повышают отдачу.

Шведские психологи выработали 50 требований к руководителю, среди которых обращает на себя особое внимание требование уметь вызывать хорошее настроение. В инструкции мастеру японского же предприятия вменяется в обязанность знать как зовут рабочего, здороваться с ним за руку, один раз в смену поинтересоваться его здоровьем, второй – здоровьем жены и детей и т.д.

Коллективные настроения – важнейшая составная часть психологии коллектива, которую руководителю необходимо учитывать при формировании морально-психологического климата. Как совместные переживания тех или иных фактов, событий, коллективные настроения усиливают чувства отдельных людей, влияют на поведение и деятельность, на работоспособность людей. При этом одни настроения /энтузиазм, вера в общий успех, увлеченность, приподнятость, состояние общего подъема/ способствуют успеху коллектива; другие же /состояние упадка, неверие в свои силы, уныние, скука, обида или недовольство/, напротив, резко снижают возможности коллектива.

Настроение работника – один из видов морально – психологического состояния человека, на становление которого оказывает влияние целый комплекс факторов. Их можно разделить на субъективные и объективные. Первые связаны с психическим складом работника, индивидуальными особенностями его характера, состоянием здоровья. Вторые делятся на две группы: производственные и внепроизводственные. Решающее значение на формирование настроения работников оказывают прежде всего характер и содержание труда, его организация, производственный климат взаимоотношений. Как поддержать хорошее настроение у работника? Два мастера высказали свои мнения по этому поводу. Один сказал: «Очень часто используют теплое слово, хороший комплимент, шутку». Другой сказал «Все это мелочи. Ничто так не поддерживает настроения, как хорошая зарплата и премия». Каждый мастер по-своему прав. Названные ими факторы играют активную роль в формировании настроения людей, создании хорошего морально – психологического климата. Доброе слово, умная шутка – верные помощники хорошего настроения. Материальные потребности и степень их удовлетворения во многом определяют настроения людей. Умение сочетать материальный стимул с добрым словом играют чрезвычайно важную роль в психологии контакта с подчиненными.

Требовательность руководителя как свойство его личности характеризуется такими показателями как:

* смелость предъявления требований;
* постоянство предъявления требований, их устойчивый неэпизодический характер;
* гибкость их предъявления, зависимость от сложившейся ситуации, конкретной обстановки;
* самостоятельность требований, их невнушенный характер;
* категоричность, не привлекаемость требований;
* разнообразие форм их выражения, особенно способность преподнести их в форме шутки, остроумного замечания, сарказма;
* индивидуализация требований в зависимости от постоянных и временных психологических особенностей и состояний людей. /26,с.141/.

Целеустремленность как качество личности связана со способностью руководителя совершать преднамеренные действия, направленные на достижение поставленных целей, сознательно регулировать свою деятельность, управлять своим поведением и воздействовать на состояние морально – психологического климата в коллективе.

Среди личностных качеств руководителя, оказывающих наибольшее влияние на состояние психологического климата коллектива и завоевание им авторитета, не последнее место занимает высокая работоспособность, обычно основанная на хорошем здоровье. Если способность работать больше других и лучше других суммируется с высокой культурой, душевностью, скромностью, то руководитель по праву получает самую высокую оценку коллектива.

Психология группы людей относится к психологии общества как часть к целому. Она является проявлением духовной жизни конкретного сообщества людей в общественно – исторических условиях. Психология каждого данного коллектива – это слепок с психологии общества, нации, к которым принадлежит коллектив, органической частью которых он является.

Тот факт, что в психологии конкретного коллектива наряду с общими отражаются и частные условия его жизнедеятельности /особенности решаемых задач, комплектования, размещения, уровень и стиль руководства, подбор людей и т.д./ определяет специфические особенности и самой психологии данного коллектива. Она в силу этого не является полной и жесткой копией общественной психологии.

Таким образом, хотя каждый коллектив – носитель общественной психологии, его «индивидуальная» психология как результат отражения людьми совокупности макро- и микроусловий специфична и неповторима.

В этой связи возникает вопрос: в каком соотношении находится психология коллектива и психология личности ?

Первичное отражение окружающих условий осуществляется индивидами /ясно, что индивиды в обществе социализированы, их внутренний мир уже сложился под влиянием совокупности общественных материальных и духовных факторов, в т.ч. общественной психологии/.

Результаты этого отражения объединяются, сплавляются и возникают своеобразные групповые социально-психологические явления.

Отражая общие и особенные конкретные условия, психология коллектива вносит определенный вклад в общественную психологию, в известном смысле участвует в ее формировании.

Итак, психология каждого конкретного коллектива отражает общественную психологию с коррективом на местные объективные и субъективные условия жизни конкретного коллектива. Наряду с этим общим в психологии каждого коллектива есть и особенности, саецифичное.

В здоровом производственном коллективе между работниками складываются не только деловые отношения, но и неделовые, неформальные.

Неофициальные контакты – вещь естественная и неизбежная, присущая любому трудовому коллективу. Даже при нелепом желании их запретить это было бы невозможно. Такие отношения возникают на основе взаимной симпатии, общности интересов и увлечений, принадлежности к одной производственной группе. Позитивный характер этих отношений предрасполагает работников к более непосредственному общению, способствует тесному сплочению коллектива. Искусный руководитель должен обязательно ощущать и принимать во внимание неформальную сторону жизни коллектива и уметь использовать ее в интересах дела, способствовать развитию позитивных неслужебных отношений.

Важна систематичность, непрерывность и последовательность субъективного влияния на климат, ибо не исключены нежелательные воздействия отдельных людей – носителей антисоциальных взглядов и установок.

В коллективе, где неформальные отношения разнообразны и постоянно совершенствуются, а моральный климат здоров, люди легче переносят трудности в работе, оттуда значительно реже увольняются. Собственно, так и реализуется обмен психологическими ценностями, составляющими сердцевину человеческого общения.

Идеальным вариантом представляется такое соединение в рамках коллектива формальных и неформальных личных начал, при котором дружеские, неформальные отношения не только не мешают, но и помогают главному – работе.

Если говорить о небольшом трудовом коллективе или структурном подразделении, то примером такого идеала может быть коллектив единомышленников, где люди с увлечением и интересов работают, помогают друг другу и к тому же поддерживают дружеские связи, основанные на близости основных ценностей и внеслужебных интересов. В таком коллективе личные симпатии и сознание общности не только по месту работы, но и по товарищескому кругу создают особую морально-психологическую атмосферу.

Кроме того, руководитель должен помнить, что внутри каждого здорового коллектива обычно зарождается, крепнет и бытует немало специфических, местных традиций, имеющих большое значение в его сплочении.

По меткому замечанию А.С. Макаренко, традиции являются для коллектива тем социальным клеем, который скрепляет его в единое целое, а вместе с тем придает его психологической атмосфере своеобразие и неповторимость.

Совместное проведение сослуживцами досуга имеет ряд достоинств как в плане организации полноценного отдыха, так и с точки зрения порой незаметной, подспудной работы по выработке взаимопонимания и даже общих подходов к решению служебных задач.

Климат коллектива – это не просто сумма личных качеств работников. Он образуется из взаимоотношений людей, что далеко не одно и то же. Между самыми положительными личностями могут сложиться отрицательные взаимоотношения, приводящие к «климатическим возмущениям», даже к конфликтам. Руководителю необходимо понимать в этом случае, что конфликт – вечный спутник нашей жизни. Такие ситуации обязывают его знать знаки конфликта, причины, конструктивные способы разрешения. Каждый руководитель в какой-то мере вынужден быть знаком с основами психотерапии. Если преобладающие настроения – неприязнь, вражда, непонимание, то в в коллективе идут бесконечные и бесполезные споры, появляется стремление сводить счеты, подсиживать, клеветать и т.п. Ум работающих занят раздражением, ревностью, страхом, беспокойством. Чтобы понять причины раздоров, следует выявить «социабельность» всех работников, обнаружить наиболее агрессивных людей и направить на них всю мощь воспитательно-психологического воздействия.

Управляющее воздействие начальника является волевым и граничит с психологическим внушением и гипнозом. Его слова могут произвести серьезные изменения в психическом состоянии подчиненного как в лучшую, так и в худшую сторону. Для повышения результативности управления и корректировки социально-психологического воздействия следует учитывать психологический процесс внушения – суггестию /23, с.241/.

Формируя сознательно и целенаправленно морально-психологический климат своего коллектива, руководитель пресекает и ликвидирует все ненужные раздражители. Современная наука доказала чрезвычайную вредность психологических переживаний. Вполне здоровые люди, пережившие стресс – в связи с переутомлением, болезнью или смертью близкого человека, разладом в семье, неприятностями на работе, ссорой с друзьями, коллегами и т. п. – утрачивают прежнюю психологическую выносливость, у них образуются так называемые реактивно-психогенные состояния – неврозы.

Значительная часть «трудных» людей является таковыми не по злому умыслу, а вследствие врожденной или приобретенной неустойчивости психики, слабых или расшатанных нервов и т.п. По отношению к ним руководитель неизбежно выступает в роли врача-психолога, формирующего, лечащего и оберегающего душу «слабых», особенно это важно в сферах, где большую роль играет психическая выносливость: в авиации, на транспорте, в службе занятости и др. Руководитель и его помощники-психологи в конечном счете занимаются ликвидацией дефектов воспитания у подчиненных, лечат «словотерапией» психологические неурядицы.

