**СОДЕРЖАНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 2](#_Toc220393248)

[**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИЯМИ** 5](#_Toc220393249)

[1.1. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на руководство организациями 5](#_Toc220393250)

[1.2. Подходы к определению эффективности руководства, исходя из психологического портрета руководителя 15](#_Toc220393251)

[1.3. Методы изучения психологического портрета руководителя 26](#_Toc220393252)

[**ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ АВТОМОБИЛЬНОГО БИЗНЕСА (на примере авто-салона «NISSAN»)** 40](#_Toc220393253)

[2.1. Изучение руководителей автомобильного салона «NISSAN» 40](#_Toc220393254)

[2.3. Анализ и обработка полученных результатов 50](#_Toc220393255)

[2.3. Рекомендации руководителю по эффективности управления организацией 62](#_Toc220393256)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 68](#_Toc220393257)

[**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ** 72](#_Toc220393258)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ** 76](#_Toc220393259)

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Реализация задач современной организации немыслима без руководителей-профессионалов, действующих в содружестве с должным образом подготовленными к работе в условиях рынка специалистами и привлекающих к управлению непосредственных участников производства. Популярнейшая формула 30-х гг. «кадры решают все» и в наше время не утратила актуальности, ведь возникшее на рубеже 70-80-х гг. застойные явления в общественном производстве напрямую были связаны с изъянами в управлении и прежде всего в работе с кадрами.

Современныйруководитель является профессионалом в организации дел и управления. Решающим фактором в достижении цивилизованного предпринимательства и менеджмента выступает не только владение приемами их осуществления, но и наличие особых личностных качеств, составляющих так называемый психологический портрет руководителя.

**Целью** настоящей дипломной работы является анализ профессионально значимых личностных характеристик руководителя, составляющих его психологический портрет.

В связи с этим возникают следующие **задачи**:

* исследовать взгляды отечественных и зарубежных ученых на руководство организациями;
* рассмотреть различные подходы к определению эффективности руководства, исходя из психологического портрета руководителя;
* перечислить методы изучения психологического портрета руководителя;
* провести эмпирическое исследование психологического портрета эффективности руководителя в сфере автомобильного бизнеса (на примере авто-салона «NISSAN»).

**Объектом исследования** являются сотрудники, занимающие руководящие должности в автосалоне «NISSAN».

**Предмет исследования -** профессионально значимые психологические качества руководителя.

**Гипотезой** нашего исследования послужило предположение о том, что качества, являющиеся составляющими психологического портрета руководителя, в совокупности составляющие коммуникативную компетентность, являющуюся решающим фактором для эффективного взаимодействия руководителя и персонала, в частности, такие, как: эмпатия, локус контроля, общий уровень коммуникативной компетентности, - формируют стиль общения руководителя и оказывают непосредственное влияние на эффективность его взаимодействия с персоналом.

**Научная разработанность темы.** Проблемы профессионализма и профессионала, выявление условий, при которых обеспечивается профессиональный рост, разрабатываются в плане исследования продуктивного личностно-профессионального роста, профессионализма личности, субъективных условий и факторов развития профессионала. Большой вклад в разработку теоретических положений внесли В.С. Агапов, Б.Г. Ананьев, О.С. Анисимов, В.Г. Асеев, А.А. Бодалев, А.А. Деркач, В.П. Зазыкин, А.С. Карпенко, Б.Ф. Ломов, А.К. Маркова, В.Г. Михайловский, А.А. Реан, М.Ф. Секач, В.А. Сластенин, И.Н. Семенов, Л.А. Степнова, В.Д. Шадриков, и мн. др.

В современной управленческой и организационной психологии большое внимание уделяется роли руководителя в организации, его функциям и задачам по работе с кадрами и персоналом, описания его личностных характеристик, оптимизации индивидуальной работы менеджера с персоналом (Ч. Бернард, М. Вебер, В.В. Гончаров, П.Ф. Драккер, С.Г. Андреева., Л.В. Карташова, М.А. Ковалева и др.).

Вместе с тем в научной литературе недостаточно работ, в которых проводилось бы специальное исследование качеств личности руководителя, составляющих его психологический портрет и влияющих на эффективность во взаимодействии с персоналом.

Исходя из актуальности проблемы исследования, ее недостаточной разработанности, теоретической и практической значимости была определена тема, сформулированы цели, задачи, обоснованы объект и предмет исследования.

**Методологическую основу исследования** составил обзорно-аналитический метод, включающий теоретический анализ психологической литературы по исследуемому вопросу; эмпирические методы: анкетирование, опрос, наблюдение, индивидуальные беседы; количественный и качественный анализ.

Для проверки выдвинутой гипотезы нами были использованы следующие методики:

* Для исследования стиля общения менеджера мы воспользовались методикой, предложенной А.В. Морозовым *-**«Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения».*
* *Для исследования уровня эмпатии* (т.е. умения поставить себя на место другого человека и способности к произвольной эмоциональной отзывчивости на переживания других людей) мы использовали методику Бойко В.В.
* *Для выявления коммуникативных и организаторских склонностей* личности (умение чет­ко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т.д.) мы использовали методику оценки коммуникативных и организаторских склонностей (КОС), предложенную Б. А. Федоришиным.
* Для диагностики парциальных шкал локуса контроля мы использовали методику*«Диагностика парциальных позиций интернальности-экстернальности»* (Е.Ф. Бажин. Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд).

**Теоретическое значение.** Данное исследование позволит уточнить значение личностных качеств эффективного руководителя для формирования эффективного стиля общения с персоналом.

**Практическая значимость.** Полученные результаты можно использовать в практике подготовки и обучения руководителей, для соответствия кандидатуры вакансии руководителя при приему на работу, при формировании программ тренингов и семинаров для руководителей.

**ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

**1.1. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на руководство организациями**

Управление как специфическая деятельность свя­зывается с появлением организации. В этом аспекте можно сказать, что практика управления так же ста­ра, как мир. Достижения крупных организаций в древ­ности, например в Римской империи, просущество­вавшей несколько столетий, свидетельствует о том, что даже тогда были созданы довольно развитые сис­темы управления.[[1]](#footnote-1)

Однако идея рассмотрения управления как научной дисциплины и профессии возникла в XVIII веке - в позднюю эпоху развития капиталистической форма­ции общества. На этом этапе происходит выделение чисто управленческих функций. С середины XIX века начала развиваться концепция систематизированно­го управления.

В начале XX века эта концепция приобрела каче­ственно новое значение - управление стало рассматриваться как самостоятельная область деятельности, способная принести успех организации. Тем самым было положено начало принципиально новому этапу в управлении - научному управлению, центральной фигурой которого стал профессионально подготов­ленный руководитель.

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

А. Файоль был первым, кто отметил, что менеджмент насквозь пропитан психологией, и выделил психологические факторы повышения производительности труда,например такие, как власть, единство руководства, подчинение личных интересов общим, инициатива, корпоративный дух предприятия и др. Всего он выделил четырнадцать принципов повышения производительности труда[[2]](#footnote-2).

Анализируя подробно вопросы управления предприятием, А. Файоль говорил: «Не невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу»[[3]](#footnote-3).

Эти слова А Файоль написал в 20-е годы, но они живут и сейчас и относятся не только к сфере руководства каким-либо одним предприятием Они стали универсальными там, где сталкиваются интересы людей, например в экономике, в политике.

Большое значение А. Файоль придавал также такому принципу, как единство руководства. «Этот принцип можно выразить так один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это - необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, - чудовище Ему тяжело жить»[[4]](#footnote-4).

Однако не следует смешивать единства руководства (один начальник, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжение только от одного начальника). Единство руководства обеспечивается хорошей конституцией социального образования, единство же распорядительства зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала[[5]](#footnote-5).

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

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

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

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

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

Развитие концепции «человеческих отношений» Э. Мэйо привело к тому, что, по свидетельству исследователя проблем менеджмента Д. Рена, было внесено много поправок в практику менеджмента[[6]](#footnote-6). Можно выделить некоторые из них:

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

В 1938 г два известных ученых США: Э. Майо и Ч. Барнард совместно выдвинули концепцию «социального человека» вместо концепции «экономического человека», описанного авторами «школы научного управления» Однако, в отличие от Э. Мэйо, Ч. Барнадр использовал опыт активной личной работы на посту руководителя фирмы «Нью Джерси Бэлл телефон»[[7]](#footnote-7).

Ч. Барнард стал теоретиком менеджмента. Традиционное понимание организации его не устраивало. Большое внимание он уделил анализу взаимодействия формальной и неформальной структур внутри самой организации Он говорил, что поодиночке они не могут функционировать

С позиций Ч. Барнарда, благодаря существованию неформальных групп в организациях формируются внутри формальной системы определенные установки, нормы иправила группового поведения. Ч. Барнард был одним из первых теоретиков деятельности организаций. Он считал мотивацию одним из главных факторов производства. Он также отметил, что сущность взаимоотношений человека и организации заключена в сотрудничестве.

Наряду с Э. Мэйо иЧ. Барнардом, следует особо отметить несколько имен, которые признали концепцию «человеческих отношений». Ими были профессор Массачусетского университета Дуглас Мак Грегор, а также Д Лайкерт из Мичиганского университета и К. Арджирис, работавший в Йельском университете[[8]](#footnote-8).

Эти ученые внесли большой вклад в развитие и уточнение основных принципов школы «человеческих отношений». Их часто называли группой «человеческих ресурсов»,доказывавших, что от улучшения взаимоотношений в организации выигрывают все и управляющие и работники.

В 1960 г Д. Мак Грегор опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия» Он доказывал, что формирование менеджеров - это не следствие формальных усилий менеджмента в его саморазвитии, а в большей степени - это осознание менеджментом своих задач, своей политики и практики Он говорил «Успех менеджмента - не наверняка, но в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение»[[9]](#footnote-9).

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

Если исходить только из концепции «человеческих отношений», то руководитель должен был делиться с работниками информацией, советоваться с подчиненными и поощрять самоуправление исключительно для улучшения состояния морального климата в группе как основного средства повышения производительности труда

В теории использования человеческих ресурсов руководитель должен в некоторой степени допускать участие подчиненных и в управленческом процессе, поскольку наиболее эффективные решения принимаются теми, кого они непосредственно затрагивают. С позиций этой теории, моральный климат на предприятии, а также удовлетворенность работников трудом является продуктом творческого решения проблем с участием рабочих в управлении. Социально ответственный менеджмент несовместим со «всеразрешающим менеджментом».

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпи­рическое изучение этой проблемы началось с 20-х годов и в настоящее время ведется достаточно ин­тенсивно. Проблема лидерства и руководства являет­ся одной из кардинальных проблем психологии уп­равления.

Первоначально лидер трактовался как член груп­пы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены груп­пы, уровень активности, участия, влияния в реше­нии данной задачи. Другими словами, лидер выдви­гается в конкретной ситуации, принимая на себя определен­ные функции[[10]](#footnote-10).

Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он бу­дет вести, а они будут ведомыми.

Процесс лидерства может быть достаточно проти­воречивым: мера «притязаний» лидера и мера готов­ности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возмож­ности лидера - значит в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу также не является величи­ной постоянной: при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при дру­гих обстоятельствах, напротив, снижаться.

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляют­ся понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немец­ком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Подчеркнем, что для отечественных исследователей ха­рактерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным об­щностям.

В рамках дипломной работы требует отдельного рассмотрения проблема соот­ношения двух понятий - «управление» и «руковод­ство». Управлениевыступает более широким поняти­ем, означающим направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.Понятие «управление» относится как к тех­ническим («машина - машина»), социотехническим («человек - машина»), так и к социальным («чело­век - человек») системам. Руководствоже есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство

* ограничивается воздействием на людей и их об­щности;
* предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
* призвано вызвать чью-то деятельность соответ­ственно намерениям руководителя.

Понятия «менеджер» и «лидер» не идентичны. Главное качество лидера - четкое видение цели, которая другим представляется в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе. Основное же качество менеджера-управляющего - с наименьшими потерями реализовать увиденную цель.

Следовательно, руководство- это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответствен­но намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управ­ление есть руководство.

Основные различия между лидерством и руковод­ством сводятся к следующему:

* *содержание понятий:* руководство предусматри­вает организацию всей деятельности группы, а ли­дерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точ­ки зрения отношений доминирования и подчинения;
* *возникновение:* руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения офи­циальной организации, в то время как лидерство воз­никает спонтанно как следствие взаимодействия лю­дей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». Руководство*есть процесс правового воздействия, осу­ществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руково­дитель избирается).*

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и под­чинения. Руководство основано на принципах право­вых отношений, социального контроля и примене­ния дисциплинарной практики.

В свою очередь, лидерство*есть процесс психологи­ческого влияния одного человека на других при их со­вместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понима­ния друг друга.* Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов груп­пы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности под­чинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не толь­ко руководитель, но и лидер. Социально приемле­мым и эффективным в современных условиях явля­ется руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не все­гда.

Следует сказать несколько слов и о стиле руководства. В отечественной литературе существует много определений понятия «стиль руководства», сходных между собой в своих основных чертах. Его можно рассматривать как комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействуя на подчиненных и общения с ними. «Чтобы раскрыть сущность стиля руководства, - считает Р.Х. Шакуров, - необходимо, прежде всего, рассмотреть вопрос о его функциях и структуре». общая функция стиля заключается, по его мнению, в адаптации деятельности руководителя к специфике условий ее существования. Эта функция рассматривается как единство двух частных функций – адаптации деятельности к особенностям:

* объективных, внешних условий;
* самого субъекта деятельности.

Первую из них Р. Х. Шакуров называет социальной, вторую – психологической функцией стиля.[[11]](#footnote-11)

*Стиль руководства* **–** это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль руководства характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей руководства призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей руководства получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем. Главные из проблем:

* Трудности при определении эффективности стиля руководства. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.
* Сложность установления причинно-следственных связей между стилем руководства и эффективностью его использования. Обычно стиль руководства рассматривается как причина достижения определенного следствия – производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.
* Изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили руководства обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условия, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования – недостоверной.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили руководства являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства.

Определить стиль руководства можно 2-я способами:

1. Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля руководства, который использует начальник по отношению к подчиненным.
2. С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации[[12]](#footnote-12).

Вслед за отечественной исследовательницей А.А. Русалиновой будем рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя»[[13]](#footnote-13).

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль руководства на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести, как отмечают А.Л. Журавлев и В.Ф. Рубахин, характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т.д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые).

Наряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль руководства. В следующем разделе мы рассмотрим индивидуальные психологические особенности руководителя, влияющие на эффективность его профессиональной деятельности.

**1.2. Подходы к определению эффективности руководства, исходя из психологического портрета руководителя**

Эффективность профессиональной деятельности - это соответствие результата этой деятельности поставленным целям, достижение запланированных положительных результатов.

Эффективность социальной работы зависит от таких сущностных характеристик, как «профессионализм», «профессиональная компетентность» и «личность профессионала».

Профессионализм ряд ученых рассматривает как высокий, устойчивый уровень знаний, умений и навыков, позволяющий достигать наибольшей эффективности в профессиональной деятельности.

А.А. Бодалев считает, что это не только яркое развитие способностей, но и глубокие, широкие знания в той области деятельности, в которой этот профессионализм проявляется, а также нестандартное владение умениями, которые необходимы для успешного выполнения этой деятельности[[14]](#footnote-14).

Вслед за психологами Б.Г. Ананьевым, А.А. Деркачом, Е.А. Климовым, Б.Ф. Ломовым, К.К. Платоновым следует выделить три блока профессионализма - профессиональная деятельность, профессиональное общение, личность профессионала, которые и определяют, на наш взгляд, эффективность работы руководителя. Развитие этих трех блоков у специалиста являет собой готовность к эффективной работе[[15]](#footnote-15).