Подчеркнем, что характер морально-психологического климата зависит от всех членов коллектива.

К сожалению, не исключено, когда руководитель может сам явиться причиной конфликта ситуации. Это является результатом следующих его свойств как субъекта управления:

-неподготовленность, профессиональная некомпетентность, в т.ч. неопытность в работе с людьми;

-недостаточная моральная воспитанность /нечестность, стяжательство, карьеризм, грубость, черствость/;

-слабость характера и прежде всего неуравновешенность, ведущая к аффектным вспышкам и резкости обращения, а также властность, отсутствие честности в поведении.

Таким образом, решающую роль в создании морально-психологического климата принадлежит руководителям. Каждый из них оригинален как личность, является представителем определенного типа личности, но вместе с тем в своей деятельности представляет тот или иной тип руководства.

Индивидуальная управляющая концепция руководителя – это способ понимания и трактовки проблем управления, основная точка зрения и руководящая идея для освещения проблем управления; ведущий замысел, принцип управленческой деятельности. Это психологический источник, откуда руководитель черпает суждения, понимания, решения и, в конце концов, образ действий, поступки и поведение /15, с.126/.

Управляющая концепция – это одновременно и интеллектуальное, и эмоциональное, и волевое образование, зависящее от жизненной позиции руководителя и определяющее его фактическое соответствие занимаемой должности /15, с.112/.

Индивидуальная деловая концепция образуется у каждого руководителя на базе его личных качеств, которые в свою очередь зависят от генетической основы и условий жизни.

Стили руководства впервые были исследованы Куртом Левиным, которому принадлежат и названия основных типов: авторитарный, демократический, анархический. Можно ли считать, что существуют только три указанных типа руководителей ? Безусловно, нет. Необходимо учитывать еще многообразные вариации основных типов, которые в той или иной мере влияют на развитие морально-психологического климата в коллективе.

Интересной, заслуживающей внимания попыткой построения является классификация, предложенная Б.Д. Парыгиным. Он видит три основания для классификации, а именно:

а/ содержание;

б/ стиль;

в/ характер деятельности лидера;

По содержанию деятельности определяются:

а/ лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения;

б/ лидер-исполнитель, организатор уже заданной программы;

в/ лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и организатором.

По стилю руководства – авторитарный, демократический и смешанный.

По характеру деятельности определяются два типа:

-универсальный, т.е. постоянно проявляющий свои качества лидера;

-ситуативный, т.е. проявляющий качества лидера лишь в определенной специализированной ситуации.

Все эти параметры личности и деятельности руководителя, естественно, напрямую завязаны с созданием морального климата в коллективе.

Изучение взаимосвязи стиля руководства и уровня организованности и развития коллектива в социальной психологии посвящено значительное число исследований. Это работы И.П. Волкова, Ю.Н. Емельянова, А.Л. Журавлева, А.Г. Ковалева, Е.С. Кузьмина, Р.С. Немова, Н.В. Ревенко, А.А. Русалиновой, Л.И. Уманского и др.

Аристократический руководитель стремится решать все вопросы единолично, не доверяет коллективу, передает все свои распоряжения в категорической форме приказов, не считая нужным обосновывать необходимость принятия решения. Этот стиль руководства характеризуется особо жесткой постановкой цели и нежеланием отступать от составленного мнения.

Черты этого стиля: неподатливость, нетерпимость, доходящая до грубости, строгость, прямолинейность. Указанные черты чаще всего проявляются у людей, обнаруживающих неуверенность в своих профессиональных или личных возможностях и прикрывающих ее авторитетными распоряжениями.

Как отмечает психолог Е.Е. Вендров «автократический стиль характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью к преувеличению роли административных методов, самовластным решением большинства вопросов жизни коллектива без предварительного обсуждения с членами коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными, поощряя или наказывая их. Автократ считается только с собственным мнением, не заботится об информации подчиненных о состоянии дел в коллективе.

Естественно, морально-психологический климат при таком руководителе будет очень неустойчивым, негативным.

Руководитель-автократ, как правило, лаконичен, в общении с подчиненными у него преобладают начальственные нотки, он не терпит возражений, замечаний, выражения собственного мнения подчиненными /4,с.61/.

Г.М.Андреева считает автократический стиль руководства наиболее стрессогенным для трудового коллектива. Она отмечает следующие его черты:

-деловые, краткие распоряжения руководителя;

-запреты без снисхождений, с угрозой;

-«сухой» язык, неприветливый тон;

-субъективные похвала и порицание;

-неприятие в расчет эмоций;

-решающий голос руководства.

Грубость, чванливость, самодурство могут быть средством защиты автократа, ибо деловые взаимоотношения неизбежно выявят его невежество, несостоятельность и, как следствие, болезненную нетерпимость к критике. По мнению такого руководителя, подчиненные должны бояться его; это вызывается властолюбием и гипертрофированным самомнением. Автократический руководитель игнорирует нравственную сторону руководства, т.е. те моральные обязательства, которые он принимает на себя по отношению к подчиненным, соглашаясь занять свой пост.

Автократический метод в управлении побуждает «простаивать» при каждой возможности и выполнять лишь минимум работы, который достаточен, чтобы не быть уволенным, толкает подчиненных к сплочению в неформальных группах для коллективной самозащиты от произвола руководителя. В связи с этим в настроениях и поведении работников проявляются агрессивность, скрытность, подавленность, усиливается стремление получить удовлетворение в чем-то, не имеющем отношения к работе.

Руководитель-демократ пользуется методом убеждения. В чем суть демократического руководства ? Как пишет Е.Е. Вендров, «демократическое руководство… характеризуется стремлением как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива, решать их и отдавать приказы после такого обсуждения, возможно больше проблем передавать на решение коллектива с последующим своим утверждением.

Руководитель-демократ систематически информирует подчиненных о состоянии дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть, он правильно реагирует на критику подчиненных в свой адрес, когда стремится к общению с подчиненными, наконец, он никогда и ничем не проявляет своего превосходства над подчиненными; он действует не как стоящий над коллективом, а как член этого коллектива /4, с.62/.

Все перечисленные качества, естественно, способствуют созданию положительного морально-психологического климата в коллективе.

Путь ненасилия не унижает, а возвышает человека, создает морально-психологический климат дружбы, взаимопонимания, побуждает совесть. Этот путь глубоко гуманистичен: направлен не против людей, а против сил зла.

Большинство психологов отмечают, что наиболее приемлемым является именно демократический стиль руководства. Внедряя демократию в повседневную жизнь трудовых коллективов надо помнить, что она не только дает права, но и накладывает серьезные обязанности – юридические и моральные. И поэтому демократии нужно учиться: учиться подчиняться воле большинства, уважению чужой точки зрения, культуре полемики, наконец, принятию ответственных, взвешенных, диктуемых интересами дела решений.

При таком управлении руководитель оказывается в состоянии выполнять свои функции: управлять в пределах зоны своей ответственности и обращать свой взгляд вперед для того, чтобы разглядеть свои горизонты и цели. /12,с.57/.

Однако, следует отметить, что какие бы советы руководитель не получал от окружающих его людей, какие бы рациональные зерна не содержались в мнениях подчиненных, как бы хороши не были консультанты, к услугам которых может прибегнуть руководитель, он должен иметь свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, проявлять независимость в принятии решения.

В зависимости от того, склонен руководитель к подражанию или самостоятельности, психологи называют его мнение комфорным или некомформным. Оптимальное соотношение этих двух свойств психики приобретает все большее значение, т.к. они оба в равной степени важны и необходимы.

Задача руководителя – добиться соблюдения дисциплины и требований технологий и в тоже время – дать свободу творческим потенциям работника. Комформность психики обусловливает эффективность трудовых привычек, побуждающее к движению вперед.

В обстановке подавляющего конформизма исчезает возможность творческих дерзаний, внедрения нового, прогрессивного. Гиперкомформность сплошь и рядом приводит к догматизму. Догматик не может принять ничего, кроме привычного и известного.

Руководство людьми всегда должно быть твердым с тем, чтобы общепринятые социальные нормы точно выполнялись. Иначе общность людей /большая или малая/ эффективно функционировать не может. /15,с.39/.

Управление предъявляет особые требования к мыслительной деятельности человека. Неопределенность ситуации, ее подвижность, большой массив исходных данных, жесткие временные рамки – вот та атмосфера, в которой постоянно находится руководитель. При этом он испытывает жесткий прессинг ответственности со стороны коллектива за принимаемые решения.

Единоначалие – один из важнейших принципов управления. Кратко выражая его суть, можно сказать, что оно предполагает и персональную ответственность руководителя за определенный участок работы, возглавляемый коллектив и полноту самостоятельности его в пределах служебной компетентности. Одним из конкретных примеров проявления единоначалия на производстве является право руководителя на индивидуальный подход к подчиненным. Например, право особо поощрить, представить какие-то льготы, в порядке исключения удовлетворить какую-то просьбу работника. Но все это не должно делаться скрыто. Во всех подобных случаях гласность действий руководителя – необходимая форма выражения принципа единоначалия.

Исследования последних десятилетий подтверждают, что не существует «наилучшего» стиля управления. Любой из основных стилей может быть в зависимости от ситуации эффективным или неэффективным. Всегда, когда речь идет о выполнении задания, за которым стоит весь коллектив, достигается реально высокая степень демократии. В рутинных, повседневных вопросах, демократия практически ничего не дает. Большинство сотрудников в этих случаях отдают предпочтение тому управляющему, кто «знает, куда идет», и быстро, без лишней суеты дает четкие указания. Управление ситуацией – вот единственно правильный путь.