Опираясь на принцип единства личности и деятельности, рассматривая готовность как целостное состояние, представляющее собой систему, мы полагаем, что готовность к эффективной работе руководителя - это личностное и социально-психологическое образование, представляющее собой единство ценностного отношения к деятельности, профессиональных знаний, умений и навыков профессионального общения.

Особую роль в работе руководителя играет *профессиональное общение,* которое по мнению А.А. Деркача, представляет собой активность человека, направленную на установление взаимодействия с другим человеком в процессе преобразования предмета труда.

В работе Т.А. Андрющенко, В.П. Кислякова описаны базовые умения профессионального общения, которые составляют три группы: межличностная коммуникация, межличностное взаимодействие; восприятие и понимание других людей (таблица 1.1)[[16]](#footnote-16).

Таблица 1.1

**Группа базовых умений профессионального общения**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Умения | Стороны общения | | |
| Межличностная коммуникация | Межличностное взаимодействие | Восприятие и понимание других людей |
| Умение передавать рациональную и эмоциональную информацию  Умение пользоваться вербальными и невербальными средствами  Умение организовывать и поддерживать диалог | Умение управлять групповой динамикой  Умение занимать адекватную ролевую позицию  Умение оказывать адекватную психологическую поддержку  Умение занимать позицию конструктивной конфронтации  Умение конструктивно разрешать конфликт | Умение ориентироваться в коммуникативной ситуации  Умение понимать эмоциональное состояние партнера  Умение распознавать скрытые мотивы и защитные реакции |

Н.А. Лаврова[[17]](#footnote-17), анализируя влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек – человек» показала в своём исследовании, что требования, выдвигаемые авторами, как определяющие для успешной профессиональной деятельности, более чем разнообразны.

Ею выявлено, что субъект трудовой деятельности как личность характеризуется определённой специфической совокупностью устойчивости личностных образований, в которую входят: мотивы, установки, иерархическая система сложившихся субъективных отношений, направленность, способы поведения и реагирования, характерологические особенности и другие структуры, определяющие своеобразие его индивидуально- психологических проявлений в профессиональной деятельности.

Профессионально значимые качества руководителя - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

Талант руководителя определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными.

Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики руководителя.

Профессионально важные качества руководителя рассматриваются на трех уровнях: на уровне задач деятельности руководителя; на поведенческом уровне; на уровне свойств личности.

На основе анализа научной литературы мы составили сводную таблицу профессионально важных качеств руководителя (таблица 1.2.) [[18]](#footnote-18).

Таблица 1.2

**Сводная таблица профессионально важных качеств руководителя**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Профессионально важные качества | | |
| Организаторские | Коммуникативные | Мотивационно-волевые |
| избирательность - способность адекватно, без искажения отражать психологию организации. | способность к кооперации и групповой работе | к успеху (ориентация на достижение, стремление обладать, решительность, доверие к себе) |
| самокритичность - способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках. | поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций | добросовестность, внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих) |
| контакт - способность устанавливать меру воздействия, влияния на других | социальная компетентность при реализации своих целей | (свобода, самоопределение, открытость) |
| способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации. | Виды общения в деятельности менеджера | компетентность (компетентность, разговорчивость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, обаяние, дружественное отношение к организации, уверенная манера держать себя) |
| 1. субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных. |
| к организаторской деятельности, т. е. потребность в ее выполнении. | 2. служебно-товарищеское - это общенье между руководителями-коллегами. |  |
| заряжать своей энергией других людей, активизировать их. | 3. дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений. |  |

Итак, как мы видим из таблицы 1.2, организаторские качества – качества,характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества - это следствия проявления ряда психологических свойств личности.

К организационным качествам, приведенным в таблице, можно было бы добавить также:

* Целеустремленность - умение поставить четкую и ясную и стремится к ее достижению;
* Гибкость - способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя, при этом принципиальных позиций;
* Работоспособность - способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью;
* Настойчивость - волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели;
* Самостоятельность - способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи;
* Дисциплинированность - подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе;
* Инициативность - умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

К сказанному стоит добавить, что общей основой развития руководителя как специалиста и как компетентного управленца является интеллектуальные качества. Мы не стали вносить их в таблицу, поскольку интеллект может выступать или не выступать в качестве фактора успешности руководителя в зависимости от того, какие ресурсы руководителя - интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность.

Известный менеджер Л. Якокка считает: «Главная причина, по которой способным менеджерам не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными»[[19]](#footnote-19). Говоря о коммуникативных качествах, отметим, что руководитель в свой деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

а) субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных.

б) служебно-товарищеское - это общенье между руководителями-коллегами.

в) дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

В зависимости от конкретной ситуации и целей, важно точно применить тот или иной стиль общения. Если руководитель обладает навыками общения, то ему легко устанавливать деловые контакты.

Умение устанавливать деловые контакты, располагать к себе людей зависит от манеры поведения. Хорошие манеры помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают налаживание контактов, расширяют возможности оказывать влияние на людей.

В литературе по психологии менеджмента можно встретить ряд работ, изучающих руководителя и предпринимательские качества, потенциал которых зависит от умения предвидеть и быстро оценивать ситуацию рассчитать возможные результаты, умения разумно рисковать.

Одним из наиболее важных качеств руководителя является устойчивость к стрессу. Стрессоустойчивость - это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность руководителя протекает в условиях значительных психологических нагрузок.

Таким образом, можно выделить в структуре профессионально важных качеств руководителя организаторские, интеллектуальные, мотивационно-волевые и предпринимательские качества.

Исследователи[[20]](#footnote-20) полагают, что для успешного выполнения профессиональной деятельности руководителю нужны следующие психологические знания и умения: владение методами и технологиями психологического анализа профессиональных задач и ситуаций; ориентация в психологической типологии профессий и занятий и в целом в психологии профессионального труда; знание основ современной социальной психологии, психологии межличностного общения (знание о видах, структуре и уровнях общения, показателях его оптимальности); владение теоретическими знаниями в области психологии личности, дифференциальной психологии; знание конкретных методик тестирования и владение теориями и технологиями конструирования новых психодиагностических методик, статистическими способами проверки их надежности и валидности (пригодности); умение диагностировать психологические особенности личности, психических процессов, мотивации.

Профессия руководителя становится в наше время довольно распространенной, и в этой области находят себя и экономисты, и социологи, и психологи. Это сложный вид деятельности, ибо задачи такого специалиста диктуются требованиями организации, в которой он работает. Однако, очевидно, что грамотная высокопрофессиональная деятельность по применению психологических технологий в подборе персонала доступна, прежде всего, специалистам, имеющим базовую университетскую психологическую подготовку. Высший уровень квалификации здесь определяется не столько умением подбирать и оценивать психодиагностические методики, адекватные данной профессии, из имеющегося методического арсенала, сколько конструировать новые методические средства, тесты, опираясь на достижения современной дифференциальной психологии (работы профессора А. Г. Шмелева и др.), концепции психологии личности и психологическое изучение профессий, типологии профессий.

На основании проведенного анализа можно сделать выводы о требованиях профессии руководителя к индивидуально-психологическим свойствам индивида:успеха в данной профессиональной области могут добиться люди энергичные, способные выдерживать повышенное эмоциональное напряжение, обладающие высоким уровнем общей культуры, развитым вниманием, свободно переключающие внимание во время собеседования на разные особенности поведения претендента, наблюдательные. Важны также хорошая память, развитые коммуникативные и организаторские способности, готовность к разумному риску, внятная речь, смелость, решительность, обязательность, самокритичность, терпение, компетентность и чувство юмора.

На основе вышесказанного, нами был составлен психологический портрет эффективного руководителя автомобильного салона с указанием степени проявления психологических качеств (таблица 1.3.).

Таблица 1.3

**Психологический портрет эффективного руководителя автомобильного салона**

|  |  |
| --- | --- |
| Качества эффективного руководителя | Уровень качества |
| А. 1. Общий интеллект | Выше среднего |
| 2. Логическое мышление | Высокий |
| 3. Общая эрудиция, информированность | Выше среднего |
| 4. Способность к экстраполяции (интуиция) | Выше среднего |
| 5. Готовность на практике применять новые идеи | Выше среднего |
| 6. Гибкость мышления | Высокий или выше среднего |
| 7. Способность к решению нескольких проблем одновременно | Выше среднего |
| Б. 8. Энергичность, выносливость | Выше среднего |
| 9. Устойчивость в ситуации неопределенности | Средний или выше среднего |
| 10. Самостоятельность и инициативность | Средний или выше среднего |
| 11. Ответственность | Высокий |
| В. 12. Компетентность в общении | Выше среднего |
| 13. Способность к сочувствию, сопереживанию | Выше среднего или средний |
| 14. Способность к убеждению и влиянию | Выше среднего |
| 15. Стрессоустойчивость. | Высокий |
| 16. Корпоративность, лояльность | Средний или выше среднего |
| 17. Независимость | Выше среднего |
| Г. 18. Честность | Выше среднего |
| 19. Порядочность | Выше среднего |
| 20. Надежность | Высокий или выше среднего |

Качества личности – это наиболее обобщенные и наиболее устойчивые ее характеристики. Они проявляются во всех видах деятельности, в которые включена личность.

Из приведенных в таблице 1.3 данных видно, что современные руководители в банке должны обладать высокими показателями сформированности социально-психологических качеств личности, что обеспечивает продолжительную эффективную деятельность

Особо следует выделить коммуникативную компетентность. Если компетентность в различных областях деятельности обычно приобретается человеком через усвоение тех или иных текстов, то коммуникативная компетентность формируется интериоризацией социальных контекстов.

Под коммуникативной компетентностью обычно понимается способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение. Такого рода компетентность предполагает умение изменять глубину и круг общения, понимать и быть понятым партнерами по общению. Коммуникативная компетентность - это развивающийся и в значительной мере осознаваемый опыт общения между людьми, который формируется в условиях непосредственного взаимодействия.

В понятие «коммуникативный потенциал» входят потребности в общении, стремление быть понятым, общительность, коммуникативные навыки и умения…[[21]](#footnote-21) А.А. Кидрон[[22]](#footnote-22) в понятие коммуникативного потенциала субъекта включает такие характеристики как внешность человека, престиж, позиция в малой группе, возраст, состояние здоровья и т.п. Под коммуникативной способностью А.А. Кидрон понимает общую способность, связанную с многообразными подструктурами личности и проявляющуюся в навыках субъекта общения вступать в социальные контакты, регулировать повторяющиеся ситуации взаимодействия, а также достигать в межличностных отношениях преследуемые коммуникативные цели. Рассматривая коммуникативную способность на уровне непосредственного процесса общения, в качестве унитарного показателя готовности к общению, автор использует эквивалентное коммуникативной способности понятие «компетентность в общении». В структуру коммуникативных способностей входят общительность и замкнутость. Первая помогает, а вторая мешает установлению нормальных личных и деловых связей с окружающими людьми.

Коммуникативные способности руководителя относятся к числу его важнейших профессиональных качеств. Отечественная теория способностей создавалась трудами многих видных психологов, среди которых Б.Г. Ананьев[[23]](#footnote-23), С.Л. Рубенштейн[[24]](#footnote-24), Б.М. Теплов[[25]](#footnote-25) и др. Способности - это возможность достижения высокого уровня мастерства в том или ином виде деятельности. Различают общие и специальные способности. Общие способности необходимы для широкого круга занятий. К общим способностям относятся такие качества, как внимательность, сообразительность, целеустремленность, работоспособность и т.д. Эти качества важны во всех видах деятельности, в том числе в сфере управления. Специальные способности - это качества, обеспечивающие успех в узком круге видов деятельности. К таким, например, относятся зрительная память, понимание людей, чувствительность рук. Коммуникационные и организаторские способности также можно отнести к специальным способностям, но именно эти способности играют большую роль в профессиональном росте человека и налаживании эффективных коммуникаций.

Безусловно,успех управленческой деятельности во многом зависит от того, умеет ли руководитель построить эффективную систему коммуникаций в организации. Для этого необходимо иметь сильную базу в области общественных наук, чтобы понимать, как человек общается, как приспосабливается к изменениям, ведет себя в небольших группах и организациях. Важно также понимание человеческих нужд, причин поступков и методов убеждения человека, того, как он приспосабливается к изменениям и в каких обстоятельствах ему лучше всего.

Итак, руководитель - это профессиональный коммуникатор, т.е. человек, для которого речевая деятельность является важнейшей составляющей профессиональной деятельности. Коммуникации в деятельности менеджера занимают более 60% рабочего времени. Поэтому достаточная степень коммуникативной компетентности — это необходимое условие успешной деятельности менеджера любого направления. Причем речь идет об особом типе общения, об управляемом общении. Один из выдающихся менеджеров США, президент крупнейшего в мире автогиганта, компании «Форд и «Крайслер» Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» пишет: «Управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность - это общаться с ними».

**1.3. Методы изучения психологического портрета руководителя**

Известны различные подходы к оценке руководителей и работников, претендующих на руководящие должности. Хотя во всех случаях непосредственная задача здесь заключается в оценке качества выполняемого труда, само его понимание нередко оказывается различным и даже противоречивым. Распространенный в хозяйственных системах прием определения эффективности работы посредством сопоставления результата и затрат неприемлем для сферы управления, поскольку здесь результаты неоднозначны и далеко не всегда поддаются точному измерению, а затраты времени в силу творческого характера и разнообразия содержания труда руководителей вряд ли уместно использовать как базу для расчета. Сказанное объясняет многообразие подходов и сопряженное с этим известное несовершенство методики и практики оценки качеств руководителей и претендентов. Однако в этом многообразии все же можно достаточно четко вычленить два подхода, суть которых сводится к оценке, во-первых, личных качеств и, во-вторых, результатов деятельности руководителя. Иногда принято обособлять и третий подход, который сводится к оценке собственно управленческой деятельности - вклада руководителя в общий итог работы, зависящий от того, насколько успешно он осуществляет свои служебные функции. Вслед за этим определяют методы и процедуры оценки.

При комплексном подходе выбор критериев и содержание оценки зависят прежде всего от того, насколько правильно понят объект оценки. Объектами в этом случае являются:

* психологические качества;
* результаты деятельности, выражающиеся во вкладе в совершенствование деятельности самого аппарата управления и в общие конечные итоги функционирования руководимой этим аппаратом системы;
* сам труд (его временные и качественные характеристики).

Поскольку в нашей работе мы рассматриваем непосредственно психологические качества руководителя, отметим, что в отечественной литературе нет недостатка в описании всевозможных трудностей на этом пути и замечаний по поводу того, что вопрос о методах и критериях оценки кандидатов является одним из самых сложных и малоисследованных.

Однако представляется, что истинное положение в этой области несколько драматизируется. Инструментарий, с помощью которого можно определить качества руководителя и даже его перспективные возможности, существует. Но для получения максимально исчерпывающих сведений изучать личность следует как органическое целое, как единство множества взаимодействующих качеств. Ведь поведение человека, логика его помыслов и действий обусловлены не теми или иными отдельными качествами, а их сложным сочетанием. Различные подходы к оценке руководителя взаимосвязаны и дополняют друг друга[[26]](#footnote-26).

Методы изучения психологического портрета руководителя призваны установить, есть ли у претендента качества, включаемые в содержание его психологического портрета, измерить и отобразить степень их развитости в соответствующей совокупности показателей. Конкретные методы выбирают с учетом того, какие измеряются качества:

* общие (необходимые каждому руководителю) или специфические (присущие отдельным категориям руководителей);
* медленно изменяющиеся или обладающие высоким динамизмом;
* имеющие приоритетное значение (вплоть до введения коэффициента важности различных качеств для конкретных должностей) или вторичные.