На стиле руководства оказывается вся личность, ее установки и отношения и в особенности характер. На стиле руководства отражаются и требования времени, школа, которую проходит в своем становлении каждый руководитель. Вот почему могут быть два руководителя с приблизительно одинаковыми характерами, но проявлять различные стили работы и, наоборот, при идентичности стилей иметь различные характеры. Как видим, вопрос в соотношении психологического типа личности с типическим стилем руководства очень сложен.

Авторитарность руководства, как показывают исследования психологов, нередко связана с особенностями воли и темперамента. Авторитарные руководители – это в большинстве случаев властные люди, обладающие большим упорством и настойчивостью. Вместе с тем, они самолюбивы и с повышенным чувством престижа. Среди авторитарных встречаются безудержные холерики, люди неуравновешенные, вспыльчивые, склонные к увлечению и субъективизму в оценках. Наблюдения показывают, что такие люди, особенно в период возбуждения, не терпят возражений, замечаний и склонны к появлению резкости в обращении, что обостряет проблемы коллектива, порождает недовольства, толки.

Темперамент только при некоторых условиях определяет тенденции к определенному поведению, но может считаться исключительно определяющим стиль жизни и руководства. Очевидно, что тяготеют к авторитарному стилю руководства люди с болезненным тщеславием и эгоистическим складом личности. Нет однозначной корреляции между авторитарностью и каким-то одним психическим свойством личности. Может быть различная комбинация свойств, определяющая этот стиль деятельности. Вот почему в каждом конкретном случае требуется выяснить источника авторитарности.

Что касается демократического руководства, то его психология ясна. Демократические руководители отличаются большой гибкостью мышления, а отсюда и находчивостью. Что касается темперамента, то среди представителей этого типа встречаем чаще всего сангвиников, людей уравновешенных, живых, легко устанавливающих контакты с людьми, оптимистически настроенных.

Что касается невмешивающихся руководителей, то можно считать одной из причин такого отношения к делу поглощение своими делами и забвение коллективных обязанностей, недостаточность сознания своего долга перед коллективом.

В реальной жизни отсутствуют «чистые» типы автократических или демократических руководителей. На практике все руководители вынуждены быть и демократами, и автократами в зависимости от собственных личных качеств людей, с которыми приходится работать. Можно, по-видимому, говорить только о тенденции в работе каждого конкретного руководителя или к демократическому или к авторитарному стилю отношений с подчиненными.

ВЫВОДЫ

1. Всякая социальная роль, в данном случае – руководителя, требует определенного набора личностно-психологических качеств, игравших ту или иную роль в создании морально-психологического климата в коллективе.
2. Личные качества руководителя по - существу выступают основой его деловых качеств, его стиля управления, поскольку суть работы руководителя в первую очередь – общение с людьми.
3. Прежде чем приступить к подбору, расстановке и обучению персонала, необходимо изучить характер и особенности предстоящей деятельности и, исходя из этого, сформулировать соответствующие требования и индивидуально – психологическим качествам персонала и, в первую очередь, руководителя.
4. Существует объективная совокупность личностных психологических черт руководителя. Можно сказать, что развитые качества из этой совокупности являются необходимым /пусть пока и недостаточным/ условием успешности деятельности руководителя по формированию положительного морально – психологического климата в коллективе.

Иначе говоря, какими бы иными качествами не обладал человек, отсутствие качеств ролевого перечня обрекает его на неуспешность в данной социальной роли, хотя и их наличие не гарантирует будущий стопроцентный успех

5.Создание условий для сохранения психического здоровья, создание и поддержание благоприятного морально – психологического климата в коллективе – забота руководителя любого ранга.

6.Характер психологического климата зависит от всех членов коллектива. Но решающую роль в его создании играют руководители.

**РАЗДЕЛ II. ПРОЦЕДУРА И КОМПЛЕКС МЕТОДОВ ИССЛЕДО-ВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ И СТИЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВО-ДИТЕЛЯ В АСПЕКТЕ ВЛИЯНИЯ НА МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ.**

Специфика управления людьми /в отличие от «управления вещами»/ состоит в том, что многое здесь не поддается прямым измерениям, точным количественным оценкам, значительная часть причинно–следственных связей скрыта за внешними проявлениями и поступками людей. Подобная ситуация приводит к неоднозначности процесса управления как объекта изучения и является одной из основных причин ошибочных действий со стороны субъекта управления.

Сам по себе процесс управления включает много этапов, среди которых оценка кадров, их деятельности занимает приоритетное. Можно сказать, что оценка кадров – это основа социального управления. На ее базе задаются стандарты деятельности и поведения, а относительно этих формальных или неформальных стандартов оценивается практическое положение дел.

Оценка кадров прежде всего включает определение личного вклада руководителя, определение его профессионально – квалификационного уровня, организаторских способностей, личностных характеристик, а также стиля его деятельности.

Разрабатывая программу и методику конкретного психологического исследования по оценке личностных качеств руководителя психолог имеет в виду его конкретно – практическую направленность.

Целью оценочного исследования является определение степени адаптированности руководителя к трудовому процессу, стабильности системы «руководитель – коллектив», а также выработка рекомендаций по использованию конкретного руководителя в данной должности, формированию резерва руководящих кадров и осуществление их ротации по вертикально – горизонтальной шкале.

Исходя из данной цели, можно сформулировать и соответствующие задачи оценочного исследования:

1. Методологический анализ сущности «личностные» качества руководителя, выработка основных критериев его содержания.

2. Выбор объекта исследования.

3. Проведение конкретно-прикладного исследования. Анализ осо-бенностей психологического облика руководителя, сбор и обработка информации.

4. Практические рекомендации.

Поставив перед собой такие задачи, психолог определяет соответствующие принципы, которыми он руководствуется в своей работе.

Основные принципы оценки личностных качеств руководителя могут быть определены следующим образом:

* объективность и независимость оценки
* комплексность оценки
* демократизм и конфиденциальность оценки.

Особое внимание следует обратить на методы сбора, обработки и анализа информации.

Самый простой способ изучения личностных качеств руководителя – это метод наблюдения, собеседования. Это психологический метод, который не заменяется никаким другим. Мы всегда можем у человека спросить, почему он так себя ведет, что ему надо. Чем больше мы с человеком контактируем, тем лучше его узнаем.

Наблюдение как научный метод осуществляется целенаправленно, по определенному, заранее составленному плану и требует систематичности проведения.

Опрос руководителей ряда корпораций показал, что собеседование является универсальным средством оценки деловых и личных качеств руководителей.

Следующий метод – это анкетирование, один из наиболее многочисленных методов психологического исследования. Достоинства анкеты несомненны и главное их них – массовость. Немаловажное достоинство рассматриваемого метода также в том, что его результаты довольно легко могут быть представлены количественно, что позволяет использовать их для серьезных научных обобщений и практических выводов.

Наконец, следует назвать и то свойство анкеты, которое способствует ее чрезвычайной распространенности – относительная простота.

В то же время не следует приуменьшать и недостатки анкеты. Главный из них – субъективность ответов. Однако, она неизбежна, т.к. в психологии немало ситуаций, когда информация для решения исследовательской задачи может быть получена только от людей в форме их суждений. В частности, это относится и к морально – психологическому климату.

Существует метод психологического тестирования. Чем он отличается от анкетирования ? Здесь уже вопросы задаются не в прямой форме. Человек часто не может точно определить, на что вопрос направлен. Что хотят выявить с помощью этого вопроса. Вопросы задаются в завуалированной форме, пригодность к которой нельзя было бы определить с помощью того или иного теста.

Но универсальный метод – это комплексный подход к человеку, комплексный анализ оценки личности. Тогда используется и наблюдение, и беседа, и анкета, и тесты.

Наиболее распространенными методами при оценке персонала в Японии, например, являются следующие:

1. изучение биографии, где основными аспектами анализа выступают

а/ семейные отношения

б/ характер образования

в/физическое развитие

г/ главные потребности и интересы

д/ особенности интеллекта

е/ общительность

1. Данные личного дела, по которым прослеживается ход развития личности работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.
2. Экспертные оценки с целью определения способностей и личностных качеств менеджера или резерва на выдвижение. Проводят в форме специальных анкет, которые заполняют на оцениваемого вышестоящие руководители, подчиненные и каждый заполняет на себя /трехсторонняя оценка кадров/.

Обычно такая форма анкеты включает в себя следующие блоки:

1. способности – направлен на выполнение профессиональных особенностей, необходимых для осуществления главных функций управления:

а/ принимать решения

б/ способность планировать

в/ способность организовать людей

г/ способность осуществлять контроль за деятельностью подчиненных

1. опыт работы:

а/ соответствие – несоответствие занимаемой должности

б/ качество профессиональной деятельности

в/ устремленность в будущее

г/ план должностного продвижения

1. развитие – предназначен для оценки черт характера – в анкете приводятся 24 черты характера: упорство, оптимистичность, грубость, скрытность, болтливость, исполнительность и т.д.
2. устные экзамены, которые обычно носят форму собеседований, интервью, групповых дискуссий. Темами их, как правило, служат производственные проблемы, типичные для соответствующей должности в аппаратуре управления, которую занимает испытуемый.

Собственную модель оценки управленческого персонала приводит авторский коллектив /под ред. Г.Х.. Попова/ в работе «Оценка работников управления» /1976г./

Методика состоит из трех разделов:

1. Оценка работника:

а/ оценка знаний

б/ оценка навыков и умений

в/ оценка черт характера

1. Оценка процесса его труда

а/ оценка затрат времени

б/ оценка сложности труда

1. Оценка результатов труда

а/ оценка результатов индивидуального труда работника

б/ оценка работника с точки зрения его вклада в управленческие показатели работы аппарата

в/ оценка работника

Предложенный метод можно рассматривать как достаточно комплексную систему профессионального отбора управленцев.

Нельзя найти двух людей совершенно одинаковых по своим психологическим, личностным свойствам. Говоря о психологических свойствах личности, мы имеем в виду существенные, белее или менее устойчивые ее особенности.

Еще в 20-е годы В.В. Добрынин в работе «Основы научного управления предприятиями и учреждениями», обобщая отечественный и зарубежный опыт вывел некоторый набор качеств идеального руководителя и предложил /с учетом этих качеств/ методы отбора последних. Так, при первом опыте, проанализировав качества, предложенные Файолом, Керженцевым, Кенделем, Лазурским, Остальде, Витке, Тейлором, он составил «Сводку требований к идеальному руководителю», которая состояла из 4-х разделов.

1. Творческие качества, необходимые для управления:

а/ любовь к делу

б/ инициатива и творческие способности

в/ значительный круг общих знаний

г/ здравый смысл и умение согласовывать полет мысли с реальностью

и т.д. всего 7 качеств

1. Качества, необходимые для реализации планов:

а/ здоровье

б/ энергия, активность

в/ настойчивость

и т.д. всего 7 качеств

1. Качества, необходимые для успешного управления подчиненными:

а/ знание функций предприятия и отделов

б/ умение предоставить задачу в целом, расчленить и составить порядок решения

в/ умение подобрать хороших сотрудников

г/ умение планировать

и т.д. 12 качеств

1. Необходимые социально – полезные качества

а/ чувство долга

б/ честность

в/ забота об общем интересе

Далее В.В. Добрынин предлагает следующую схему отбора руководителей, включающую в себя:

1. личную беседу с кандидатом и заполнение анкеты
2. ознакомление с документами
3. ряд испытаний, как лабораторного /тесты/, так и естественного характера.

Проблема психологических качеств руководителя имеет в психологической науке давнюю историю. Еще в первой трети нынешнего столетия в зарубежной психологической школе оформилась так называемая теория «черт лидера». Согласно данной теории, необходимо изучать лидеров в различных социальных группах, выяснить, какие психологические характеристики им присущи. В итоге лидерство объясняется наличием совокупности определенных психологических черт личности.

Разработка теории, получившей название «теории черт» была начата Г.Оллпортом и Р.Кеттелом. Г.Оллпорт заложил основы теории, а Р.Кеттел, воспользовавшись методом Г.Айзенка, придал исследованиям личности, проводимым в рамках теории черт, экспериментальный характер. Он ввел в процедуру экспериментального исследования личности метод факторного анализа, выделил, описал и определил ряд реально существующих факторов или черт личности. Он же заложил основу современной тестологии личности, разработав один из первых личностных тестов, названный его именем – 16 – факторный тест Кеттела.

В дальнейшем качество экспериментально выявленных факторов – черт значительно увеличилось. По свидетельству Р. Мейли, одного из сторонников теории личностных черт, существует по меньшей мере 34 такие черты, которые являются необходимыми и достаточными для полного психологического описания личности. В целом же в многочисленных исследованиях, выполненных к настоящему времени в русле теории черт приведено и описано 200 таких черт.

Мнение исследователей по поводу необходимости и достаточности выявленного набора личностных черт весьма различны. Некоторые считали, что для полной психологической характеристики личности вполне достаточно иметь лишь 5 черт, другие утверждали, что для этого мало и 20.

Основной акцент при изучении личностных качеств руководителя необходимо сделать на том, что руководитель прежде всего – организатор, связать его с той ролью, которую руководитель играет в формировании оперативных и тактических целей коллективной деятельности, мотивации коллективной деятельности, ее эмоциональности, стрессоустойчивости.

Содержание деятельности руководителя обусловлено, прежде всего, выполнением целого ряда управленческих функций по руководству трудовым коллективом. Наиболее полно эти функции освещены в работах Е.С. Кузьмина, И.П. Волкова, Ю.Н. Емельянова.

Административная функция является наиболее важной в деятельности руководителя, поскольку связана с координацией индивидуальных деятельностей каждого члена коллектива в одну общую, коллективную деятельность. Специфика этой функции заключается в структурированности и целостности усилий членов коллектива в достижении общих, коллективных целей.

Целеполагающая функция заключается в планировании и прогнозировании коллективной деятельности. Наиболее эффективным руководителем оказывается тот, кто способен осуществлять оптимальный выбор из ряда возможных решений на основе прогностической оценки ситуации.

Дисциплинарная функция определяется необходимостью поддержания в коллективе в процессе совместной трудовой деятельности должной результативности выполнения каждым членом коллектива своих функционально-ролевых обязанностей, а также выполнения принятых в коллективе норм поведения. В исполнении дисциплинарной функции наиболее отчетливо проявляется ориентация руководителя на единоначальное или коллегиальное решение вопросов.

Экспертно – консультативная функция связана прежде всего с профессиональной компетентностью руководителя. В процессе коллективной деятельности руководитель обычно является тем лицом, к которому чаще всего обращаются как к источнику достоверной и надежной информации или как к наиболее знающему человеку.

Функция представительства играет важную роль в жизнедеятельности любого коллектива и предполагает представительство руководителя коллектива во внешних организациях. Успешное осуществление функции представительства является одним из условий авторитета руководителя. Большое значение в осуществлении этой функции имеют компетентность, опрятный внешний вид, спокойная манера поведения, уважительное отношение к своим коллегам, сдержанность в обращении, четкое и ясное изложение своих мыслей. Ведь руководитель в этом случае олицетворяет собой всех членов коллектива, их коллективный разум и волю.

Коммуникативно–регулирующая функция требует от руководителя осуществления регулирования функционально–ролевыми взаимоотно-шениями через систему коммуникативных связей в коллективе, сопровождаемого необходимыми разъяснениями по тем или иным управленческим решениям.

Психотерапевтическая функция раскрывает умение руководителя предотвращать и оперативно разрешать возникающие в коллективе конфликтные ситуации и стресс – факторы.

Воспитательная функция связана с формированием и развитием коллективности в совместной деятельности, максимальной включенностью каждого члена коллектива в трудовой процесс, созданием морально – психологического климата, основанного на деловом сотрудничестве и взаимопомощи. Межличностные отношения в коллективе, уровень их развития, модальность /эмоциональная окраска/ отношений являются индикатором реализации руководителем данной функции.

Поскольку каждая управленческая задача представляет те или иные конкретные требования, нельзя сказать, что каждая из указанных черт в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они обеспечивают основу для оценки каждым руководителем своих возможностей по отношению к требованиям выполняемой работы.

Потребности в тех или иных качествах личности неодинаковы в различных коллективах и определяются требованиями, предъявляемыми к ней либо уже существующей конкретной профессией, либо новой, проектируемой с учетом существующих.

Для того, чтобы правильно оценить, какие именно качества человека заслуживают особого внимания, в каждом конкретном случае рекомендуется тщательно изучить должностные обязанности по той или иной профессии.

По определению К.К. Платонова, создается «нормативная модель профессионала». Она составляется теоретически на основе существующих /или проектируемых / нормативных документов: уставов, положений, инструкций и т.д. Этот этап работы обычно дополняется наблюдениями, беседами психолога с уже существующими профессионалами.

Таким образом, важным этапом при оценке личности является выяснение тех конкретных требований, которые работа руководителя предъявляет к нему и то, как эти требования соотносятся с качествами руководителя.

Хотя для любой управленческой работы требуются сходные навыки, но каждая конкретная должность также требует некоторого уникального сочетания умений и способностей от того, кто эту должность занимает, и поэтому важно, чтобы конкретные умения и способности данного руководителя отвечали этим требованиям.

Необходимо проанализировать, насколько квалификация данного руководителя соответствует специфическим требованиям данной должности и, как следствие, выявить те навыки, которые требуют дальнейшего развития.

И если нынешняя должность требует от руководителя качеств, которыми он не владеет, то он получит ориентир, в каком направлении требуется развитие.

И, наконец, дополняет оценку способностей руководителя мнение окружающих и сопоставление их взглядов с самооценкой руководителя. Такой подход позволяет получить более объективную информацию о личностных качествах руководителя. Нужно собрать мнения коллег и подчиненных о руководителе с помощью тех же критериев, по которым оценивали самого руководителя.

Подчеркнем, что правильная самооценка – важный фактор успеха, особенно при формировании морально – психологического климата.

Наилучший эффект получается, когда ответить предлагается нескольким сотрудникам, хорошо знакомым со стилем управления данного руководителя. Оценку личностных качеств руководителя членами коллектива /по методике Лири/ смотри в приложениях 25 – 34.

Самооценка руководителя и мнение о нем сотрудников характеризуют его как руководителя, однако эти два массива информации могут противоречить друг другу. Это не удивительно – ведь обе оценки напоминают две моментальных фотографии, сделанных с разных точек. Расхождения в оценках дают пищу для плодотворного анализа, дальнейшей учебы и самосовершенствования.