Различаются следующие методы изучения психологического портрета руководителя:

* количественные, используемые для получения определенных числовых значений измеряемых качеств (в баллах или коэффициентах);
* качественные (описательные), основанные на изучении документов и других письменных источников (материалов бесед, опросов, наблюдений, приказов, тестирования, публикаций в печати и др.) с целью выявления характера взаимоотношений с подчиненными, коллегами и общественными организациями, меры самостоятельности действий, умения вести в коллективе воспитательную работу и др.;
* комбинированные, сочетающие в себе достоинства методов, первых двух групп, позволяющие на базе исходных описательных характеристик получать числовую оценку качеств руководителя (претендента).[[27]](#footnote-27)

При прочих равных условиях предпочтительнее количественные измерители, описательные большей частью применяются для характеристики творческой (мыслительной) деятельности, не поддающейся количественной оценке. Большинство используемых сегодня методов изучения психологического портрета руководителя являются описательными. Это дает возможность установить наличие или отсутствие у руководителя (претендента) тех или иных качеств, но не гарантирует точность оценок.[[28]](#footnote-28)

Для оценки качеств широко применяются также методы, основанные на моделировании обстановки (имитации условий), в которой претенденту предстоит работать. Они позволяют выявлять не только личные достоинства, но в известной мере и результаты руководящей деятельности. Чем точнее моделирование, тем выше обоснованность оценки качеств руководителя (претендента) и прогнозирования его служебного продвижения[[29]](#footnote-29).

Вместе с тем признается целесообразным использование прогностических и практических методов изучения требуемых качеств. Прогностические методы базируются на информации, собираемой для построения модели-гипотезы будущей деятельности претендента в данной должности. Источниками информации служат анкетные сведения, характеристики, материалы аттестаций, психологических тестов и бесед, отзывы руководителей, подчиненных и равных по статуту коллег. Практические методы, применяемые для проверки способности кандидата к выполнению заданных управленческих функций с целью подтвердить или опровергнуть модель-гипотезу, реализуются в формах временного назначения на должность работника, осуществляющего такие же или аналогичные функции, периодической стажировки на руководящих должностях и др. Меру сложности и длительность программы испытаний определяют в зависимости от уровня и места данной должности в иерархии управления.

При наличии достаточной информации уже на этапе построения модели-гипотезы может выясниться непригодность кандидата к данной должности ввиду явного преимущества остальных кандидатов. В этом случае отпадает необходимость в практической проверке. Но когда такая потребность возникает, программу проверки надлежит разрабатывать самым тщательным образом. Проверку качеств предполагаемых руководителей следует осуществлять в обстановке, максимально приближенной к условиям их будущей работы.

Существует мнение, что все качества руководителя (претендента) могут быть обнаружены через его поведение в процессе должным образом организованных испытаний. Главное здесь сводится к тому, чтобы найти ответ на вопросы: по каким меркам следует определять пригодность специалиста к роли руководителя; исходя из каких критериев смогут работники кадровых служб и вышестоящие руководители выделить конкретного человека из среды равных по положению кандидатов на руководящую должность? Видимо, упор следует делать не на расширение и без того большого перечня обязательных качеств, а на усовершенствование порядка оценки руководителей по некоторой ограниченной, но обоснованной совокупности требований, которым обязан удовлетворять претендент на руководящую должность.

Показатели, в которых выражаются результаты оценки, оправдывают себя только в том случае, если отображают и с достаточной полнотой раскрывают содержание качеств, которым обязан удовлетворять руководитель. В каждом конкретном случае вопрос должен решаться с учетом обстоятельств, а не некоего универсального набора показателей, тем более что отдельные показатели имеют различную, значимость для конкретных целей оценки работников различных уровней и различных систем. Все это свидетельствует в пользу того, что базовый набор показателей оценки следует модифицировать применительно к изменяющимся обстоятельствам[[30]](#footnote-30).

Процедура исследования определяет порядок выполнения операции по оценке качеств работников в соответствии с принятыми критериями, регламентирует процесс непосредственно самого исследования и, наконец, порядок принятия решения по результатам оценки.

Важно определить, кто производит исследование. Субъектами исследования могут быть:

* непосредственный руководитель;
* вышестоящий руководитель;
* коллеги по работе;
* подчиненные;
* служба кадров;
* другие функциональные службы (труда и зарплаты, материально-технического обеспечения и т.д.);
* специально сформированные комиссии;
* сам работник (самооценка).

В их числе особенно высоко котируется непосредственный руководитель испытуемого, поскольку он, во-первых, лучше, чем кто-либо, знаком с личностью и результатами деятельности претендента, а во-вторых, заинтересован в его хорошей работе, а значит, беспристрастен в оценке (хотя, разумеется, возможны и исключения из этого правила).[[31]](#footnote-31)

Вслед за этим рекомендуется выбрать место, где производится исследование:

* в подразделении, в котором трудится претендент;
* в другом подразделении той же хозяйственной системы (в отделе кадров, в специально созданной комиссии и пр.);
* вне этой системы.

Место исследования выбирают с учетом ее целей (подбор, продвижение в должности, повышение оплаты труда и др.) и необходимости обеспечения квалифицированной оценки. Если, к примеру, решается вопрос о подборе или перемещении работника, то оценка производится, как правило, на том уровне, которому предоставлены полномочия по подбору и расстановке руководителей данной категории.

Исследование рекомендуется производить в обстановке, в которой претендент чувствует себя раскованно и проявляет готовность достоверно характеризовать свои качества. При этом в первую очередь необходимо выявить его способность решать общие, а не частные задачи управленческой деятельности.

Следует особо подчеркнуть, что исследование ни при каких обстоятельствах не может рассматриваться в качестве способа выявления недостатков в личностей деятельности работника, для его дискредитации. Каждый претендент должен быть убежден, что исследование проводится в интересах не только системы, но и его самого, и помогает точнее определить ту сферу приложения его способностей, в которой он с наибольшей результативностью сможет реализовать свой потенциал и получить сравнительно большую возможность продвижения по служебной лестнице. Такое восприятие функций исследования обладает и тем преимуществом, что снижает вероятность приукрашивания претендентом своих достоинств.

На практике слабых руководителей заменяют более подготовленными, старательных поощряют и от недобросовестных освобождаются. Но часто решительные меры предпринимают лишь тогда, когда руководитель уже провалил дело. Объективная оценка личности и результатов деятельности руководителя позволяет предупреждать возникновение тупиковых ситуаций.

Хотя психологические качества свидетельствуют не более чем о потенциальных возможностях кандидата на руководящую должность, такая оценка совершенно необходима, хотя бы уже потому, что без нее вообще невозможен обоснованный отбор руководителей. При этом важно обеспечить объективность оценки личности, поскольку однажды допущенное искажение впоследствии может стать стереотипом, избавиться от которого очень нелегко.

Основные источники информации, используемые при оценке качеств руководителей, можно объединить в три группы:

1) официальные документы (анкеты, характеристики и др.);

2) результаты бесед и опросов (экспертиз, аттестаций, тестирований и др.);

3) социологические наблюдения (анкетирование, интервью и др.).

Соотношение этих источников, естественно, неодинаково и динамично, поскольку подвержено воздействию многих факторов. В конечном счете достоверность оценки определяется качеством информации. В связи с этим уместно заметить, что нередко правомочные инстанции сами себя ограничивают в возможностях достоверной оценки кандидата на руководящую должность, поскольку пользуются не всей доступной им информацией.

Самое широкое распространение получила оценка на базе анкетных данных и характеристик. В анкете отражаются биографические сведения, перемещения работника и занимаемые им до этого должности, а характеристика содержит сведения, призванные создавать в достаточной степени определенное суждение о реальных качествах работника. Послужной список до сих пор остается основным источником информации для оценки, выявления потенциала работника при назначении и продвижении по должности.[[32]](#footnote-32)

Представленные в анкете сведения о частоте смены мест работы, продолжительности работы в каждом подразделении, характере перемещений по службе позволяют составить представление о содержании профессионального опыта претендента, уровне деловых качеств, коммуникабельности; данные об образовании могут служить свидетельством степени его интеллектуального потенциала и др. Однако в целом анкета больше порождает вопросы, нежели отвечает на них, ведь в ней ничего не говорится о том, как работал этот человек, как руководил коллективом. В личном деле есть копии дипломов, откуда можно почерпнуть сведения о том, какие он сдавал предметы и с какими отметками, но по ним невозможно догадаться о творческом потенциале владельца диплома, его ценностных ориентациях.

Характеристика представляет собой письменное или устное изложение в систематизированном виде индивидуальных особенностей личности. Характеристика должна быть точной, лаконичной, а главное - правдивой. В ней как минимум следует представить данные относительно стиля работы человека, черт его характера, общительности, результатов деятельности возглавляемого им подразделения и личного вклада в их обеспечение, степени его заинтересованности в повышении уровня своего образования и квалификации, способности организовать работу коллектива, сотрудничать с коллегами и налаживать в коллективе благоприятствующую высокопроизводительному труду социально-психологическую атмосферу, восприятия критики и самокритики, допущенных недостатков и ошибок, перспективных возможностей.

К сожалению, служебные характеристики часто составляются формально и, что еще хуже, необъективно. Наиболее распространенным недостатком характеристики является односторонняя ориентация на показ достоинств человека, избыточная общность сведений, а иногда и их искажение в силу субъективных представлений определенного круга лиц. В этой ситуации резонно поставите, вопрос о повышении роли, и авторитета характеристик, выдаваемых работникам[[33]](#footnote-33).

В перечень данных характеристики помимо некоторых общих данных представляется целесообразным включать такие сведения, как особенности стиля работы, нравственный облик и деловые качества, умение создавать в коллективе благоприятную морально-психологическую атмосферу, успехи коллектива, личный вклад руководителя в их достижение, его работа над повышением своего профессионального уровня, готовность нести ответственность за последствия своих решений, самокритичность и отношение к критике. Полезно также приводить сведения об участии в рационализаторской и изобретательской деятельности, указывать пробелы в знаниях и организаторской работе и др.

Наряду с анкетными данными и характеристиками весомым источником информации для оценки руководителей или претендентов на занятие руководящей должности являются беседы и опросы. Если в беседе необходимую информацию получают от самого претендента, то при опросе - от других людей[[34]](#footnote-34).

Собеседование может дать исключительно ценную информацию. Важно хорошо подготовиться к беседе, проводить ее тактично, с учетом психологии и уровня притязаний претендента на должность, важно понять его чувства и дать ему возможность откровенно, доверительно высказаться. В противном случае у собеседника может сработать защитная реакция, которая затруднит оценку его качеств.

В практике оценки качеств претендентов все большее применение находит информация, получаемая посредством анкетных и устных опросов. Анкеты, как правило, довольно просты по содержанию, заполняются они руководителями и подчиненными испытуемого, его коллегами или иными хорошо знающими его людьми. Должным образом обработанный анкетный материал позволяет вполне определенно судить о наличии и степени развитости у претендента качеств, требуемых для руководящей деятельности.

При оценке кандидатов широко используются тестовые испытания. Тест - это метод исследования личности, опирающийся на ее психофизиологическую, психологическую и социальную подструктуры, интеллектуальную и эмоциональную самооценки. Суть его в том, чтобы путем проведения коротких стандартизированных испытаний (решение задач и пр.) и соотнесения полученных результатов с определенным эталоном (шкалой) оценки соответствующих качеств выявить их наличие у испытуемого. Степень развитости тестируемых качеств измеряется в баллах или с помощью коэффициентов. Измерения могут производиться как по отдельным оцениваемым качествам, так и по перечню качеств с последующим выведением общего показателя для каждой должности.

Психологическое тестирование, будучи стандартизированным испытанием работника по тому или иному качеству, позволяет создать представление только об отдельных его способностях (например, о коммуникативных способностях), но не дает возможности произвести оценку личности в целом. Помогая определить степень развития у работника некоторых способностей по состоянию на заданный момент времени, тесты мало что могут подсказать относительно его интеллекта и потенциальных возможностей. Оценка интеллектуального уровня человека с помощью вербальных (устных, словесных опросов) тестов затруднительна. Такие тесты позволяют определять лишь меру осведомленности (информированности) человека, но не его интеллектуальные способности, тем более в их развитии. Однако в комплексе с другими методами оценки тесты, безусловно, помогают в выявлении многих качеств претендента, например, способности к достаточно быстрой оценке ситуаций и к социальной адаптации, меры гибкости мышления и склонности к самоанализу, специфики подхода к реализации важных задач.[[35]](#footnote-35)

Необходимо также учитывать, что тестирование обычно проводится в условиях, далеких от практики. Поэтому рекомендуется разработать соответствующие процедуры анализа и интерпретации получаемых данных, которые учитывали бы субъективную подоплеку тестов. Только при соблюдении этих условий тестирование может служить одним из действенных методов исследования и оценки некоторых качеств личности.

Заслуживающим доверия источником информации для оценки требуемых качеств кандидатов являются наблюдения - в процессе работы, во время прохождения испытательного срока и стажировки, в искусственно создаваемых ситуациях посредством организации деловых игр, дискуссий и др.

Далее мы предпримем попытку обосновать выбор методов и методик изучения психологического портрета руководителя, используемых нами в практической части дипломной работы. Исходной точкой послужили предполагаемые характеристики руководителя, влияющие на эффективность его деятельности, описанные ниже.

Говоря о коммуникативности личности, следует иметь в виду, что это явление необходимо рассматривать не только как совокупность некоторых характерологических свойств и качеств, позволяющих осуществлять процесс общения, но и то, что коммуникативность личности является компонентом мотивационно-потребностной сферы. Это подразумевает собой то, что коммуникативность требует наличия соответствующей направленности личности, определяющей социальный и нравственный вес личности, ее потребности, интересы, убеждения, идеалы и соответствующих ценностных ориентаций, как правило, не непосредственно мотивирующих поведение, а выполняющих координирующую функцию.

Развитие коммуникативности личности начинается с формирования у человека такой направленности личности, при которой ценность человеческого общения находится не на периферии, а в центре системы ценностных ориентаций человека. В связи с этим мы рассмотрим стили общения, для которых характерна направленность на действие, процесс, или на людей, что, по нашему мнению, является наиболее эффективным стилем общения в случае взаимодействия менеджера с персоналом.

Мы полагаем, что стиль общения человека определяется такими компонентами, как коммуникативная активность, эмпатия, коммуникативная уверенность, формированию которой способствует интернальный локус контроля. Объясним подробнее, на чем основано данное предположение.

Итак, одним из механизмов перцепции является идентификация, которая означает отождествление себя с другим, уподобление ему. Частным случаем идентификации является эмпатия, основанная на умении поставить себя на место другого, взглянуть на все его глазами, прочувствовать его состояние, позицию и учесть их в своем поведении. Эмпатия - это способ понимания без осмысления, когда эмоциональное вчувствование в позицию другого сразу же приводит к адекватным действиям, что способствует эффективности взаимодействия, в частности, между руководителем и сотрудниками.

Кроме того, хотелось бы отметить, что одной из важных интегральных характеристик самосознания, вызывающих чувство ответственности, готовность к активности и переживание «Я», является качество личности, получившее название **локуса контроля**. Существуют два крайних типа локуса контроля - интернальный и экстернальный. В первом случае человек убежден, что происходящие с ним события зависят от его личностных качеств и являются закономерным итогом его собственной деятельности. Во втором случае человек убежден, что его успехи и неудачи - это результат внешних сил (везение, случайность, давление окружения, другие люди и т. д.). Любой индивид занимает определенную позицию на континууме, задаваемом этими полярными типами локуса контроля. Локус контроля личности непосредственно влияет на стиль общения, избираемый человеком, и эффективность его взаимодействия с другими людьми.

Все вышесказанное позволило нам предположить, что наиболее эффективным взаимодействием с персоналом будет характеризоваться руководитель, обладающий определенными личностными качествами, определяющими стиль его общения с персоналом, такими, как:

* высокий уровень эмпатии;
* высокий уровень коммуникативных способностей
* интернальный локус контроля (в межличностном общении).