Остановлюсь на примере исследования личностных черт директора Центра по занятости населения.

Предложенная методика исследования личностных черт руководителя, определяющих успешность его деятельности по формированию положительного морально – психологического климата включает в себя:

1. анализ особенностей данной трудовой деятельности и выяснение тех конкретных требований, которые работа предъявляет к данному руководителю.
2. обобщение сведений о личностных качествах данного руководителя, полученных путем оценки его качеств окружающими и самооценки
3. вынесение экспертного заключения на основании всестороннего сопоставления этих двух структур о степени соответствия квалификации данного руководителя специфическим требованиям данной должности и о возможности дальнейшего развития его личностных качеств.

На основании анализа должностной инструкции директора Центра по занятости населения следует сказать, что для него важно быть хорошим коммуникатором, обладающим рядом особенностей и качеств.

Первое качество – это общительность. Это ориентация на взаимодействие с людьми.

Вторая особенность – это интерес к людям. Повышенное внимание, наблюдательность, память на все, что касается другого человека.

Следующее качество – эмпатия.

Затем следуют компетентность, наличие практического ума, оптимизм, объективность, тактичность, устойчивость взглядов.

Таким образом, исходя из должностных функций и обязанностей директора Центра по занятости населения, можно определить перечень необходимых качеств для успешного выполнения этих обязанностей, т.е. получили «нормативную модель профессионала».

Следующим этапом исследования является оценка личностных качеств руководителя. На основании неоднократных бесед, наблюдений, тестирования с помощью опросников Айзенка, Кеттела, Лири и тестов /смотри приложения 1 – 19/ выявлена следующая ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИРЕКТОРА ЦЕНТРА ПО ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ.

Уравновешенный, жизнерадостный человек, умеющий сдерживать себя, уверенный в себе, настойчивый, общительный. Для него характерны богатство и яркость эмоциональных проявлений, естественность, непринужденность, доброта и мягкосердечие.

Тип темперамента – устойчивый сангвиник. Отличается ровностью, спокойствием, осмотрительностью, рассудительностью, оптимизмом, уравновешенностью нервно – психических процессов.

Склонен к лидерству, имеет разнообразные интеллектуальные интересы, обладает готовностью к сотрудничеству, уживчивостью, не завистлив, заботлив.

Активен в установлении контактов, постоянен в своих планах, привязанностях, не поддается случайным колебаниям настроения.

Эмоционально зрелый человек, на вещи смотрит серьезно и реалистично, хорошо осознает требования действительности, не скрывает от себя собственных недостатков, при определенных условиях действует самостоятельно и независимо.

Высокая добросовестность сочетается с хорошим самоконтролем и стремлением к утверждению общечеловеческих ценностей.

Присущи такие черты как чувство ответственности, обязательность, стойкость моральных принципов, смелость, решительность.

Достаточно высоко развит контроль эмоций и поведения.

Он хорошо осознает социальные требования и старается аккуратно их выполнять, заботится о своей общественной репутации.

Для получения более объективной характеристики личностных качеств директора Центра по занятости населения был проведен опрос и анкетирование сотрудников /смотри приложение 20 – 23/.

В анкете /за основу взята анкета для ИТР и служащих, разработанная лабораторией социологических и социально – психологических исследований Калининского Государственного Университета и интер-претированная при проведении обследования в коллективе Центра по занятости населения/ сотрудники в большинстве своем отмечают, что для руководителя характерно доброжелательное и уважительное отношение ко всем членам коллектива. Среди качеств, присущих руководителю, сотрудники считают наиболее ценными компетентность, деловые и организаторские способности, чуткость и понимание работников, эмпатию, добропорядочность, инициативность, дисциплинированность, вежливость, доброжелательность, внимание, общительность, наличие собственного мнения, умение отстаивать коллективные интересы.

На вопрос о влиянии отрицательных факторов на настроение и работоспособность ни один из 10 сотрудников не указал отсутствие внимания со стороны руководителя.

Кроме того следует отметить, что конфликтные ситуации с руководителем сотрудники не отметили.

Тестирование проводилось по методике Лири. Полученные результаты оценки личностных качеств директора Центра по занятости населения сотрудниками и его самооценки графически отображены на рис.1.

Следует отметить, что исследуемый руководитель в должной мере обладает теми обязательными качествами, которые требует от него выполняемая работа. Кроме того, от обладает адекватной самооценкой своих качеств, что показывает совпадение во многом его самооценки и оценки его сотрудниками.

При анализе влияний личности руководителя на морально – психологический климат коллектива необходимо рассмотреть психологическую управляемость коллектива Центра по занятости населения.

Характеризуя коллектив, отметим, что количественный состав 12 человек, средний возраст 40 лет, коллектив разнополый, в основном составе двое мужчин. За время существования Центра коллектив практически не менялся, только пополнялся. 9 человек имеют высшее образование, трое в т.ч. директор, имеют по два высших образования.

С основания коллектива вместе с руководителем работает самый опытный член коллектива, ей 52 года, человек очень доброжелательный, хорошо относящийся к молодежи, способна понимать их проблемы, следовательно, проблемы «отцов и детей» не существует.

Говоря о воспринимаемости коллективом решений руководителя, следует отметить, что решения вырабатываются руководителем, как правило, после совместного обсуждения с коллективом. Однако коллективное обсуждение не исключает использования принципов единоначалия. Наиболее важные, серьезные решения руководитель доводит в форме конкретных требований, с указанием конкретных лиц, отвечающих за выполнение мероприятия, сроки исполнения. Но срок обычно согласовывается и объективно корректируется с исполнителем решения. Если решение принимается руководителем единолично, оно, как правило, не вызывает возмущений, недовольств со стороны коллектива, т.к. бывает продиктовано объективными условиями.

При наличии объективных причин, затрудняющих выполнение решения в данный момент, руководитель обсуждает с намеченным исполнителем, каким образом и когда можно будет реализовать, т.е. налицо демократичность управления. Результаты теста «Стиль руководства и лидерства» подтверждают это /смотри приложение 24/.

Ход выполнения решения, как правило, не требует именно жесткого контроля со стороны директора Центра, т. к. сотрудниками понимается необходимость и важность своевременного исполнения решений и обычно в ходе выполнения идет обсуждение состояния этапа реализации. Можно обратиться к руководителю в случае затруднений, помощь гарантирована, причем в спокойной уважительной форме и своевременно, т.е. не откладывая во времени.

Между членами коллектива существует взаимная симпатия, терпимость друг к другу, уважение мнения коллег, ищется согласованность в работе при отработке технологии работы с клиентами.

В Центре подобран коллектив добросовестных работников, где существует желание помочь другому. Коллектив в работе не требует подстегивания.

Говоря о формировании единого сознания, нельзя не отметить здесь роли директора. Он всегда подчеркивает «мы», все события обсуждаются, как правило, коллективно, что дает и осознание общности членов коллектива и полную информированность о важных событиях производственной деятельности /будь-то недоразумение с клиентом или обсуждение текущих дел/.

Каждую пятницу руководитель собирает коллектив в кабинете и дает оценку состояния дел на настоящий момент, каждому желающему предоставляет слово для высказывания своих проблем, претензий друг к другу, если они есть. Проходят эти совещания непринужденно, многие в коллективе могут пошутить друг над другом, эти шутки воспринимаются и принимаются, в том числе и руководителем.

Моральным стимулом в коллективе является взаимоуважение между членами коллектива, обстановка сотрудничества.

Руководитель сам всегда выдержан /хотя клиенты зачастую оставлять желать лучшего в стиле своего общения/ и коллектив нацеливает на то же.

Руководитель всегда подчеркивает универсальность своих сотрудников, говоря, что каждый выполняет по нескольку дополнительных нагрузок и предупреждает об этом при приеме на работу, выполняя тем самым важнейший педагогический принцип – опора на положительные качества и развивая взаимозаменяемость.

В коллективе существуют свои определенные традиции: проводятся праздничные поздравления с культминипрограммами, ведется альбом истории коллектива.

В коллективе существует определенная сплоченность. С утра стараются увидеть друг друга или поприветствовать по телефону, обменяться новостями, проблемами. Здесь видят настроение коллеги, можно рассчитывать на помощь, и, что особенно приятно, предложение о помощи часто исходит от одного из самых молодых членов коллектива. Общаясь с коллегами, всегда можно рассчитывать, что тебя выслушают, поддержат.

Настроение коллектива можно оценить как оптимистическое. По результатам анкетирования, условия работы сотрудников удовлетворяют, в связи с улучшением условий работы и компьютеризацией сняты многие проблемы технологии.

Отмечается также, что в коллективе можно спокойно и конструктивно обсудить все разногласия, идем к тому, что каждый имеет право на собственное мнение, не всегда совпадающее с мнением коллег, но требующее внимания и уважения.

Удовлетворенность трудом /по результатам анкетирования/ частичная в связи с большим объемом работы и несоответствием материального вознаграждения. Это отмечено анкетируемыми также как фактор, который более всего отрицательно сказывается на настроении.

В коллективе между сотрудниками существует неформальное общение, половина из них имеет друзей в Центре. Всегда помнят об отсутствующем, в случае болезни обязательно звонят, посещают.

Взаимоотношения коллег в Центре находятся на достаточно высоком культурном уровне, нет грубостей, оскорблений, криков, часто разряжает обстановку шутка.

Оценивая морально-психологический климат коллектива по девятибальной системе, подавляющее большинство дало оценочный балл в интервале 6-8, что является довольно высокой оценкой.

В пожеланиях по улучшению морально-психологического климата сотрудники указали следующее:

больше общения друг с другом

взаимоподдержка

укомплектованность кадрами

равное распределение работы

быть и впредь всем добросовестным

чуткость

чаще совместно отдыхать

Таким образом, проводя анализ, можно сказать, что оценка личности руководителя, стиля его деятельности показывает, что у него выражены те необходимые качества, которых требует от него занимаемая должность, то есть данный руководитель находится «на своем месте», что является одной из предпосылок успешности его деятельности по созданию и формированию морально-психологического климата в коллективе Центра по занятости населения.

# ВЫВОДЫ

1. Изучение личностных качеств – практически безграничная задача. Человеческая личность находится, за некоторыми исключениями, в постоянном развитии. Очень важно учитывать непосредственное окружение. Важен системный подход при изучении индивидуально-психологических качеств и стиля деятельности руководителя.
2. Требования к индивидуально-психологическим особенностям личности руководителя должны разрабатываться на каждом предприятии с учетом конкретных особенностей и всех факторов, влияющих на содержание морально-психологического климата и характер деятельности руководителя.

Во всех случаях есть, конечно, нечто общее в психологической проблематике формирования и управления морально-психологическим климатом, но для практических рекомендаций важен учет конкретных условий деятельности руководителя.

1. Как известно, нет двух одинаковых работников, и для управ-ления важно знать не только социальную сущность, но и психические особенности, способные влиять на моральную атмосферу, присущие этому человеку.
2. Всесторонняя оценка индивидуально-психологических качеств руководителей позволяет создать научно обоснованную систему выдвижения и распределения руководителей на предприятии, а также подготовить заключение о том, насколько руководитель соответствует должности, хватает ли ему сил, желания, воли, чему он должен научиться, а от чего он должен отвыкнуть.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, сущность психологических основ управления моральным климатом коллектива заключается:

во-первых, в учете состояния индивидуальной и групповой психологии, в психологической обоснованности мер влияния на коллектив, в принятии решений, проведении их в жизнь, организации контроля;

во-вторых, в учете зависимости эффективности влияния на коллектив от решения ряда собственно психологических задач, таких, например, как психологический подбор в коллектив, создание условий психологической совместимости, психологические меры, способствующие адаптации в коллективе новых членов, обеспечению их благоприятного эмоционального самочувствия, сближение официальной и неофициальной структур коллектива в интересах укрепления и повышения действенности последней, развитие социальных потребностей, интересов, идеалов и других общественных мотивов деятельности, создание и укрепление установок в коллективном мнении, внедрение трудовых и бытовых традиций.

Управление психологией коллектива, воздействие на формирование его морально-психологического климата – не самоцель, а средство оптимизации влияния на коллектив в целях усиления его производственной, трудовой и воспитательной функций, дальнейшего совершенствования стиля руководства, максимального приближения его к нормативным требованиям деловитости, конкретности, человечности.

Изучение личных качеств руководителя составляет важную часть работы по сбору информационной и социально-психологической информации при решении задач управления. Без анализа индивидуально-психологических качеств нельзя обеспечить подбор и расстановку профессионально грамотных, сильных кадров на всех уровнях управления.

Меняющая обстановка в экономической жизни предъявляет высокие требования к руководящим кадрам.

Для руководителя, желающего повысить свою квалификацию, психологическую грамотность и тем самым лучше приспособиться к трудной организационной среде, с целью помочь ему максимально использовать свой потенциал, повысить эффективность своей работы по созданию морально-психологического климата в коллективе можно предложить следующие РЕКОМЕНДАЦИИ.

1. Руководителю трудового коллектива для успешного осуществления своей деятельности по формированию положительного морально-психологического климата в коллективе необходимо постоянно ориентироваться на развитие своих личных качеств, отвечающих конкретным требованиям, предъявляемым характером выполняемой деятельности.

В связи с этим целесообразно систематически проводить исследование личностных качеств руководителя. Это выявит временную динамику качеств и диапазон их колебаний, а также позволит знать мнение членов коллектива по этому вопросу.

1. При изучении личностных качеств руководителя с целью нахождения тех из них, которые являются определяющими для успешной деятельности по формированию позитивного морально-психологического климата рекомендуется проводить оценку качеств в трех измерениях:

а/ перечень конкретных требований, которые работа предъявляет к руководителю;

б/ самооценка руководителя;

в/ внешняя оценка руководителя со стороны подчиненных, сослуживцев, а также сопоставление и анализ полученных данных.

1. В целях дальнейшего развития и укрепления морально-психологического климата в коллективе необходимо продолжить работу по «профилактике радостью», то есть умению радоваться через разнообразие впечатлений, хобби, репродуктивное и продуктивное общение с музыкой, общение с природой, «мышечную радость».
2. Ввести в повседневность комплекс мероприятий по снятию нервно-психического напряжения /кабинетно-домашнюю релаксацию/, который включает в себя строгое выполнение режима дня, осуществление компенсации двигательной недостаточности, проведение сенсорного переключения, использование успокоительных средств /водные процедуры, дыхательная гимнастика/.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Американский менеджмент на пороге ХХI века. М., Экономика, 1991.
2. Барабанщиков А.В., Глоточкин А.Д., Феденко Н.Ф., Шеляп В.В. Проблемы психологии воинского коллектива. Военное издательство, М., 1973.
3. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт ! Издательство Наука, 1984.
4. Вендров Е.Е. Психологические проблемы управления. М., Экономика, 1969.
5. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., Дело, 1991.
6. Годфруа Ж. Что такое психология, т.2, М., Мир, 1992.
7. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. Издательство Московского университета, 1987.
8. Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Лениздат, 1990.
9. Бобрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. М., Просвещение, 1987.
10. Дроздова Т.А. Психология личности. Оценка деловых, личностных качеств работника. М., 1989.
11. Дубровина И.В. Мы живем среди людей. Кодекс порведения. Политиздат, 1989.
12. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М., Экономика, 1990.
13. Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог. С-Петербург, Питер, 1994.
14. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск, Беларусь, 1990.
15. Китов А.И. Психология хозяйственного управления. М., Профиздат, 1984.
16. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., Политиздат, 1978.
17. Краткий психологический словарь. Под общ. ред. А.В.Петров-ского, М.Г. Ярошевского.
18. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель… М., Дело, 1993.
19. Под ред. А.Л. Крупенина Все об этикете. Ростов-на-Дону, Феникс, 1996.
20. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М., 1977.
21. Луковников Н.Н. Методы исследования личности и коллектива. Калинин, 1990.
22. Милтс А.А. Гармония и дисгармония личности. М., Издательство политической литературы, 1990.
23. Михеев В. Социально-психологические аспекты управления. М., Молодая гвардия, 1975.
24. Немов Р.С. Психология. М., Просвещение, 1990.
25. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации. Подбор, расстановка, обучение и перемещение персонала. М., 1992.
26. Платонов Ю.П. Психология коллективной деятельности. Ленинград, издательство Ленинградского университета, 1990.
27. Петровский А.В. Личность. Деятельность, коллектив. М., Политиздат, 1982.
28. Свенцицкий А.Л. Социально-психологические проблемы управления. Л., 1975.
29. Свенцицкий А.Л. Руководитель: слово и дело. М., Политиздат, 1983.
30. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. М., Экономика, 1992.
31. Под ред. Хруцкого В.Е. Как добиться успеха. Политиздат, 1991.
32. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. М., 1993.
33. Шепель В.М. Социально-психологические проблемы воспитания. Московский рабочий, 1987.
34. Шикун А.Ф. Основы гигиены и организации труда и быта студентов /слушателей/. Калинин, 1990.

# Приложение №1

## ТЕСТ-опросник Г.Ю. Айзенка

ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «EYSENC»

Сумма баллов, набранных Вами по экстравертированности: 18

по эмоциональной стабильности: 11

Диапазон у экстравертированного человека: 13-24 балла

у интравертированного человека: 0-12 балла

у эмоционально-стабильного человека: 0-12 балла

у эмоционально-нестабильного человека: 13-24 балла

По результатам тестирования о Вас можно сказать следующее:

Ваш темперамент определен как сангвинистический.

Для «экстравертов» наиболее характерны такие черты, как об-

щительность, отзывчивость, непринужденность, жизнерадост-

ность, уверенность в себе, стремление к лидерству. Они име-

ют много друзей, оптимистически настроены, добродушны,

веселы, но иногда бывают вспыльчивы, несдержаны.

Эмоционально-стабильные люди отличаются уравновешен-

ностью нервно-психических процессов, эмоционально-пси-

хической устойчивостью. Для них характерны ровность,

спокойствие, осмотрительность, рассудительность, опти-

мизм.

### Сангвиник – общительный человек, характеризующийся

возбудимостью и отходчивостью, отзывчивый, непринуж-

денный. Это человек с легкой сменой эмоций, в целом жиз-

нерадостный, не склонный к беспокойству. Склонен к ли-

дерству.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002.

#### Приложение №2

Виноградов И.Ю.