Исследованию того, каким образом данные характеристики влияют на стиль общения руководителя с персоналом и его эффективность посвящено практическое исследование.

**Вывод по Главе 1:**

Подводя итог теоретического обзора литературы, сделаем следующие выводы.

1. Управление является древнейшей областью человеческой деятельности Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

Процессы управления имеют место там, где осуществляется скоординированная деятельность людей для достижения определенных результатов.

2. Руководство и управление – термины, имеющие различные значения. Руководство- это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответствен­но намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управ­ление есть руководство.

3. В работе проведено разграничение понятий лидерства и руководства. Если под руководством мы понимаем процесс правового воздействия, осу­ществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой, то лидерство– это процесс психологи­ческого влияния одного человека на других при их со­вместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понима­ния друг друга.

4. Говоря о психологическом портрете руководителя и его влияние на эффективность профессиональной деятельности, стоит отметить, что наиболее эффективным взаимодействием с персоналом будет характеризоваться руководитель, обладающий определенными личностными качествами, определяющими стиль его общения с персоналом, такими, как:

* высокий уровень эмпатии;
* высокий уровень коммуникативных способностей
* интернальный локус контроля (в межличностном общении).

Исследованию того, каким образом данные характеристики влияют на стиль общения руководителя с персоналом и его эффективность посвящено практическое исследование.

**ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ПОРТРЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ АВТОМОБИЛЬНОГО БИЗНЕСА (на примере автосалона «NISSAN»)**

**2.1. Изучение руководителей автомобильного салона «NISSAN»**

Автомобильный салон «NISSAN» является официальным дилером автомобилей известного японского бренда Nissan. В автосалоне «NISSAN» представлен полный модельный ряд надежных японских автомобилей.

Управление автосалоном «NISSAN» осуществляется в соответствии с Уставом общества, административными инструкциями по делопроизводству, проведению взаимозачетов и другими инструктивно-методическими материалами.

Схема управления включает в себя руководство компанией «NISSAN» (генеральный директор и заместители генерального директора) и руководителей структурных подразделений компании «NISSAN» (начальников департаментов, руководителей управлений и служб, начальников отделов) (рис. 2.1).

Общее управление автосалоном «NISSAN» осуществляет генеральный директор. Генеральный директор назначается собранием учредителей, ему непосредственно подчиняются директора отделов, которые в свою очередь, осуществляют руководство вверенного отдела.

Непосредственное управление осуществляют заместители генерального директора. Заместитель генерального директора назначается и освобождается от должности приказом генерального директора.

Основными структурными единицами организации являются департаменты, отделы и управление делами. Данные подразделения осуществляют управление одной из областей деятельности автосалона «NISSAN». Общее управление работой департаментов, отделов и управления осуществляют заместители генерального директора. Непосредственное управление работой подразделения осуществляет руководитель департамента (отдела, управления). Руководитель подразделения назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки, поданной заместителем генерального директора, курирующего данное подразделение.

Владелец салона

Совладелец салона

Генеральный директор

Управляющий директор

Директор салона

Заместитель управляющего директора

Директор сервиса

Технический директор

Начальник финансового управления

Начальник департамента продаж

Начальник департамента послепродажного обслуживания

Начальник юридического отдела

Начальник административного управления

Начальник отдела маркетинга и рекламы

Начальник кадрового учета и управления персоналом

Начальник службы безопасности

Начальник отдела логистики

Коммерческий директор

Региональный отдел

Московский отдел

Рис. 2.1. Система управления автомобильным салоном «NISSAN»

Для организации управления конкретными задачами в составе департамента создаются дополнительные структурные единицы: отделы и группы. Общее управление работой отделов и групп осуществляют руководители департаментов. Непосредственное управление работой отдела или группы осуществляет начальник отдела (группы). Начальник дополнительной структурной единицы назначается и освобождается от должности приказом генерального директора на основании служебной записки поданной начальником департамента и завизированной заместителем генерального директора, курирующего данный департамент (таблица 2.1).

Таблица 2.1

**Функции и обязанности сотрудников автосалона «NISSAN»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Функции и обязанности** |
| Генеральный директор | Управление фирмой, ведение переговоров с крупными поставщиками и клиентами |
| Директор автосалона | Контроль за деятельностью и взаимодействием структурных подразделений |
| Управляющий директор | Ведение переговоров, сбыт продукции (автомобилей и запчастей), контроль и анализ финансового состояния фирмы |
| Коммерческий директор | Ведение переговоров, сбыт продукции, контроль и анализ финансового состояния фирмы |
| Начальник кадрового учета и управления персоналом | Обеспечение подбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов; организация системы учета кадров, анализ текучести кадров |
| Начальник финансового управления | Работа с документами, обеспечение и обслуживание финансовой работы руководителя |
| Начальник отдела маркетинга и рекламы | Планирование и разработка рекламных проектов, продукции марки |
| Начальник отдела логистики | Руководство техническими службами, координация подразделений по разработке технического развития предприятия, обеспечение поставок |
| Начальник департамента послепродажного обслуживания | Руководство гарантийным ремонтом, установка дополнительного оборудования |
| Начальник отдела продаж г. Москва | Изучение конъюнктуры рынка, разработка плана реализации продукции, разработка плана ценовой стратегии, подготовка и заключение договоров |
| Начальник регионального отдела продаж | Изучение конъюнктуры рынка, разработка плана реализации продукции, разработка плана ценовой стратегии, подготовка и заключение договоров |
| Директор сервиса | Прямые продажи, выписка документов, ведение клиента, переговоры |
| Технический директор | Проверка качества продукции, контроль, ведение семинаров, сравнения |

Анализируя структуру можно выявить, что она относится к традиционному типу структур (линейно-функциональная структура), так существует иерархия и четкое разграничение компетенции по уровням линейного управления.

Достоинства этой структуры в управлении одноотраслевым производством (централизованное управление, четкое планирование, строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности) общепризнанны в условиях, когда изменения происходят равномерно и по всем структурным подразделениям.

Известно, что успех любой коллективной деятельности лежит в отношениях сотрудничества и доверия, взаимопомощи и профессионализма. При этом не менее важно определить индивидуально-психоло­гические качества личности руководителя,его реальное состояние и возможности, стили общения, и их влияние на эффективность профессиональной деятельности. Разумеется, серь­езные исследования влияния психологических особенностей на эффективность профессиональной деятельности требуют сложного и многоаспектного анализа, использования разнообразного набора конкретных методик. В нашем исследовании мы использовали 4 методики: тест «Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения», предложенную А.В. Морозовым, для выявления уровня эмпатии - методику Бойко В.В.; для диагностики коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение чет­ко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.) мы использовали методику оценки коммуникативных и организаторских склонностей (КОС), предложенную Б.А. Федоришиным; для исследования парциальных шкал локуса контроля мы использовали методику«диагностика парциальных позиций интернальности-экстернальности» (Е.Ф. Бажин. Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд).

**Цель** – исследовать влияние стиля общения руководителя на эффективность его взаимодействия с персоналом.

В соответствие с поставленной целью возникают следующие **задачи:**

* провести диагностику ориентационных стилей профессионально-деятельностного общения;
* выявить уровень коммуникативной компетенции испытуемых;
* определить уровень эмпатии руководителей;
* диагностировать локус контроля участников исследования;
* провести анализ полученных результатов

**Гипотезой** нашего исследования послужило предположение о том, что психологические качества, являющиеся решающим фактором для эффективного взаимодействия руководителя и персонала, в частности, такие, как: эмпатия, локус контроля, общий уровень коммуникативной компетентности, - формируют стиль взаимодействия руководителя и подчиненных и оказывают непосредственное влияние на эффективность взаимодействия руководителя с персоналом.

Исследование проходило в несколько **этапов.** На первом этапе нами были выявлены ориентационные стили профессионально-деятельностного общения испытуемых. На втором этапе исследования мы диагностировали качества, влияющие на эффективность взаимодействия руководителей и персонала, такие, как уровень эмпатии испытуемых, коммуникативные склонности и локус контроля. На третьем этапе нами осуществлялась количественная и качественная обработка полученных результатов с помощью методики SPSS с целью выявления взаимосвязи качеств, влияющих на эффективность коммуникации, и стиля общения.

**Испытуемые.**

В исследовании приняли участие 25 человек, из них 18 мужчин и 7 женщин.

**Принцип формирования выборки.**

* все испытуемые являются менеджерами высшего и среднего звена;
* на момент проведения исследования возраст испытуемых составил от 25 до 35 лет.
* у всех испытуемых высшее образование;
* все испытуемые работают в должности не менее трех лет.

**Методики исследования.**

1. Для диагностики стилей общения мы воспользовались методикой, предложенной А.В. Морозовым[[36]](#footnote-36) - *«Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения».*

Данная методика предназначена для того, чтобы определить, какой из четырех ориентационных стилей или их сочетания доминируют в профессионально-деятельностном общении.

Опросник представляет собой 40 парных утверждений (всего 80), Из каждой пары предлагается выбрать одно - то, которое испытуемый считает наиболее соответствующим своему поведению.

##### При интерпретации данного теста выделяют следующие ориентационные стили общения:

**Стиль 1*.*** **Ориентация на действие**. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы.

**Стиль 2*.*** **Ориентация на процесс**. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и малоэмоционален.

**Стиль 3*.*** **Ориентация на людей**. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональные, чувствительные, сопереживающие и психологически ориентированные.

**Стиль 4*.*** **Ориентация на перспективу, будущее**. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны и порой их сложно понимать (подробнее см. *Приложение 1*).

**2.**Для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение чет­ко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т.д.) мы использовали *методику оценки коммуникативных и организаторских склонностей (КОС),* предложенную Б.А. Федоришиным. Данная методика позволяет выяснить потенциальные возможности людей в развитии их коммуникативных способностей.

Испытуемым предлагалась следующая ***инструкция.*** «Ответьте, пожалуйста, на перечисленные ниже 40 вопросов. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу. Здесь нет плохих и хороших ответов. Старайтесь отвечать быстро, не затрачивая много времени на обдумывание. Имейте в виду, что вопросы короткие и не могут содержать всех необходимых подробностей. Представьте себе наиболее типичные ситуации и дайте тот ответ, который считаете предпочтительным. Обращайте внимание на первые слова вопроса. Ваш ответ должен быть точно согласован с этими словами. Например, как следует отвечать на вопрос «Правда ли, что Вам не нравится заниматься математикой?». Если Вам действительно не нравится заниматься математикой, то отвечайте на этот вопрос положительно: «Да» (то есть с утверждением Вы согласны). Но если Вам нравится заниматься математикой, то на тот же самый вопрос «Правда ли, что Вам не нравится заниматься математикой?», отвечайте отрицательно: «Нет**»** (то есть с утверждением Вы не согласны) (см. Приложение 2).

**3.** Для исследования уровня эмпатии (т.е. умения поставить себя на место другого человека и способности к произвольной эмоциональной отзывчивости на переживания других людей) мы использовали **методику Бойко В.В.** Испытуемым была предложена следующая инструкция: Внимательно прочитайте предложенные утверждения и ответьте «Да» ( + )  или «Нет» ( - ) в зависимости от того,  как Вы поступаете обычно.

Далее подсчитывалось число правильных ответов (соответствующих «ключу») по каждой шкале, а затем определялась суммарная оценка (см. Приложение 1):

1. Рациональный канал эмпатии: + 1, + 7, - 13, + 19, + 25, - 31;

2. Эмоциональный канал эмпатии: - 2, + 8, - 14, + 20, - 26, + 32;

3. Интуитивный канал эмпатии: - 3, + 9, + 15, + 21, + 27, - 33;

4. Установки, способствующие эмпатии: + 4, - 10, - 16, - 22, - 28, - 34;

5. Проникающая способность в эмпатии: + 5,- 11, - 17, - 23, - 29, - 35;

6. Идентификация в эмпатии: + 6, + 12, + 18, - 24, + 30, - 36.

***Интерпретация результатов.***

Анализируются показатели отдельных шкал и общая суммарная оценка уровня эмпатии. Оценки на каждой шкале могут варьироваться от 0 до 6 баллов и указывают на значимость конкретного параметра в структуре эмпатии.

*Рациональный канал эмпатии* характеризует направленность внимания, восприятия и мышления эмпатирующего на сущность любого другого человека – на его состояние, проблемы, поведение. Это спонтанный интерес к другому, открывающий шлюзы эмоционального и интуитивного отражения партнёра. В рациональном компоненте эмпатии не следует искать логику или мотивацию интереса к другому. Партнёр привлекает внимание своей бытийностью, что позволяет эмпатирующему непредвзято выявлять его сущность.

*Эмоциональный канал эмпатии.* Фиксируется способность эмпатирующего входить в эмоциональный резонанс с окружающими – сопереживать, соучаствовать. Эмоциональная отзывчивость в данном случае становится средством «вхождения» в энергетическое поле партнёра. Понять его внутренний мир, прогнозировать поведение и эффективно воздействовать возможно только в том случае, если произошла энергетическая подстройка к эмпатируемому. Соучастие и сопереживание выполняют роль связующего звена, проводника от эмпатирующего к эмпатируемому и обратно.

*Интуитивный канал эмпатии.* Балльная оценка свидетельствует о способности респондента видеть поведение партнёров, действовать в условиях дефицита исходной информации о них, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании. На уровне интуиции замыкаются и обобщаются различные сведения о партнёрах. Интуиция, надо полагать, менее зависит от оценочных стереотипов, чем осмысленное восприятие партнёров.

Установки, способствующие или препятствующие эмпатии, соответственно облегчают или затрудняют действие всех эмпатических каналов.

*Эффективность эмпатии*, вероятно, снижается, если человек старается избегать личных контактов, считает неуместным проявлять любопытство к другой личности, убедил себя спокойно относиться к переживаниям и проблемам окружающих. Подобные умонастроения резко ограничивают диапазон эмоциональной отзывчивости и эмпатического восприятия. Напротив, различные каналы эмпатии действуют активнее и надёжнее, если нет препятствий со стороны установок личности.

*Проникающая способность в эмпатии* расценивается как важное коммуникативное свойство человека, позволяющее создавать атмосферу открытости, доверительности, задушевности. Каждый из нас своим поведением и отношением к партнёрам способствует информационно-энергетическому обмену или препятствует ему. Расслабление партнёра содействует эмпатии, а атмосфера напряжённости, неестественности, подозрительности препятствует раскрытию и эмпатическому постижению.

Идентификация – ещё одно непременное условие успешной эмпатии. Это умение понять другого на основе сопереживаний, постановки себя на место партнёра. В основе идентификации лёгкость, подвижность и гибкость эмоций, способность к подражанию.

**4.**Для диагностики парциальных шкал локуса контроля мы использовали методику*«диагностика парциальных позиций интернальности-экстернальности»*(Е.Ф. Бажин. Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд). Одной из важных интегральных характеристик самосознания, вызывающих чувство ответственности, готовность к активности и переживание «Я», является качество личности, получившее название ***локуса контроля***. Существуют два крайних типа локуса контроля - интернальный и экстернальный. В первом случае человек убежден, что происходящие с ним события зависят от его личностных качеств и являются закономерным итогом его собственной деятельности. Во втором случае человек убежден, что его успехи и неудачи - это результат внешних сил (везение, случайность, давление окружения, другие люди и т.д.). Любой индивид занимает определенную позицию на континууме, задаваемом этими полярными типами локуса контроля. Опишем ш**калы.**

**Общая интернальность Ио**. Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями; низкий показатель по этой шкале соответствует низкому уровню субъективного контроля.

**Интернальность достижений Ид**. Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Низкие показатели по этой шкале свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

**Интернальность неудач Ин**. Высокие показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неудачах, неприятностях и страданиях. Низкие показатели свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

**Интернальность в семейных отношениях Ис**. Высокие показатели означают, что человек считает себя ответственным за события семейной жизни. Низкий показатель указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

**Интернальность производственных отношений Ип**. Высокий показатель свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности; низкий показатель указывает на то, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам. **Интернальность межличностных отношений Им**. Высокий показатель свидетельствует о том, что человек считает себя способным контролировать свои неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию. Низкий показатель, напротив, указывает на то, что он не считает себя способным активно формировать свой круг общения и склонен считать свои отношения результатом действия своих партнеров.

**Интернальность в отношении здоровья-болезни Из**. высокие показатели свидетельствуют о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье; человек с низким показателем считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей.

**2.3. Анализ и обработка полученных результатов**

1. В результате обследования испытуемых с помощью методики «Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения» нами были получены следующие результаты (таблица 2.2.):

Таблица 2.2

**Сводная таблица результатов диагностики ориентационных стилей профессионально-деятельностного общения**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стили** | **Ориентация на действие** | **Ориентация на процесс** | **Ориентация на людей** | **Ориентация на перспективу, будущее** |
| Количество человек | 3 | 9 | 11 | 2 |
| % | 12 | 36 | 44 | 8 |

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы:

Основываясь на полученных данных, построим диаграмму (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Долевое соотношение испытуемых с различными ориентационными стилями общения

Из рис. 2.2 становится очевидным, что стили «ориентация на действие» и «ориентация на будущее, перспективу» показали меньшее количество испытуемых – 12% и 8%. Большинство испытуемых (44%) имеют стиль общения, определяемый как «ориентация на людей»; 9 человек (36%) показали стиль общения «ориентация на процесс».

2. Далее мы выявили качества, влияющие на эффективность взаимодействия руководителя и персонала, такие, как коммуникативные склонности, эмпатия и локус контроля. В результате применения методики КОС были получены следующие результаты (таблица 2.3).

Таблица 2.3

**Сводная таблица оценок коммуникативных и организаторских склонностей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ко** | **Кк** |
| 1 | 0,80/4 | 0,75/4 |
| 2 | 0,71/4 | 0,56/3 |
| 3 | 0,70/3 | 0,66/4 |
| 4 | 0,81/5 | 0,75/4 |
| 5 | 0,80/4 | 0,56/3 |
| 6 | 0,80/4 | 0,75/5 |
| 7 | 0,70/3 | 0,56/3 |
| 8 | 0,71/4 | 0,66/4 |
| **9** | **0,56/2** | 0,45/2 |
| **10** | **0,56/2** | 0,45/2 |
| 11 | 0,70/3 | 0,56/3 |
| 12 | 0,80/4 | 0,66/4 |
| 13 | 0,80/4 | 0,66/4 |
| **14** | **0,56/2** | 0,56/3 |
| **15** | **0,60/2** | 0,75/4 |
| **16** | **0,20/1** | 0,65/3 |

Продолжение таблицы 2.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ко** | **Кк** |
| 17 | 0,71/4 | 0,75/4 |
| 18 | 0,80/4 | 0,66/4 |
| 19 | 0,71/4 | 0,56/3 |
| **20** | **0,56/2** | 0,75/4 |
| 21 | 0,80/4 | 0,75/4 |
| 22 | 0,80/4 | 0,66/4 |
| 23 | 0,66/3 | 0,75/4 |
| 24 | 0,80/4 | 0,75/4 |
| 25 | 0,80/5 | 0,75/4 |

Распределим полученные данные по уровням согласно шкале оценок (см. Приложение 3) и занесем данные в таблицу с указанием количества человек и процентного соотношения (таблица 2.4.)

Таблица 2.4

**Сводная таблица диагностики уровня коммуникативных склонностей испытуемых**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Уровни коммуникативных склонностей** | **Низкий уровень** | **Ниже среднего** | **Средний уровень** | **Выше среднего** | **Высокий уровень** |
| Кол-во человек | 1 | 5 | 5 | 12 | 2 |
| % | 4 | 20 | 20 | 28 | 8 |

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Долевое соотношение испытуемых по уровню коммуникативных способностей

В результате применения методики В.В. Бойко нами были получены следующие результаты (таблица 2.4.):

Таблица 2.4

**Сводная таблица диагностики каналов эмпатии**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Каналы эмпатии** | | | | | |  |
| **№** | **Рациональный** | **Эмоциональный** | **Интуитивный** | **Установки, способствующие эмпатии** | **Проникающая способность в эмпатии** | **Идентификация в эмпатии** | **Всего** |
| 1 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 21/НУ |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 6 | 5 | 4 | 27/СУ |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 20/НУ |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 29/СУ |
| 5 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 | 16/НУ |
| 6 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 20/НУ |
| 7 | 5 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 17/НУ |
| 8 | 3 | 5 | 5 | 4 | 6 | 4 | 28/СУ |
| 9 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 13/ОН |
| 10 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 15/НУ |
| 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 11/ОН |
| 12 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 27/СУ |
| 13 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 21/НУ |
| 14 | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 18/НУ |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 22/СУ |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 29/СУ |
| 17 | 5 | 3 | 5 | 2 | 1 | 3 | 19/НУ |
| 18 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 26/СУ |
| 19 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 25/СУ |
| 20 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 29/СУ |
| 21 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 26/СУ |
| 22 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 19/НУ |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 25/СУ |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 26/СУ |
| 25 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 24/СУ |

Примечание: ОН – очень низкий уровень эмпатии;

НУ – низкий уровень эмпатии;

СУ – средний уровень эмпатии;

ОВ – очень высокий уровень эмпатии.

Анализируя данные таблицы 2.3 и 2.4 мы видим, что результаты руководителей, имеющих низкий и очень низкий уровень эмпатии (№ 5, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 20), отличаются от результатов руководителей, имеющих средний и высокий уровни эмпатии (таблица 2.4). Так, испытуемые № 10, 15, 16 демонстрируют коммуникативные и организаторские склонности на среднем и ниже среднего уровне (таб. 2.3.). Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Испытуемые № 9, 11, 14 (а также 2 и 19 из испытуемых с нормальным уровнем эмпатийности) стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в серьезной дальнейшей и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

Остальные опрошенные продемонстрировали средний и выше среднего уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей, чего не было выявлено ни у одного испытуемого с низкой эмпатийностью.

Исследуя данные, полученные в ходе применения методики В.В. Бойко (таблица 2.4), отметим, что среди руководителей, имеющих низкие показатели коммуникативных способностей, большинство опрошенных показали низкий результат по эмоциональному каналу эмпатии, что интерпретируется как низкая способность эмпатирующего входить в эмоциональный резонанс с окружающими – сопереживать, соучаствовать, и достаточно высокие результаты по рациональному и интуитивному каналу эмпатии. Данную группу руководителей так же характеризует низкая проникающая способность в эмпатии, сравнительно невысокие баллы по таким каналам, как идентификация, проявляющаяся как умение понять другого на основе сопереживаний, постановки себя на место партнёра, и установки, способствующие эмпатии.

Для статистической обработки данных нами был применен корреляционный анализ (метод линейной корреляции).

Таблица 2.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Методика Бойко (каналы эмпатии) – общее кол-во баллов** | **Методика КОС** |
| 1 | 21 | 0,80 |
| 2 | 27 | 0,71 |
| 3 | 20 | 0,70 |
| 4 | 29 | 0,81 |
| 5 | 26 | 0,80 |
| 6 | 20 | 0,80 |
| 7 | 27 | 0,70 |
| 8 | 18 | 0,71 |
| 9 | 13 | 0,56 |
| 10 | 27 | 0,56 |
| 11 | 25 | 0,70 |
| 12 | 27 | 0,80 |
| 13 | 28 | 0,80 |
| 14 | 18 | 0,56 |
| 15 | 15 | 0,70 |
| 16 | 16 | 0,20 |
| 17 | 19 | 0,71 |
| 18 | 26 | 0,80 |
| 19 | 25 | 0,71 |
| 20 | 19 | 0,56 |
| 21 | 26 | 0,80 |
| 22 | 29 | 0,80 |
| 23 | 25 | 0,66 |
| 24 | 26 | 0,80 |
| 25 | 24 | 0,80 |

Коэффициент корреляции равен 0,563296, т.е. близок к единице, что свидетельствует о том, что имеет место сильная корреляция. Так как коэффициент корреляции больше нуля, то возрастание одного набора значений соответствует возрастанию второго набора значений. Соответственно, чем выше уровень эмпатии, тем выше уровень коммуникативных способностей.

Далее мы исследовали локус контроля испытуемых, для чего применили методику диагностики парциальных позиций интернальности-экстернальности» (Е.Ф. Бажин. Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд). Напомним, что под локусом контроля мы подразумеваем одну из важных интегральных характеристик самосознания, вызывающую чувство ответственности, готовность к активности и переживание «Я». Существуют два крайних типа локуса контроля - интернальный и экстернальный. В случае человек убежден, что происходящие с ним события зависят от его личностных качеств и являются закономерным итогом его собственной деятельности. Во втором случае человек убежден, что его успехи и неудачи - это результат внешних сил.

В ходе исследования нами были получены следующие результаты (таблица 2.6).

Таблица 2.6

**Парциальные позиции интернальности-экстернальности (в стэнах)**[[37]](#footnote-37)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Шкалы интернальности** | | | | | | | |
| **Ио** | **Ид** | **Ии** | **Ис** | **Ип** | **Им** | **Из** | **Локус контроля** |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 6 | 3 | 3 | 5 | Экстернальный |
| 2 | 8 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | Интернальный |
| 3 | 7 | 6 | 8 | 4 | 9 | 6 | 5 | Интернальный |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 6 | 3 | 4 | 6 | Экстернальный |
| 5 | 4 | 6 | 6 | 3 | 4 | 4 | 5 | Экстернальный |
| 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 8 | 7 | 3 | Интернальный |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 7 | 5 | Экстернальный |
| 8 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 5 | Интернальный |
| 9 | 6 | 8 | 7 | 6 | 4 | 6 | 7 | Интернальный |
| 10 | 4 | 5 | 4 | 6 | 4 | 5 | 6 | Экстернальный |
| 11 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 5 | 7 | Интернальный |
| 12 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | Интернальный |
| 13 | 7 | 4 | 6 | 8 | 7 | 7 | 7 | Интернальный |
| 14 | 8 | 8 | 9 | 8 | 7 | 9 | 7 | Интернальный |
| 15 | 4 | 4 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | Экстернальный |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | Интернальный |
| 17 | 5 | 5 | 6 | 3 | 4 | 3 | 6 | Экстернальный |
| 18 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 | Интернальный |
| 19 | 5 | 5 | 6 | 4 | 3 | 4 | 6 | Экстернальный |
| 20 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | Экстернальный |
| 21 | 6 | 7 | 7 | 8 | 8 | 5 | 7 | Интернальный |
| 22 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | Интернальный |
| 23 | 4 | 5 | 4 | 6 | 3 | 4 | 6 | Экстернальный |
| 24 | 4 | 6 | 6 | 3 | 4 | 4 | 5 | Экстернальный |
| 25 | 7 | 6 | 8 | 4 | 9 | 6 | 5 | Экстернальный |

Таким образом, 45% руководителей продемонстрировали экстернальный локус контроля и 55% – интернальный. Для каждого руководителя был составлен график парциальных позиций интернальности – экстернальности, выявлено и описано соотношение показателей. Ниже приведем пример графиков испытуемых № 1 и № 2, имеющих, соответственно, экстернальный и интернальный локус контроля (см. рис. 2.4 и 2.5).



Рис. 2.4. График парциальных позиций интернальности-экстернальности Испытуемый № 1

Например, из графика испытуемого № 1 (рис. 2.4) мы видим, что общий локус контроля – экстернальный(график преимущественно проходит ниже нормы в 5,5 стэна).

Кроме того, с помощью графика мы можем оценить соотношение показателей по отдельным шкалам. Например, в данном случае мы диагностируем результат выше среднего по шкале Ис, что может свидетельствовать о том, что испытуемый считает себя ответственным за события семейной жизни. Обращают внимание заниженные показатели по шкалам Ип и Из, что говорит о том, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам - руководству, товарищам по работе, везению-невезению, а также о том, что он считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей.

Анализируя график парциальных позиций интернальности-экстернальности испытуемого руководителя № 2,. (рис. 2.5.), общий локус контроля мы оцениваем какинтернальный (линия графика преимущественно проходит выше средней линии). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом.



Рис. 2.5. График парциальных позиций интернальности-экстернальности Испытуемый № 2

Результат, полученный по шкале Ид, говорит о высоком уровне субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Испытуемый полагает, что он добился сам всего хорошего, что было и есть в его жизни, и что он способен с успехом преследовать свои цели и в будущем.

Ин и Ис максимально близки к норме, обращает внимание снижение позиций по шкале Ип, что может говорить о том, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам - руководству, товарищам по работе, везению-невезению. В ходе личной беседы было выявлено, что у испытуемого конфликт с одним из руководителей.

По шкале Из также получен высокий балл, что говорит о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Отметим, что испытуемый активно занимается спортом, играет в футбольной команде и посещает тренажерный зал.

В таблицу 2.7 мы занесли результаты двух методик:

Таблица 2.7

**Сводная таблица результатов диагностики позиций интернальности-экстернальности и уровня эмпатии**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Локус контроля** | **Уровень эмпатии** |
| 1 | Экстернальный | НУ |
| 2 | Интернальный | СУ |
| 3 | Интернальный | НУ |
| 4 | Экстернальный | СУ |
| 5 | Экстернальный | НУ |
| 6 | Интернальный | НУ |
| 7 | Экстернальный | НУ |
| 8 | Интернальный | СУ |
| 9 | Экстернальный | ОН |
| 10 | Экстернальный | НУ |
| 11 | Интернальный | ОН |
| 12 | Интернальный | СУ |
| 13 | Интернальный | НУ |
| 14 | Интернальный | НУ |
| 15 | Экстернальный | СУ |
| 16 | Интернальный | СУ |
| 17 | Экстернальный | НУ |
| 18 | Интернальный | СУ |
| 19 | Экстернальный | СУ |
| 20 | Экстернальный | СУ |
| 21 | Интернальный | СУ |
| 22 | Интернальный | НУ |
| 23 | Экстернальный | СУ |
| 24 | Экстернальный | СУ |
| 25 | Экстернальный | СУ |

Из таблицы 2.7 мы видим, что руководители с низким уровнем эмпатии имеют преимущественно экстернальный локус, что говорит об их низком уровне субъективного контроля. Такие руководители не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство событий является результатом случая или действий других людей.

Респонденты с невысокой и средним уровнем эмпатии в основной массе демонстрируют высокие показатели по шкале общей интернальности (таб. 2.7.), и имеют интернальный локус контроля, что свидетельствует о высоком уровне субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями.

Далее нами было выявлено соотношение стиля общения руководителей поведения и локуса контроля испытуемых в группе с различными стилями поведения с помощью критерия Манна-Уитни, SPSS (таблица 2.8).

Таблица 2.8

**Сводная таблица результатов статистического анализа методики диагностики стиля общения и локуса контроля в группах с различными стилями общения**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Шкалы  интерналь-  ности  Степень  созависимости | Общая интернальность | Интернальность достижений | Интернальность неудач | Интернальность семейных отношений | Интернальность производственных отношениях | Интернальность в области межличностных отношений | Интернальность в области здоровья |
| Ориентация на действие и на ориентация на процесс | 0,637 | 0,551 | 1,000 | 0,633 | 1,000 | 0,154 | 0,905 |
| Ориентация на действие и ориентация на людей | 0,143 | **0, 044** | 0, 221 | 0, 764 | 0,238 | 0,186 | 0,230 |
| Ориентация на действие и ориентация на перспективу | 0,102 | 0,102 | 0,683 | 0,121 | 0,439 | 0,102 | 0,121 |
| Ориентация на процесс и ориентация на людей | **0,039** | 0,240 | **0,021** | 0,872 | 0,099 | 0,957 | 0,214 |
| Ориентация на процесс и ориентация на перспективу | 0,153 | 0,095 | 0,153 | **0,033** | 0,287 | 0,633 | 0,321 |
| Ориентация на людей и ориентация на перспективу | 0,040 | 0,138 | 0,443 | 0,137 | 0,765 | 0,721 | 0,577 |

Нами получен статистически значимый результат (0,039≤0,05) по шкале общей интернальности между группами со стилями общения, ориентированными на процесс и на людей. Руководители, ориентированные на людей, продемонстрировали преимущественно интернальный локус контроля, что говорит о высоком уровне субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями, представители же группы со стилем общения, ориентированным на процесс, продемонстрировали экстернальный локус контроля, что позволяет нам сделать вывод об их убежденности в том, что их успехи и неудачи - это результат внешних сил (везение, случайность, давление окружения, другие люди и т.д.), о низком уровне субъективного контроля.