«Какой Вы руководитель»

От 11 до 15. Вы относитесь к типу «руково-

дителя-организатора, умеете сконцентриро-

вать силы на наиболее важных направлени-

ях. К ним причисляете эффективный подбор

и расстановку кадров, разработку и согла-

сование оптимального (реально выполнимо-

го) плана, материально-техническое снаб-

жение. Ваша сила в том, что Вы никогда не

идете на поводу у текущих дел, отделяете

главное от второстепенного, умеете во что

бы то ни стало добиться решения принци-

пиальных проблем, не останавливаясь пе-

ред конфликтами и взысканиями. Дела в

Вашей организации (подразделении), как

правило, идут успешно. Рекомендация – не

запускайте текущие дела. Перепоручая их

заместителям, время от времени контроли-

руйте ход исполнения.

ВИНОГРАДОВ И.Ю. 26.04.2002.

#### Приложение №3

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сдержанность,  обособленность | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. А .** | **. . . .**  **. . . .** | Обращенность во вне,  легкость в общении |
| Мышление более  конкретное | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. B .** | **. . . .**  **. . . .** | Мышление более  абстрактное |
| Чувствительность,  малая устойчивость | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. C .** | **. . . .**  **. . . .** | Трезвость, устойчи-вость, рассудительность |
| Мягкость, скромность,  уступчивость | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. E .** | **. . . .**  **. . . .** | Доминирование, упрям-  ство, напористость |
| Серьезность, молчали-вость (без подъема) | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. F .** | **. . . .**  **. . . .** | Жизнерадостность,  энтузиазм (подъем) |
| Инициативность,  избегание традиций | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. G .** | **. . . .**  **. . . .** | Добросовестная исполнительность, надежность |
| Неуверенность,  боязливость | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. H .** | **. . . .**  **. . . .** | Готовность идти на риск, спонтанность |
| Реальность,  полагается на себя | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. I .** | **. . . .**  **. . . .** | Недостаточная самосто-ятельность, зависимость |
| Доверчивость,  уживчивость | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. L.** | **. . . .**  **. . . .** | Предпочтение своего мнения, подозритель-ность |
| Практицизм, нет  случайных склонностей | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. M.** | **. . . .**  **. . . .** | Богатство воображения, богемность |
| Бесхитростность,  сентиментальность | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. N .** | **. . . .**  **. . . .** | Проницательность, расчетливость |
| Уверенность в себе, спокойствие | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **. O .** | **. . . .**  **. . . .** | Беспокойство с чувством вины |
| Признание принятых норм и правил | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **.Q1.** | **. . . .**  **. . . .** | Стремление к новатор-ству, эксперименту |
| Зависимость от группы,  присоединение | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **.Q2.** | **. . . .**  **. . . .** | Уверенность в себе, самостоятельность |
| Внутренняя конфликт.  нед. волевой контроль | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **.Q3.** | **. . . .**  **. . . .** | Ответственность, самоконтроль, сила воли |
| Расслабленное спокойствие, леность | **. . . .**  **. . . .** | **. .**  **.Q4.** | **. . . .**  **. . . .** | Высокое побуждение с неудовлетворением, |
|  |  |  |  | деятелен |

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №4

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала А: Доброжелательность, общительность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 10, что является

явно выраженным положительным полюсом

На отрицательном полюсе имеют значение такие черты, как вялость аффекта, отсутствие живых, тре-пещущих эмоций.

Эти люди холодны, жестки, формальны в контактах. Они не интересуются жизнью окружа-ющих, чуждаются людей, пред-почитая «общаться» с книгами и вещами. Они стараются работать одни, избегают коллективных ме-роприятий, не идут на ком-промиссы. В делах точны, обя-зательны, но недостаточно гибки.

Для высоких значений фактора характерны богатство и яркость эмоциональных проявлений, ес-тественность и непринужден-ность поведения, готовность к сотрудничеству, чуткое, внима-тельное отношение к людям, доброта и мягкосердечие.

Такие люди хорошо уживаются в коллективе, активны в ус-тановлении контактов, любят работать с людьми, с готов-ностью участвуют в общест-венных мероприятиях.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №5

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала В: Интеллект

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 7, что является

склонностью к положительному полюсу

Человек, имеющий низкие оценки по фактору, склонен к медленному обучению, с трудом усваивает новые понятия, все понимает буквально и конкретно. Низкая оценка по этому фактору может быть получена как в результате низкого интеллекта, так и вследствие эмоциональной дезорганизации мышления.

Высокие оценки имеют лица с хорошим уровнем интеллекту-ального развития, быстро схва-тывающие новое, быстро обу-чающиеся.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №6

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала С: Эмоциональная устойчивость

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 10, что является

явно выраженным положительным полюсом

Низкие оценки бывают у лиц, не способных контролировать эмо-ции и импульсивные влечения, особенно не способных выразить их в социально-допустимой фор-ме.

Внешне это проявляется как плохой эмоциональный контроль, отсутствие чувства ответствен-ности, капризность, уклонение от реальности. Внутренне они чув-ствуют себя беспомощными, уста-лыми и неспособными справиться с жизненными трудностями.

Высокие оценки свойственны лицам эмоционально зрелым, смело смотрящим в лицо фактам, спокойным, уверенным в себе, постоянным в своих планах и привязанностях, не поддающих-ся случайным колебаниям на-строения.

На вещи они смотрят серьезно и реалистично, хорошо осознают требования действительности, не скрывают от себя собственных недостатков, не расстраиваются из-за пустяков, чувствуют себя хорошо приспособленными.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №7

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала Е: Доминативность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 5, что является

результатом, сбалансированным между полюсами

Человек, имеющий низкую оценку по фактору, послушен, конформен, не умеет отстоять свою точку зрения, покорно следует за более сильными, сам уступает дорогу другим, поэтому часто оказывается зависимым, берет на себя вину, кротко подчиняется всем обязанностям.

Высокие оценки по фактору свидетельствуют о властности, стремлении к самостоятель-ности, независимости, игнори-ровании социальных условнос-тей и авторитетов.

Эти лица действуют смело, энергично и активно. Живут по своим собственным законам и соображениям, агрессивно от-стаивают свои права на са-мостоятельность и требуют про-явления самостоятельности от окружающих.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №8

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала F: Беспечность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 5, что является

результатом сбалансированным между полюсами

Низкие оценки свидетельствуют о сдержанности, озабоченности, склонности все усложнять, ко всему подходить слишком серьезно и осторожно.

Высокие оценки по фактору характерны для лиц бодрых, активных, беспечных, легко воспринимающих жизнь.

Они живут, не задумываясь серьезно над событиями, легко относятся к жизни, верят в удачу и свою счастливую звезду, о будущем не заботятся, строят жизнь по принципу «авось пронесет».

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №9

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала Н: Смелость в общении

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 10, что является

явно выраженным положительным полюсом

Личности с низкой оценкой имеют сверхчувствительную сим-патическую нервную систему, что делает их остро реагирующими на любую угрозу. Эти люди считают себя крайне робкими, неуверен-ными в своих силах, не любят работать в контакте с людьми, предпочитают иметь одного-двух близких друзей вместо большой компании.

Высокие оценки свидетельст-вуют о невосприимчивости к угрозе, смелости, решитель-ности, тяге к риску и острым ощущениям. Такие люди сво-бодно вступают в контакты, не испытывают трудностей в об-щении, не теряются при сто-лкновении с неожиданными об-стоятельствами, о неудачах бы-стро забывают.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002.

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №10

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала G: Моральная нормативность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 10, что является

явно выраженным положительным полюсом

Человек, имеющий низкую оцен-ку по фактору, склонен к непо-стоянству, легко бросает начатое дело. Ленивый, недобросовест-ный, эгоистичный, он не при-лагает усилий к выполнению общественных требований и культурных норм, презрительно относится к моральным цен-ностям, ради собственной выгоды способен на нечестность и обман.

На полюсе высоких значений фактора находятся такие черты, как чувство ответственности, обязательность, добросовест-ность, стойкость моральных при-нципов. Эти лица глубоко поря-дочны не потому, что это может оказаться выгодным, а потому, что не могут поступать иначе по своим убеждениям. Высокая добросовестность, сознатель-ность обычно сочетаются с хоро-шим самоконтролем и стрем-лением к утверждению обще-человеческих ценностей, иногда в ущерб личным, эгоистическим целям.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №11

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала I: Душевная мягкость

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 7, что является

склонностью к положительному полюсу

Низкие оценки бывают у лиц мужественных, суровых, практич-ных и реалистичных. К жизни они подходят с логической меркой, больше верят рассудку, чем чувствам, не доверяют ощуще-ниям и впечатлениям, интуицию подменяют расчетом.

Высокие оценки по фактору являются показателем мягкости, утонченности образного, худо-жественного восприятия мира. Эти лица не любят «грубых людей» и «грубую работу», романтически обожают путе-шествия и новые впечатления, обладают богатым вообра-жением и художественным вку-сом, художественные произве-дения влияют больше на их жизнь, чем реальные события.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №12

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала L: Подозрительность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 2, что является

явно выраженным отрицательным полюсом

Человек с низкой оценкой счи-тает всех людей добрыми и хо-рошими, откровенно рассказывает о себе даже малознакомым людям. В коллективе всегда уживчив, весел, не завистлив, проявляет искреннюю заботу о товарищах, не стремится конкурировать с ними.