Значимый показатель получен по шкале интернальности в области неудач (0,021≤0,05). Испытуемые со стилем поведения, ориентированным на процесс, демонстрируют низкие показатели, свидетельствующие об их склонности приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения; в отличие от них, группа со стилем, ориентированным на людей, показала развитое чувство субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неудачах, неприятностях и страданиях.

Между группами с ориентацией на процесс и ориентацией на перспективу получен значимый показатель по шкале достижений((0,044≤0,05), что говорит о склонности руководителей с ориентацией на перспективу приписывать неудачи и достижения собственным стараниям и усилиям, тогда как, напротив, руководители с ориентацией на процесс стремятся возложить ответственность за собственные неудачи (и достижения) на окружающих.

**2.3. Рекомендации руководителю по эффективности управления организацией**

Поскольку в психологическом портрете эффективного руководителя нами были выделены такие черты, как высокая эмпатийность, коммуникативная компетентность, интернальный локус контроля, были разработаны следующие рекомендации. Кроме того, нами учтена повешенная стрессогенность в работе руководителя и даны соответствующие рекомендации.

Итак, без умения принимать точку зрения другого человека и разделять ее для достижения согласия с ним, или его воодушевления, нет эффективного руководителя. Это умение мы называем эмпатией. «Принимать точку зрения» на смысловом уровне восприятия означает «представить себя на месте другого человека», увидеть мир под его «углом». Представить себя на месте другого человека – не что иное, как стать им не время, временно настроившись на него, как на самого себя. Наше сознание может настраиваться, что дает нам возможность временно представить себя другим человеком, с другим жизненным опытом.

Известно, что эф­фективность коммуникаций в организации зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них - установление благопри­ятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. И хотя любое отношение - феномен, конечно, двусторонний, но от руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Для повседневного общения с персоналом руководителю вполне дос­таточно следовать некоторым общим принципам взаимоотношений с подчиненными:

* старайтесь управлять людьми по их «положительным от­клонениям». Замечайте любые позитивные детали и при­ветствуйте их публично;
* создавайте атмосферу доверия, показывайте подчинен­ным, что вы верите в их способности и возможности;
* оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность;
* больше просите, чем приказывайте;
* будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным осо­бенностям подчиненных;
* не пренебрегайте компромиссами, уступками и т.п.;
* не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения, работая с подчиненными.

Приведем конкретный пример: рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.

2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.

3. Упоминая о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажете на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, покажите, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали и отчитали подчиненного.

Способность справиться с напряжением в течение нескольких минут или даже секунд – основное условие эмоционального выживания и физического здоровья руководителя. Этому можно обучиться.

Предстартовые состояния предшествуют событию, способному вызвать стресс. Переход в предстартовый период психически сильного, натренированного и опытного человека - это сигнал на мобилизацию резервов и их подготовку к действию. У незакаленного психически человека значительно повышается уровень тревожности (страха), который проявляется в несвойственной ему в обычном состоянии суетливости, разбросанности, многократных непродуктивных проигрываниях в уме предстоящих событий (на что, естественно, уходит время), в анализе событий с неблагоприятным итогом и размышлениях о негативных последствиях такого исхода. Появляется напряженность в отношениях с людьми, нарушается сон, нередко начинают давать о себе знать ранее перенесенные болезни.

*Методы нейтрализации предстартовых состояний следующие:*

1. *Многократное осмысление события* с такой степенью детализации, которая создает ощущение привычности будущей ситуации и действий в будущих условиях.

2. *Практическое проигрывание своих ролей участниками будущих* *событий.* Чем больше таких репетиций, чем тщательнее они проведены, тем больше уверенность в успехе дела и тем большая вероятность снятия мешающих делу зажимов психики и уменьшения предстартовой апатии или предстартовой лихорадки.

3. *Метод позитивного избирательного вспоминания* заключается в анализе своего личного опыта удачно закончившихся сложных жизненных ситуаций. Мысленное повторение всех уже разрешенных проблем - база для здорового состояния. Чем больше таких ситуаций со «счастливым» концом проанализировано (психика заполняется позитивным опытом), чем сложнее были эти удачно окончившиеся события, тем лучше. Вывод: «Я решал сложные проблемы, решу и эту».

4. *Метод предельного усиления возможной неудачи.* Психологический настрой человека на неудачный результат снимает с него излишнее напряжение (ведь неудача все равно неизбежна) и позволяет в ответственный момент быть собранным и достаточно спокойным.

5. *Метод - «Зеркало».* Человек знает, как меняется его лицо в зависимости от внутреннего состояния; в известных пределах он может придавать лицу требуемое ситуацией выражение. Стоит в обычной обстановке посмотреть на себя в зеркало не торопясь и внимательно, а затем волевым путем придать ему выражение человека в уравновешенном состоянии, как по схеме обратной связи может сработать механизм стабилизации психики. Точно так же можно поступить с речью, уравновешенный эталон которой заранее записан на ленте магнитофона. В таком же ключе можно отрабатывать жестикуляцию, походку.

Практика убеждает, что невроза вполне можно избежать, если привить *навыки выхода из стрессовых ситуаций* с минимальными потерями.

1. *Динамичность установок*. Человек с большим набором гибких установок и достаточно большим количеством разных целей, обладающий способностью их заменять в случае неудачи, защищен от невроза лучше, чем тот, кто ориентирован на достижение единственного, главного конкретного результата.

2. *Умение переоценивать то, чего не смог достичь.* Всеми силами рвущийся к достижению определенной цели человек вызывает уважение и почтение. Но если провал?! И нет другой цели, ради которой стоит работать так же настойчиво? Неизбежен невроз и, как следствие, падение работоспособности. Нейтрализовать такой результат помогает умение принизить значимость потери; снизив ценность того, к чему стремился. Переносить малые потери легче, чем значительные.

3. *Объективизация стрессов* - способность объективно оценивать то, что вначале представляется катастрофическим или трагическим. Серьезным подспорьем является составление оценочных карт. Их структура довольно проста, а эффективность применения порой поразительна. Карта состоит из трех колонок. В левую, в порядке убывания отрицательной значимости (с указанием их «веса»), заносятся все отрицательные события, которые могут коснуться челове­ка; в среднюю вносится перечень реальных успехов, достижений (личностных, служебных, финансовых), либо делается запись об извлеченном из неудачи уроке (это то, что называется абсолютной утилизацией - превратить вред в пользу); в правую колонку вписывается конкретная неприятность. После этого три колонки сравниваются.

4. *Умение расслабляться.* Во избежание появления напряженных отношений между людьми следует определить признаки насыщения общением (возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость) и уметь вовремя выйти из контакта ради их последующего позитивного продолжения.

Для того, чтобы помочь руководителю справиться со стрессовой ситуацией, нами предложена программа снятия нервной перегрузки (см. Приложение 3).

**Вывод по Главе 2:**

Подводя итог проведенного нами исследования, сделаем следующие выводы:

* Руководители автомобильного салона «NISSAN», имеющие высшее образование и проработавшие в сфере управления не менее трех лет, обладают различными стилями профессионально-деятельностного общения. Большую часть составляют руководители со стилем общения, ориентированным на людей (44%), что отчасти объясняет выбор ими профессии «человек-человек».
* Руководители, имеющие экстернальный локус контроля, в большинстве демонстрируют невысокий уровень эмпатии и коммуникативных способностей.
* Локус контроля руководителей, уровень эмпатии и уровень коммуникативных способностей влияют на эффективность общения руководителей с персоналом – так, наиболее высокие показатели по перечисленным позициям наблюдались у руководителей, продемонстрировавших стиль общения, ориентированный на людей.
* Таким образом, нами выявлена взаимосвязь между стилем общения и такими профессионально значимыми личностными качествами руководителя, являющиеся одними из составляющих психологический портрет руководителя, как коммуникативная компетентность, эмпатия и локус контроля.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В процессе теоретического анализа литературы нами были сделаны следующие выводы:

1. Управление является древнейшей областью человеческой деятельности Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

Процессы управления имеют место там, где осуществляется скоординированная деятельность людей для достижения определенных результатов.

1. Профессионально значимые качества руководителя - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. В структуре профессионально важных качеств руководителя мы выделили организаторские, интеллектуальные, мотивационно-волевые и предпринимательские качества.
2. Коммуникативные способности менеджера относятся к числу его важнейших профессиональных качеств. Коммуникативную компетентность мы рассматриваем как совокупность знаний, умений, навыков в области организации взаимодействия и сотрудничества в деловой сфере; как систему внутренних личностных ресурсов, необходимых для построения эффективного коммуникативного межличностного взаимодействия.
3. Под стилем общения обычно понимается форма коммуникации, в основе которой проявляется тот или иной способ воздействия на собеседника. Различные авторы предлагают разные классификации стилей и стратегий общения, но сходятся в одном: деловое общение является таким видом взаимодействия людей, при котором применение определенного стиля влияет на намерения и притязания собеседника.
4. Эффективность коммуникаций между руководителем и персоналом зависит от выбора соответствующего ситуации стиля общения. Уровень контакта заключается в умении правильно проанализировать ситуацию и в способности сменить стиль общения так, чтобы он был уместен.
5. На стиль общения оказывают влияние такие личностные качества, как уровень коммуникативных способностей, эмпатии и локус контроля.

С целью изучения влияние стиля общения менеджера на эффективность его взаимодействия с персоналом нами было проведено исследование, в котором приняли участие 25 руководителей автосалона «NISSAN».

**Гипотезой** нашего исследования послужило предположение о том, что качества, в совокупности составляющие коммуникативную компетентность, являющуюся решающим фактором для эффективного взаимодействия менеджера и персонала, в частности, такие, как: эмпатия, локус контроля, общий уровень коммуникативной компетентности, - формируют стиль общения менеджера и оказывают непосредственное влияние на эффективность его взаимодействия с персоналом.

В ходе исследования нами были сделаны следующие выводы:

1. Руководители, имеющие высшее образование и проработавшие в сфере управления персоналом не менее трех лет, обладают различными стилями профессионально-деятельностного общения. Большую часть составляют руководители со стилем общения, ориентированным на людей (44%), что, по нашему мнению, отчасти объясняет выбор ими профессии «человек-человек».
2. Руководители, имеющие экстернальный локус контроля, в большинстве демонстрируют невысокий уровень эмпатии и коммуникативных способностей, необходимых для эффективного взаимодействия руководителя с персоналом.
3. Нами сделан вывод о том, что локус контроля испытуемых, уровень эмпатии и уровень коммуникативных способностей влияют на стиль общения испытуемых – так, наиболее высокие показатели по перечисленным позициям наблюдались у руководителей, продемонстрировавших стиль общения, ориентированный на людей.
4. Испытуемые со стилем профессионально-деятельностного общения продемонстрировали высокие показатели уровня эмпатии, коммуникативных способностей и интернальный локус контроля, что, по нашему мнению, свидетельствует о преимуществе данного стиля общения в деятельности руководителя и наибольшей эффективности его в ситуациях взаимодействия с персоналом.
5. Таким образом, нами выявлена взаимосвязь между стилем общения и такими составляющими психологический портрет руководителя качествам, как коммуникативная компетентность, эмпатия и локус контроля, влияющими на эффективность взаимодействия руководителя с персоналом, что позволят нам сделать вывод о том, что гипотеза, выдвинутая нами в начале исследования, подтвердилась.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л., 1969.

1. Андреев В.И. Деловая риторика. - Казань: КГУ, 1993.
2. Андреева С.Г., Горская Т.А. Психологические основы управления персоналом. СПб, 1997.
3. Бенни, М. Как развивать навыки делового общения. - Челябинск, 1999. - 268 с.
4. Блинов А.О. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. 2001. № 1.
5. Борисов Ю.А., Кудрявцев И.А.. Смысловая сфера сознания и самосознания успешных и неуспешных менеджеров среднего звена// Психосемантика// Психологический журнал , 2003 г., т.24, №1, с.91-103
6. Бороздина В.Г. Психология делового общения. – М.: Инфра-М, 2002.
7. Васильева О. Внутренний PR. Этот велосипед давно изобретен // Советник. 1999. № 6.

Ганжин В.Т. Этика менеджмента и делового общения. - М.: МИЭП, 1995. - 362 с.

1. Гневко В.А., Яковлев И.П. Менеджмент: Социально-гуманитарное измерение. СПб, 1996.
2. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М., 2000.
3. Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. СПб.: Нева Олма- Пресс, 2003.
4. Деркач А.А., Евсеев А.В., Мусатов М.И. Модель социально-перцептивной компетентности современного руководителя // Материалы научной сессии, посвященной 75-летию академика Алексея Александровича Бодалева). – М., 1998.
5. Дмитриев А.В., Латынов В.В., Хлопьев А.Т. Неформальная политическая коммуникация. М., 1997.
6. Зарецкая Е.Н. Логика речи для менеджера. - М., 1997. - 320 с.
7. Клюев Е.Н. Речевая коммуникация. - М., 1998. - 262 с.
8. Ковальчук А.С. Основы имиджелогии и делового общения. - Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 219 с.
9. Кузнецов И.Н. Технология делового общения. - М.: Март, 2004. - 128 с.
10. Куницина В.Н. Межличностное общение / В.Н. Куницина, Н.В. Казаринова. - СПб.: Питер, 2001. - 413 с.
11. Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погольша В. М. Межличностное общение: Учеб. для вузов. - СПб.: Питер, 2001.
12. Курбатов В.И. Искусство управлять общением. - Ростов н/Д: Феникс, 1997. - 352 с.
13. Лавриненко Ф.Н. Психология и этика делового общения. – М.:Юнити, 2003.
14. Лаврова Н.А.. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек – человек»/ Психодиагностика: области применения, проблемы, перспективы развития./ Тезисы московской межвузовской научно-практической конференции под ред. Карелиной М.Ю.. М.: МИССО, 2003 .

Лейхифф, Дж. М. Бизнес - коммуникации /Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. - СПб.: Питер - Бук, 2001. – С. 113.

1. Леонов Н.И. Психология делового общения. – М., 2003.

Леонтьев А.А. Психология общения. Изд. 2-е, испр. и доп. М.: Смысл, 1997.

1. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. В 2-х томах. Т. 2, М.: Педагогика, 1983.

Ливриненко В.Н. Психология и этика делового общения. – М.: «Юнити», 1997.

1. Маркова О.Ю., Казаринова Н.В. Психология межличностного и делового общения: Учеб. пособие. СПб ГЭТУ «ЛЭТИ». - СПб., 1999.

Маслова Н.Ф. Искусство невербальной диагностики. - Орел, 1993. – С. 12.

1. Мескон M., Альберт M., Xegoypu Ф.Основы менеджмента / Пер с англ - М. Дело, 1997.
2. Моисеев В.А. Паблик рилейшнз: теория и практика. М., Киев, 1999.
3. Морозов А. В. Деловая психология. (Курс лекций): Учеб. для высш. и сред. спец. учеб. завед. - СПб.: Союз, 2000.
4. Морозов А.В. Психология влияния. Хрестоматия. - СПб.: Питер, 2001.
5. Найн А.Я. Культура делового общения. Челябинск, 1997.
6. Нессонов Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации: учеб. пособие. М., 1997.
7. Перминова О.С. Рынок тренинговых услуг в России // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1.
8. Попов А.В.Теория и организация американского менеджмента — М. Изд. МГУ, 1991.
9. Психология и этика делового общения: учебник / Под ред. В.Н. Лавриненко. М., 1997.
10. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М., 1998.

Рамендик Д.М. Деловое общение. – М., 2003.

1. Ребус Б.М. Психологические основы делового общения. - М.: Типография ПЭМ, 2002. - 192 с.
2. Роберт М. Фалмер: энцикл. соврем. упр.: в 5 т. - М.: ВИПКЭНЕРГО, 1992. - 563 с.
3. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
4. Романов А.А. Описание типологии коммуникативных рассогласований. - М., 1987. - 312 с.

Рубенштейн С.Л. Основы общей психологии. – М., 1989.- Т. 1-2.

Руденский, Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: учеб. пособие. - М., 1997.

1. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления. – Л., 1980.
2. Смирнов Г.Н. Этика бизнеса, деловых и общественных отношений. М.: Изд-во УРАО, 2001.
3. Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. М.: Изд-во «Ось-89», 1999.
4. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. *–* СПб: Питер, 2001. - 448 с.
5. Спивак В.А. Этика делового общения. СПб, 1996.
6. Столяренко Л.Д. Психология делового общения. – Ростов-н/Д.:Феникс, 2005.

Тарасов, В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л., 1989.

Теплов Б.М. Избранные труды: В 2-х т. – М., 1985.

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 1997.
2. Урбанович А.А.Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003.
3. Файоль А.Общее и промышленное управление / Пер. с франц. - М. ЦИТ, 1923.
4. Шакуров Р. Х. Социально психологические проблемы руководство педагогическим коллективом. – М., 1982.
5. Шеламов Г.Н. Деловая культура и психология общения. - М.: Академия, 2004.
6. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. - М.: Финансы и статистика, 1992. - 240 с.
7. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: пер. с нем.. - М.: Интер - экспресс, 1994. - 262 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

*Приложение 1*

**Тест «Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения» (А.В. Морозов, 2000)**

Данная методика предназначена для того, чтобы определить, какой из четырех ориентационных стилей или их сочетания доминируют в профессионально-деятельностном общении.

##### Инструкция к тесту

Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно - то, которое вы считаете наиболее соответствующим вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

##### Тестовый материал

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | Я люблю действовать. | **2** | Я работаю над решением проблем систематически. |
| **3** | Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем индивидуальная работа. | **4** | Мне очень нравятся различные нововведения. |
| **5** | Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым. | **6** | Я люблю работать с людьми. |
| **7** | Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах. | **8** | Для меня очень важными являются окончательные сроки. |
| **9** | Я против откладывания и проволочек. | **10** | Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике. |
| **11** | Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет. | **12** | Я всегда стараюсь искать новые возможности. |
| **13** | Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п. | **14** | Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца. |
| **15** | Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других. | **16** | Я создаю проблемы другим людям. |
| **17** | Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение. | **18** | Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными. |
| **19** | Я думаю, что могу хорошо понимать поведение и мысли других. | **20** | Я люблю творческое решение проблем. |
| **21** | Я все время строю планы на будущее. | **22** | Я восприимчив к нуждам других. |
| **23** | Хорошее планирование- ключ к успеху. | **24** | Меня раздражает слишком подробный анализ. |
| **25** | Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление. | **26** | Я очень ценю опыт. |
| **27** | Я прислушиваюсь к мнению других. | **28** | Говорят, что я быстро соображаю. |
| **29** | Сотрудничество является для меня ключевым словом. | **30** | Я использую логические методы для анализа альтернатив. |

*Продолжение приложения 1*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **31** | Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты. | **32** | Я постоянно задаю себе вопросы. |
| **33** | Делая что-либо, я тем самым учусь. | **34** | Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями. |
| **35** | Я могу предсказать, как другие будут вести себя той или иной ситуации. | **36** | Я не люблю вдаваться в детали. |
| **37** | Анализ всегда должен предшествовать действиям. | **38** | Я способен оценить климат в группе. |
| **39** | У меня есть склонность не заканчивать начатые дела. | **40** | Я считаю себя решительным человеком. |
| **41** | Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов. | **42** | Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах. |
| **43** | Я могу открыто выразить свои чувства. | **44** | Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов. |
| **45** | Я очень люблю читать. | **46** | Я считаю себя человеком, способным интенсифицировать, организовать деятельность других. |
| **47** | Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами. | **48** | Я люблю достигать поставленной цели. |
| **49** | Мне нравится узнавать что-либо о других людях. | **50** | Я люблю разнообразие. |
| **51** | Факты говорят сами за себя. | **52** | Я использую свое воображение, насколько это возможно. |
| **53** | Меня раздражает длительная, кропотливая работа. | **54** | Мой мозг никогда не перестает работать. |
| **55** | Важному решению предшествует подготовительная работа. | **56** | Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу. |
| **57** | Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь. | **58** | Эмоции только создают проблемы. |
| **59** | Я люблю быть таким же, как другие. | **60** | Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати. |
| **61** | Я применяю свои новые идеи к людям. | **62** | Я верю в научный подход. |
| **63** | Я люблю, когда дело сделано. | **64** | Хорошие отношения необходимы. |
| **65** | Я импульсивен. | **66** | Я нормально воспринимаю различия в людях. |
| **67** | Общение с другими людьми значимо само по себе. | **68** | Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют. |
| **69** | Я люблю организовывать что-либо. | **70** | Я часто перескакиваю с одного дела на другое. |
| **71** | Общение и работа с другими являются творческим процессом. | **72** | Самоактуализация является крайне важной для меня. |
| **73** | Мне очень нравится играть идеями. | **74** | Я не люблю попусту терять время. |
| **75** | Я люблю делать то, что у меня получается. | **76** | Взаимодействуя с другими, я учусь. |
| **77** | Абстракции интересны для меня. | **78** | Мне нравятся детали. |
| **79** | Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению. | **80** | Я достаточно уверен в себе. |

*Продолжение приложения 1*

##### Обработка и интерпретация результатов теста

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

##### Ключ к тесту

* **Стиль 1**. 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79.
* **Стиль 2**. 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78.
* **Стиль 3**. 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80.
* **Стиль 4**. 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77.

## **Приложение 2**

## ****Методика диагностики уровня эмпатии****

## Испытуемые получают инструкцию: «Для выявления уровня эмпатийных тенденций необходимо, отвечая на каждое из 36 утверждений, приписывать ответам следующие числа: если вы ответили «не знаю» – 0, «нет, никогда» – 1, «иногда» – 2, «часто» – 3, «почти всегда» – 4, и ответу «да, всегда» – 5. Отвечать нужно на все пункты»

## 

## ****Опросник****

1. Мне больше нравятся книги о путешествиях, чем книги из серии «Жизнь замечательных людей».

2. Взрослых детей раздражает забота родителей.

3. Мне нравится размышлять о причинах успехов и неудачах других людей.

4. Среди всех музыкальных передач предпочитаю передачи о современной музыке.

5. Чрезмерную раздражительность и несправедливые упреки больного надо терпеть, даже если они продолжаются годами.

6. Больному человеку можно помочь даже словом.

7. Посторонним людям не следует вмешиваться в конфликт между двумя лицами.

8. Старые люди, как правило, обидчивы без причин.

9. Когда в детстве слушал грустную историю, на мои глаза сами по себе наворачивались слезы.

10. Раздраженное состояние моих родителей влияет на мое настроение.

11. Я равнодушен к критике в мой адрес.

12. Мне больше нравится рассматривать портреты, чем картины с пейзажами.

13. Я всегда прощал все родителям, даже если они были не правы.

14. Если лошадь плохо тянет, ее нужно хлестать.

15. Когда я читаю о драматических событиях в жизни людей, то чувствую, словно это происходит со мной.

16. Родители относятся к своим детям справедливо.

17. Видя ссорящихся подростков или взрослых, я вмешиваюсь.

18. Я не обращаю внимание на плохое настроение моих родителей.

19. Я подолгу наблюдаю за поведением животных, откладывая другие дела.

20. Фильмы и книги могут вызвать слезы только у несерьезных людей.

21. Мне нравится наблюдать за выражением лиц и поведением незнакомых людей.

22. В детстве я приводил домой кошек и собак.

23. Все люди необоснованно озлобленны.

24. Глядя на постороннего человека, мне хочется угадать, как сложится его жизнь.

25. В детстве младшие по возрасту ходили за мной по пятам.

26. При виде покалеченного животного я стараюсь ему чем-то помочь.

27. Человеку станет легче, если внимательно слушать его жалобы.

28. Увидев уличное происшествие, я стараюсь не попадать в число свидетелей.

29. Младшим нравится, когда я предлагаю им свою идею, дело или развлечение.

30. Люди преувеличивают способность животных чувствовать настроение своих хозяев.

31. Из затруднительной конфликтной ситуации человек должен выходить самостоятельно.

32. Если ребенок плачет, на то есть свои причины.

33. Молодежь должна удовлетворять любые просьбы и чудачества стариков.

34. Мне хотелось разобраться, почему некоторые мои одноклассники иногда были задумчивы.

*Продолжение приложения 2*

35. Беспризорных домашних животных следует отлавливать и уничтожать.

36. Если мои друзья начинают обсуждать со мной свои личные проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.

## ****Подсчет результатов****

Прежде чем подсчитать полученные результаты, проверьте степень откровенности, с которой вы отвечали. Не ответили ли вы «не знаю» на некоторые из утверждений под номерами: 3, 9, 11, 13, 28, 36, а также не пометили ли пункты 11, 13, 15, 27, ответами «да, всегда»? Если это так, то вы не пожелали быть откровенными перед собой, а в некоторых случаях стремились выглядеть в лучшем свете. Результатам тестирования можно доверять, если по всем перечисленным утверждениям вы дали не более трех неискренних ответов, при четырех же следует сомневаться в их достоверности, а при пяти – можете считать, что работу выполнили напрасно. Теперь просуммируйте все баллы, приписанные ответам на пункты: 2, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29 и 32. Соотнесите результат со шкалой развитости эмпатийных тенденций.

## Классификатор теста

Если вы набрали от 82 до 90 баллов – это очень высокий уровень эмпатийности. У вас болезненно развито сопереживание. В общении, как барометр, тонко реагируете на настроение собеседника, еще не успевшего сказать ни слова. Вам трудно от того, что окружающие используют вас в качестве громоотвода, обрушивая на вас эмоциональное состояние. Плохо чувствуете себя в присутствии «тяжелых» людей. Взрослые и дети охотно доверяют вам свои тайны и идут за советом. Нередко испытываете комплекс вины, опасаясь причинить людям хлопоты; не только словом, но даже взглядом боитесь задеть их. В то же время сами очень ранимы. Можете страдать при виде покалеченного животного или не находить себе места от случайного холодного приветствия вашего шефа. Ваша впечатлительность порой долго не дает заснуть. Будучи в расстроенных чувствах, нуждаетесь в эмоциональной поддержке со стороны. При таком отношении к жизни вы близки к невротическим срывам. Побеспокойтесь о психическом здоровье.

От 63 до 81 балла – высокая эмпатийность. Вы чувствительны к нуждам и проблемам окружающих, великодушны, склонны многое им прощать. С неподдельным интересом относитесь к людям. Вам нравиться «читать» их лица и «заглядывать» в их будущее, вы эмоционально отзывчивы, общительны, быстро устанавливаете контакты с окружающими и находите общий язык. Должно быть, и дети тянутся к вам. Окружающие ценят вашу душевность. Вы стараетесь не допускать конфликты и находить компромиссные решения. Хорошо переносите критику в свой адрес. В оценке событий больше доверяете своим чувствам и интуиции, чем аналитическим выводам. Предпочитаете работать с людьми, нежели в одиночку. Постоянно нуждаетесь в социальном одобрении своих действий. При всех перечисленных качествах вы не всегда аккуратны в точной и кропотливой работе. Не стоит особого труда вывести вас из равновесия.

От 37 до 62 баллов – нормальный уровень эмпатийности, присущий подавляющему большинству людей. Окружающие не могут назвать вас «толстокожим», но в то же время вы не относитесь к числу особо чувствительных лиц. В межличностных отношениях судить о других более склонны по их поступкам, чем доверять своим личным впечатлениям. Вам не чужды эмоциональные проявления, но в большинстве своем они находятся под самоконтролем. В общении внимательны, стараетесь понять больше, чем сказано словами, но при излишнем влиянии чувств собеседника теряете терпение. Предпочитаете деликатно не высказывать свою точку зрения, не будучи уверенным, что она будет принята. При чтении художественных произведений и просмотре фильмов чаще следите за действием, чем за переживаниями героев. Затрудняетесь прогнозировать развитие отношений между людьми, поэтому, случается, что их поступки оказываются для вас неожиданными. У вас нет раскованности чувств, и это мешает вашему полноценному восприятию людей.

*Продолжение приложения 2*

12–36 баллов – низкий уровень эмпатийности. Вы испытываете затруднения в установлении контактов с людьми, неуютно чувствуете себя в большой компании. Эмоциональные проявления в поступках окружающих подчас кажутся Вам непонятными и лишенными смысла. Отдаете предпочтение уединенным занятиям конкретным делом, а не работе с людьми. Вы – сторонник точных формулировок и рациональных решений. Вероятно, у вас мало друзей, а из тех, кто есть, цените больше за деловые качества и ясный ум, чем за чуткость и отзывчивость. Люди платят вам тем же. Бывает, когда чувствуете свою отчужденность, окружающие не слишком жалуют вас вниманием. Но это поправимо, если вы раскроете панцирь и станете пристальнее всматриваться в поведение близких и принимать их проблемы как свои.

11 баллов и менее – очень низкий уровень. Эмпатийные тенденции личности не развиты. Затрудняетесь первым начать разговор, держитесь особняком среди сослуживцев. Особенно трудны контакты с детьми и лицами, которые намного старше вас. В межличностных отношениях нередко оказываетесь в неловком положении. Во многом не находите взаимопонимания с окружающими. Любите острые ощущения, спортивные состязания предпочитаете искусству. В деятельности слишком сконцентрированы на себе. Вы можете быть очень продуктивны в индивидуальной работе, во взаимодействии же с другими не всегда выглядите в лучшем свете. Болезненно переносите критику в свой адрес, хотя можете на нее бурно не реагировать. Необходима гимнастика чувств.

**Каналы эмпатии по методике В.В. Бойко**

1. Рациональный канал эмпатии: + 1, + 7, - 13, + 19, + 25, - 31;

2. Эмоциональный канал эмпатии: - 2, + 8, - 14, + 20, - 26, + 32;

3. Интуитивный канал эмпатии: - 3, + 9, + 15, + 21, + 27, - 33;

4. Установки, способствующие эмпатии: + 4, - 10, - 16, - 22, - 28, - 34;

5. Проникающая способность в эмпатии: + 5,- 11, - 17, - 23, - 29, - 35;

6. Идентификация в эмпатии: + 6, + 12, + 18, - 24, + 30, - 36.

*Приложение 3*

**Оценка коммуникативных и организаторских склонностей (КОС) (Б. А. Федоришин)**

Эксперимент может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают бланки для ответов и зачитывают **инструкцию:** *«Вам нужно ответить на все предложенные вопросы. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте так: если Ваш ответ на вопрос положителен (Вы согласны), то в соответствующей клетке листа ответов поставьте плюс, если же Ваш ответ отрицателен (Вы не согласны) – поставьте минус. Следите, чтобы номер вопроса и номер клетки, куда Вы запишите свой ответ, совпадали. Имейте ввиду, что вопросы носят общий характер и не могут содержать всех необходимых подробностей. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы Вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который Вы считаете предпочтительным. При ответе на любой их этих вопросов обращайте внимание на его первые слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с ними. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Нам важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов».*

**Опросник КОС**

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?