Лица с высокими оценками по фактору с самого начала под-ходят к людям с преду-беждением, никому не доверяют, считают своих друзей способ-ными на нечестность, неот-кровенны с ними. В коллективе они держатся обособленно, пе-кутся только о себе, завидуют успехам других, считают, что их недооценивают. В отношениях с людьми проявляют себя как настойчивые, раздражительные, не терпящие конкуренции, скеп-тически относятся к моральным мотивам окружающих.

##### ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №13

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала М: Самоуглубленность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 3, что является

Склонностью к отрицательному полюсу

Лица с низкими оценками избе-гают всего необычного, руковод-ствуются объективной реаль-ностью, надежны в практических вопросах. Спокойны, тверды.

Высокие оценки свойственны лицам мечтательным, увлечен-ным своими фантазиями. Такие люди непрактичны, легко отсту-пают от реальности. Интере-суются абстрактными пробле-мами, неуравновешенны, легко приходят в восторг.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №14

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала N: Социальная опосредованность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 5, что является

Результатом, сбалансированным между полюсами

Низкие оценки бывают у лиц, способных к грубости, абстракт-ности, прямолинейности, неумею-щих ясно мыслить. Это обычно наивные, открытые люди, общи-тельные, компанейские, любящие простые естественные вещи и чувственные радости. Они не умеют хитрить и ловчить, ведут себя естественно, просто и грубовато.

Высокие оценки свойственны лицам, которые прежде, чем предпринять что-либо, с холод-ной аналитичностью оценивают возможные шансы, хитро и умело строят свое поведение, скептически относятся к лозун-гам и призывам, склонны к интригам и коварству. В общении мягки, аристократично вежливы, следят за своей речью и манерами.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №15

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала О: Тревожность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 5, что является

Результатом, сбалансированным между полюсами

Низкие оценки характерны для лиц веселых, жизнерадостных, уверенных в успехах и своих возможностях

Высокие оценки свойственны лицам, которые всегда чем-нибудь озабочены, всегда подавлены, тяготятся дурными предчувствиями, склонны к самоупрекам, недооценивают свои возможности.

В обществе они чувствуют себя неуютно и неуверенно, держатся излишне обособленно.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №16

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала Q1: Радикализм

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 10, что является

явно выраженным положительным полюсом

Низкие оценки бывают у лиц консервативных. Это люди устоявшихся мнений. Все новое они встречают в штыки, потому что оно им кажется абсурдным и бессмысленным. Весь вред, по их мнению, происходит от людей, которые нарушают принципы и традиции и не хотят принять на веру опыт старших поколений.

Лица с высокими оценками имеют разнообразные интеллек-туальные интересы, стремятся быть хорошо обо всем инфор-мированными, но никакую ин-формацию они не принимают на веру, никакие принципы для них не абсолютны, они не доверяют авторитетам. Они легко меняют свою точку зрения, отличаются критичностью к противоречиям и неясностям.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №17

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала Q3: Самоконтроль

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 6, что является

Результатом, сбалансированным между полюсами

Низкие оценки указывают на слабый самоконтроль. Деятель-ность таких лиц хаотична. Они часто теряются, не умеют организовать свое время и порядок выполнения дел.

Высокие оценки свойственны лицам организованным, умею-щим контролировать свои эмо-ции и поведение. Такой человек действует планомерно и не раз-брасывается.

Он хорошо осознает социаль-ные требования и старается аккуратно их выполнять, заботится о своей общественной репутации.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №18

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала Q4: Напряженность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 6, что является

Результатом, сбалансированным между полюсами

При низких оценках на первый план выступает слабость или отсутствие желаний. Лица этого типа безразличны к удачам и неудачам, невозмутимы, удовле-творены любым положением.

Высокие оценки свидетель-ствуют о напряженности, воз-буждении, активном неудовлет-ворении стремлений. Такой че-ловек чувствует себя разбитым, усталым, но не может остаться без дела даже в обстановке, благоприятной для отдыха.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

### ТЕСТ-ОПРОСНИК 16 ЛФ Приложение №19

Адаптация опросника Кэттела 16 PF

(А.Г. Шмелев, В.И.Похилько, А.С.Соловейчик)

### ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО: ВИНОГРАДОВ И.Ю.

ПРОГРАММА ТЕСТИРОВАНИЯ «TS3»

##### Шкала Q2: Самостоятельность

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

##### Ваша оценка (в стенах): 3, что является

склонностью к отрицательному полюсу полюсами

Низкие оценки свидетельствуют о несамостоятельности, зависи-мости от группы. Эти люди предпочитают жить и работать вместе с другими людьми не потому, что являются очень общительными, а скорее потому, что у них отсутствует инициатива и смелость в выборе линии поведения.

Высокие оценки свойственны лицам независимым, самостоя-тельным. Они готовы пожерт-вовать любыми удобствами, лишь бы сохранить свою независимость. Нельзя считать, что они не любят людей, просто они не нуждаются в одобрении и поддержке со стороны.

ДАТА ТЕСТИРОВАНИЯ: 26.04.2002

###### Приложение №20

АНКЕТА

В нашем коллективе проводится изучение состояния морально-психологического климата. Просим Вас принять участие в этом и ответить на вопросы анкеты. Фамилию указывать не нужно, так как интерес представляет прежде всего общая картина по коллективу. Отметьте номера тех ответов, с которыми Вы согласны.

Убедительная просьба: не оставляйте ни одного вопроса без ответа!

Благодарим Вас за участие.

1. Какова по-Вашему мнению значимость психологического климата при оценке работы коллектива ?

а/ очень важен, его обязательно надо учитывать

б/ важен, но на первый план его ставить не нужно

в/ не нужно придавать ему серьезного значения

г/ не могу судить

1. Оцените влияние общей психологической атмосферы в коллективе на Вашу работу

а/ благоприятствует успешной работе

б/ не оказывает успешного влияния

в/ действует неблагоприятно

г/ не могу судить

1. Отметьте, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Вполне удовлетворен | Отчасти удовлетворен | Не удовлетворен |
| а/ в целом своей работой | а | б | в |
| б/ отношениями с коллегами | а | б | в |
| в/ отношениями с руководителем | а | б | в |
| г/ общей психологической атмосферой в коллективе | а | б | в |

#### Приложение №21

4. Оцените, в какой степени развиты в коллективе перечисленные качества

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Развиты хорошо | Средне развиты | Слабо развиты |
| а/ уважение друг к другу | а | б | в |
| б/ взаимная требовательность | а | б | в |
| в/ добросовестное отношение к работе | а | б | в |
| г/ дисциплинированность | а | б | в |
| д/ сплоченность в совместном отдыхе | а | б | в |
| е/ взаимопомощь | а | б | в |
| ж/ чуткость и внимательное отношение друг к другу | А | б | в |

1. Бывают ли у членов Вашего коллектива конфликты

а/ с администрацией

б/ с коллегами по работе

в/ конфликты отсутствуют

6. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу. Цифра 9 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а цифра 1 – очень не нравится. В какую клетку Вы поместите Ваш коллектив ?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1. Если у Вас есть друзья, то где они работают ?

а/ в вашем коллективе

б/ в другом учреждении

в/ не работают

г/ обхожусь без друзей

1. Считаете ли Вы, что атмосфера деловых и личных качеств в ЦЗН

а/ самая лучшая

б/ хорошая

в/ как в других коллективах

г/ плохая

д/ гораздо хуже, чем в других

е/ не могу сказать

Приложение №22

1. Какое отношение к членам коллектива наиболее характерно для Вашего руководителя

а/ доброжелательное и уважительное независимо от трудовых успехов и дисциплины

б/ доброжелательное и уважительное только к тем, кто хорошо работает и не нарушает дисциплины

в/ отношение к работникам неустойчивое, зависит от настроения

г/ безразличное ко всем

д/ ко всем предвзято, без доверия, часто недоброжелательно

ж/ если иное – допишите

1. Какие причины, на Ваш взгляд, наиболее сильно влияют на психологический климат в коллективе (можно отметить 2-3 причины)

а/ обстановка в стране

б/ условия труда

в/ оплата труда

г/ организация работы

д/ компетентность непосредственного руководителя

е/ уровень культуры работников

ж/ умение общаться друг с другом

1. Какими основными качествами/деловыми, личностными/ должен, по-Вашему, обладать руководитель ? Укажите 3-5 качеств в порядке убывания их ценности для Вас.
2. Устраивает ли Вас та степень самостоятельности, которая предоставляется Вам в процессе работы ?

а/ да, при необходимости я могу принимать самостоятельные решения

б/ моя работа устоявшаяся и необходимости в неожиданных действиях не возникает

в/ действовать самостоятельно удается не всегда, слишком много интересов бывает задето

г/ проявлять самостоятельность у нас трудно – можно встретить непонимание

д/ за нас все решает руководство, мы только исполнители

е/ затрудняюсь ответить

ж/ ваш вариант ответа

Приложение №23

1. Что наиболее отрицательно сказывается на Вашем настроении и работоспособности ?

а/ недостатки в организации труда

б/ чувство, что размер получаемой з/платы не соответствует той, которую следовало бы получать за свой труд

в/ низкая доля творческого труда

г/ несложившиеся отношения с администрацией

д/ чувство неуверенности в своем положении

е/ не очень хорошие отношения в коллективе

ж/ социальная неустроенность /проблемы жилья, отдыха/

з/ затрудняюсь ответить

и/ Ваш вариант ответа

1. Ваши пожелания по улучшению климата ЦЗН

Спасибо !