*Продолжение приложения 3*

1. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
2. Нравится ли Вам постоянно находится среди людей?
3. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удается закончить начатое дело?
4. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
5. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
6. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
7. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
8. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
9. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
10. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
11. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
12. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
13. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
14. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
15. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
16. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенно и спокойно, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
17. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
18. Верно ли, что у Вас много друзей?
19. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
20. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
21. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

***Обработка результатов***

1. Сопоставить ответы испытуемого с дешифратором и подсчитать количество совпадений отдельно по коммуникативным и организаторским склонностям.
2. Вычислить оценочные коэффициенты коммуникативных (Кк) и организаторских (Ко) склонностей как отношения количества совпадающих ответов по коммуникативным склонностям (Кх) и организаторским склонностям (Ох) к максимально возможному числу совпадений (20), по формулам:

* И *

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить полученные коэффициенты со шкальными оценками

**Кх и Ox** - количество совпадающих с дешифратором ответов соответственно по коммуникативным и организаторским склонностям.

**Анализ результатов**

В ходе анализа результатов сначала дается оценка уровня коммуникативных и организаторских склонностей испытуемого. Для этого пользуются шкалой оценок.

*Продолжение приложения 3*

**Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Кк** | **КО** | **Шкала оценки** |
| 0,10-0,45 | 0,2-0,55 | 1 |
| 0,46-0,55 | 0,56-0,65 | 2 |
| 0,56-0,65 | 0,66-0,70 | 3 |
| 0,66-0,75 | 0,71-0,80 | 4 |
| 0,75-1,00 | 0,81-1,00 | 5 |

*Приложение 4*

**Программа действий при нервной перегрузке:**

1*.* Отвлекитесь от проблемы, дышите спокойно и глубоко в течение 3 минут.

2. Каждый раз в момент вдоха повторяйте какое-либо утверждение типа: «Я начинаю чувствовать себя лучше».

3. Успокоившись, постарайтесь решить, хочется ли вам продолжать заниматься какой-либо из ваших проблем. Помните, что следует сфокусировать внимание на том, что вы можете решить данную проблему.

*Упражнение «Антистрессовая релаксация»* (рекомендовано Всемирной организацией здравоохранения):

1. Лягте (в крайнем случае - присядьте) поудобнее в тихом, слабо освещенном помещении; одежда не должна стеснять ваших движений.

2. Закрыв глаза, дышите медленно и глубоко. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите дыхание. Выдыхайте, не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите эту процедуру 5-6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Волевым усилием сокращайте отдельные мышцы или их группы. Сокращение удерживайте до 10 секунд потом расслабьте мышцы. Таким образом пройдитесь по всему телу. Повторите данную процедуру трижды, отрешитесь от всего, думайте о расслаблении мышц тела.

4. Попробуйте как можно конкретнее представить себе ощущение расслабленности, пронизывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно».

5. Представьте себе, что ощущение расслабленности проникает во все части вашего тела. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Чувствуете, что расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот может быть приоткрыт). Наслаждайтесь испытываемым ощущением около 30 секунд.

6. Считайте до 10, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются,

7. Наступает «пробуждение». Сосчитайте до 20. Говорите себе: «Когда я досчитаю до 20, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым».

Это упражнение рекомендуется, выполнять,.2-3 раза в неделю.

*Упражнение «Передышка».* Обычно, когда мы бываем расстроены, начинаем сдерживать дыхание. Высвобождение дыхания - один из способов расслабления. В течение 3 минут дышите медленно, спокойно и глубоко. Можете даже закрыть глаза. Если хотите, посчитайте до пяти пока делаете вдох, и до семи, когда выдыхаете. (Затрата большего количества времени на выдох создает мягкий, успокаивающий эффект.) Представьте: когда вы наслаждаетесь этим глубоким неторопливым дыханием, все ваши неприятности улетучиваются.

*Упражнение «Убежище».* Представьте себе, что у вас есть удобное надежное убежище, в котором вы можете укрыться, когда пожелаете. Вообразите себе хижину в горах или лесную долину, личный корабль, сад, таинственный замок. Мысленно опишите это безопасное удобное место. Когда ложитесь спать, представьте, что вы направляетесь туда. Вы можете там отдыхать, слушать музыку или разговаривать с другом. После того, кок вы проделаете это несколько раз, можете фантазировать подобным образом в течение дня. Закройте на несколько минут глаза и войдите в свое личное убежище.

*Упражнение «Думайте нежно».* Направьте внимание на напряженную мышцу. Вообразите, что она превращается во что-то мягкое. Можете представить себе горящую свечу, которую вы держите в руке. Воск тает и, капля за каплей, капает вам на руку. Вы ощущаете его тепло. Ваши мышцы начинают расслабляться.

*Продолжение приложения 4*

Если этот способ ослабляет напряжение хотя бы на 20%, вам стоит его использовать. В конечном счете, вы научитесь достигать результатов в течение 60 секунд. Можете использовать любые образы и картины, ассоциирующиеся с миром и доверием. Например, представить себя в виде свернувшегося клубочком спящего котенка. А может, вам понравится мягкая сила урчащего от удовольствия льва или львицы. Чтобы расслабить лицо вы можете представить его себе в виде роскошного цветка. Можно также ассоциировать свои ощущения с действиями над различными неодушевленными предметами. Например, отчаяние представить в виде туго натянутой резинки. Если вы отпустите ее конец, она сожмется и отчаяние исчезнет. Вообразите, что вы держите ваши несчастья в руке. Медленно раскройте ладонь и дайте им улетучиться.

*Упражнение «Самомассаж».* Надавливайте несильно, закрыв глаза, на некоторые из этих точек:

* межбровная область: массаж медленными круговыми движениями;
* задняя часть шеи: мягко сожмите несколько раз одной рукой;
* челюсть: потрите с обеих сторон место, где заканчиваются задние зубы;
* плечи: помассируйте верхнюю часть плеч всеми пятью пальцами.

*Упражнение «Концентрация на нейтральном предмете».* В течение нескольких минут сконцентрируйте свое внимание на каком-нибудь нейтральном предмете. Ниже приведены четыре возможности:

1. Запишите 10 наименований предметов, вещей, событий, о которых вы мечтаете, которые вам доставляют удовольствие, например домашний праздник.

2. Медленно сосчитайте предметы, никак эмоционально не окрашенные: листья на ветке, буквы на отпечатанной странице и т.д.

3. Потренируйте свою память, вспоминая 20 осуществленных вами вчера действий.

4. В течение двух минут: запомните те качества, которые вам больше всего в себе нравятся, и приведите примеры каждого из них.

Отвлекаясь от своих привычных мыслей, вы разрываете круг отчаяния. Через несколько минут позитивного отвлечения вы можете снова сосредоточиться на том, что вам следует делать.

*Приемы, снижающие напряжение.*

*Упражнение «Простые утверждения».* Повторение коротких, простых утверждений позволяет справиться с эмоциональным напряжением. Вот несколько примеров:

- Сейчас я почувствую себя лучше.

- Я могу полностью расслабиться, а потом быстро собраться.

- Я могу управлять своими внутренними ощущениями.

- Я справлюсь с напряжением в любой момент, когда пожелаю.

- Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на всякие беспокойства.

- Внутренне я ощущаю, что у меня все будет в порядке.

Постарайтесь придумать свои собственные формулировки. Делайте их краткими и позитивными; избегайте негативных слов типа «нет» и «не получается». Повторяйте свои утверждения ежедневно по несколько раз вслух или записывайте.

*Упражнение «Снятие напряжения в 12 точках».* Начните с плавного вращения глазами: дважды в одном направлении, а затем дважды в другом. Зафиксируйте свое внимание на отдаленном предмете, а затем переключите его на предмет, расположенный поблизости. Нахмурьтесь, напрягая окологлазные мышцы, а потом расслабьтесь. После этого широко зевните несколько раз. Расслабьте шею, сначала покачав головой, а затем покрутив ею из стороны в сторону. Поднимите плечи до уровня ушей и медленно, опустите. Расслабьте запястья и поводите ими. Сожмите и разожмите кулаки, расслабляя кисти рук. Теперь обратитесь к торсу. Сделайте три глубоких вздоха.

*Продолжение приложения 4*

Затем мягко прогнитесь в позвоночнике вперед-назад и из стороны в сторону. Напрягите и расслабьте ягодицы, а затем икры ног. Покрутите ступнями, чтобы расслабить лодыжки. Сожмите пальцы ног таким образом, чтобы ступни изогнулись вверх, повторите это упражнение три раза.

Вы сейчас освободились от напряжения в двенадцати основных точках тела и одновременно избавились от раздражения. Достигнут двойной эффект.

*Упражнение «Повторение очевидного».* Этот способ проясняет сложившуюся ситуацию. Особенно полезно повторять два типа очевидных утверждений:

1. «Я понимаю». Объясняет причины проблемы или ощущение несчастья: «Конечно, я беспокоюсь - я всегда нервничаю в подобной ситуации. Я понимаю, что нет ничего удивительного и на этот раз». «Мой начальник порой впадает в раздраженное состояние. Я понимаю, что сегодня один из таких дней». «Я понимаю, что ничего страшного не произошло. Просто нужно...»

2. «Я могу». Повторение того, что мы можем сделать для решения проблем, действует по принципу вселения новой веры: «Я могу вспомнить, что в подобных ситуациях люди обычно нервничают, как и я сегодня». «Если мой начальник будет так же раздражителен и через три дня, то я поговорю с ним».

*Упражнение «Это я».* Данный способ демонстрирует духовное родство с другими людьми, помогает развить в себе человечность. Наблюдая за другим человеком, обратите особое внимание на те черты его характера, в которых вы с ним похожи. Когда кто-то сделает нечто такое, что вам не нравится, напомните себе, что и вы иногда делаете подобные вещи. Постоянно напоминая себе, что чужие ошибки не представляют собой ничего особенного, вы быстро и эффективно освободитесь от напряжения.

1. Урбанович А. А.Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003. – С 89. [↑](#footnote-ref-1)
2. Файоль А.Общее и промышленное управление / Пер. с франц. - М. ЦИТ, 1923. [↑](#footnote-ref-2)
3. Там же. С. 162. [↑](#footnote-ref-3)
4. Там же. С. 179. [↑](#footnote-ref-4)
5. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – С. 32. [↑](#footnote-ref-5)
6. Попов А.В.Теория и организация американского менеджмента — М. Изд. МГУ, 1991. [↑](#footnote-ref-6)
7. Barnard GFunctions of the Exucutive — Cambndge, Mass: Harvard University Press, 1938; Mayo EThe Social Problems of an Industrial Civilizatioon — London, 1949. [↑](#footnote-ref-7)
8. Мескон M., Альберт M., Xegoypu Ф.Основы менеджмента / Пер с англ. - М. Дело, 1997. [↑](#footnote-ref-8)
9. Розанова В.А.. Психология управления. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. С. 24. [↑](#footnote-ref-9)
10. Урбанович А. А.Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2003.- С. 127. [↑](#footnote-ref-10)
11. Шакуров Р. Х. Социально психологические проблемы руководство педагогическим коллективом. – М., 1982г. с. 158 [↑](#footnote-ref-11)
12. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М., 1998г. С, 57 [↑](#footnote-ref-12)
13. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления. – Л., 1980г. с. 101 [↑](#footnote-ref-13)
14. Бодалёв А.А. Социально-перцептивная компетентность профессионала как один из факторов эффективности его работы// (Материалы научной сессии, посвященной 75-летию академика Алексея Александровича Бодалева). – М., 1998. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ананьев Б.Г. Проблемы современного человекознания. - М.,1976.- 286 с.; Деркач А.А., Евсеев А.В., Мусатов М.И. Модель социально-перцептивной компетентности современного руководителя // Материалы научной сессии, посвященной 75-летию академика Алексея Александровича БОДАЛЕВА). – М., 1998. Деркач А.А., Кузьмина Н.В. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма. - М.: Луч, 1993.- 49 с. и др. [↑](#footnote-ref-15)
16. См. в кн.: Актуальные проблемы состояния и перспективы социальной работы: Материалы координационного совещания 12-14 октября 1992г. // Социальная работа. - 1992. -Вып.6. [↑](#footnote-ref-16)
17. Лаврова Н.А.. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек – человек»/ Психодиагностика: области применения, проблемы, перспективы развития./ Тезисы московской межвузовской научно-практической конференции под ред. Карелиной М.Ю.. М.: МИССО, 2003 г., 195с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Лаврова Н.А.. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек – человек»/ Психодиагностика: области применения, проблемы, перспективы развития./ Тезисы московской межвузовской научно-практической конференции под ред. Карелиной М.Ю.. М.: МИССО, 2003 .; Деркач А.А., Евсеев А.В., Мусатов М.И. Модель социально-перцептивной компетентности современного руководителя // Материалы научной сессии, посвященной 75-летию академика Алексея Александровича Бодалева). – М., 1998.; Борисов Ю.А., Кудрявцев И.А.. Смысловая сфера сознания и самосознания успешных и неуспешных менеджеров среднего звена// Психосемантика// Психологический журнал , 2003 г., т.24, №1, с.91-103 [↑](#footnote-ref-18)
19. Якокка Л. Карьера менеджера. – М., 1991. С. 71. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ганжин, В.Т. Этика менеджмента и делового общения. - М.: МИЭП, 1995. - 362 с.; Тарасов, В.К. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л., 1989; Руденский, Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: учеб. пособие. - М., 1997. [↑](#footnote-ref-20)
21. Маслова, Н.Ф. Искусство невербальной диагностики. - Орел, 1993. – С. 12. [↑](#footnote-ref-21)
22. Цит. по: Лейхифф, Дж. М. Бизнес - коммуникации /Дж. М. Лэйхифф, Дж. М. Пенроуз. - СПб.: Питер - Бук, 2001. – С. 113. [↑](#footnote-ref-22)
23. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – Л., 1969. [↑](#footnote-ref-23)
24. Рубенштейн С.Л. Основы общей психологии. – М., 1989.- Т. 1-2. [↑](#footnote-ref-24)
25. Теплов Б.М. Избранные труды: В 2-х т. – М., 1985. [↑](#footnote-ref-25)
26. Лаврова Н.А.. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек – человек»/ Психодиагностика: области применения, проблемы, перспективы развития./ Тезисы московской межвузовской научно-практической конференции под ред. Карелиной М.Ю.. М.: МИССО, 2003 . [↑](#footnote-ref-26)
27. Курбатов В.И. Искусство управлять общением. - Ростов н/Д: Феникс, 1997. - 352 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М., 2006. С. 40. [↑](#footnote-ref-28)
29. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М., 1998. [↑](#footnote-ref-29)
30. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М., 2006. С. 43. [↑](#footnote-ref-30)
31. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М., 2006. С. 47. [↑](#footnote-ref-31)
32. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М., 2006. С. 51. [↑](#footnote-ref-32)
33. Лаврова Н.А.. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек – человек»/ Психодиагностика: области применения, проблемы, перспективы развития./ Тезисы московской межвузовской научно-практической конференции под ред. Карелиной М.Ю.. М.: МИССО, 2003 . [↑](#footnote-ref-33)
34. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М., 2006. С. 51. [↑](#footnote-ref-34)
35. Лаврова Н.А.. Влияние личностных особенностей на успешность профессиональной деятельности в системе «человек – человек»/ Психодиагностика: области применения, проблемы, перспективы развития./ Тезисы московской межвузовской научно-практической конференции под ред. Карелиной М.Ю.. М.: МИССО, 2003 . [↑](#footnote-ref-35)
36. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб., 2000. [↑](#footnote-ref-36)
37. «Сырые» баллы см. в Приложении 5. [↑](#footnote-ref-37)