Содержание

[Введение 3](#_Toc218256746)

[1. Сущность личности в системе управления 4](#_Toc218256747)

[1.1. Различные научные подходы к рассмотрению личности и особенности психолого-управленческого подхода 4](#_Toc218256748)

[1.2. Общие понятия о личности в роли объекта и субъекта управления 6](#_Toc218256749)

[2. Личность руководителя и подчиненного в системе управления 15](#_Toc218256750)

[2.1. Психологический анализ личности руководителя как субъекта управления 15](#_Toc218256751)

[2.2. Личность подчиненного как объект управления 21](#_Toc218256752)

[2.3. Условия эффективного взаимодействия объекта и субъекта управления 25](#_Toc218256753)

[Заключение 33](#_Toc218256754)

[Список литературы 34](#_Toc218256755)

# Введение

Глубокие изменения в обществе на рубеже XX и XXI веков обусловили интерес к социальному зна­нию, внимание к проблемам взаимосвязи общества и личности, руководителя и подчиненного. Среди дисциплин, изучающих общество и общественные отношения, не последняя роль принадлежит психо­логии управления. Она призвана интегрировать знания о психологи­ческом содержании управленческих решений. Ведь управление как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми, не всегда развивается по инст­рукциям и формулярам. Помимо формальных взаимоотношений, в любой организации существует слож­ная система неформальных связей, зависимостей и межличностных отношений.

Под влиянием личностных факторов зачастую про­исходит неконтролируемое перераспределение фун­кций руководства, прав и должностных обязаннос­тей, ответственности и полномочий. Реальные функции того или иного должностного лица могут существенно отличаться от предусмотренных долж­ностными инструкциями. Вот почему меры по раци­онализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются инди­видуальные особенности работников, психологичес­кие аспекты их отношений к порученному делу и к самим себе. Этим объясняется актуальность изучения личности как объекта и субъекта управления.

Цель работы – рассмотреть личность как объект и субъект управления.

Задачи изучить: различные научные подходы к рассмотрению личности и особенности психолого-управленческого подхода; общие понятия о личности в роли объекта и субъекта управления; психологический анализ личности руководителя как субъекта управления; личность подчиненного как объект управления; условия эффективного взаимодействия объекта и субъекта управления

# 1. Сущность личности в системе управления

## 1.1. Различные научные подходы к рассмотрению лич­ности и особенности психолого-управленческого под­хода

Как известно, личность изучают многие дисцип­лины, в том числе социология, общая психология, психология управления. Какова же специфика рас­смотрения личности этими дисциплинами?

*Социология* изучает личность не как индивидуаль­ность, а как социальный тип. Ее интересуют лишь те черты, которые схожи во многих людях, которые «привязывают» личность к группе. Например, в словосочетании «менеджер Иванов» социологию заин­тересует в большей степени первое слово. Иначе го­воря, она обращается к проблеме личности через призму специфики общественных отношений. При этом имеется в виду, что такие отношения строятся не на основе симпатий или антипатий, а на основе определенного положения, занимаемого каждым в си­стеме социально заданных функций и ролей.

*Общая психология* изучает личность как конкрет­ного человека, во всем его своеобразии и неповтори­мой уникальности личностных качеств. Она фокуси­рует свое внимание на индивидуальных внутренних механизмах и на различиях между индивидами. В уже упоминаемом словосочетании «менеджер Иванов», психолога будет интересовать второе слово, то есть в чем психологическая конкретика этого Иванова.

Опоры лишь на социологический или общепсихо­логический подход явно недостаточно для того, что­бы научиться управлять личностью подчиненного. Ведь нас интересует не личность под­чиненного вообще, а подчинен­ный как представитель опреде­ленной организации. Именно в ней он себя проявляет как лич­ность, именно во взаимодей­ствии с другими он способен заявить о себе и быть уверен­ным, что его голос будет услышан.

*Социальная психология* изучает, прежде всего, че­ловеческое поведение, обусловленное фактом вклю­чения людей в реальные группы. Более того, для со­циальной психологии, в отличие от социологии, важен результат взаимодействия, прежде всего, в зве­не «личность — малая группа» и в меньшей степени в звене «личность — общество». Ведь человек не просто «включается» в то или иное общество. Он закономер­но входит в какую-то социальную группу. Через ее требования преломляются интересы всего общества.

Именно группа определяет все общественные про­явления личности, именно она в наибольшей степе­ни конкретизирует требования общества в своих требованиях. В уже приводимом примере для социальной психологии особый интерес представляет менеджер Иванов как член соответствующей организации, как прекрасный специалист, напарник Петрова и др.

Глав­ная задача социального психолога при этом — рас­крыть конкретный механизм «вплетения» человечес­кой индивидуальности в ткань групповой жизни. Такой подход таит в себе немалую сложность. Дело в том, что нельзя сначала изучить личность, а лишь потом вписать ее в систему социальных связей. Сама лич­ность, с одной стороны, «продукт» этих социальных связей, а с другой стороны, их создатель. Кстати, не случайно поэтому один и тот же человек в разных группах ведет себя по-разному.

Таким образом, для социального психолога главным в изучении личнос­ти является изучение *взаимоотношений* личности с группой, причем его интересует не просто личность в группе, а именно результат, который получается от взаимоотношений личности с конкретной группой.

Для *психологии управления* наиболее близок под­ход социальной психологии. Вместе с тем есть и опре­деленное своеобразие. Психологию управления инте­ресует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.[[1]](#footnote-1)

Кроме того, психология управления рассматрива­ет проявления личности не просто в социальной груп­пе, а в важнейшей ее разновидности — в организа­ции; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в органи­зации, прежде всего по вертикали. Например, психо­логию управления интересует менеджер Иванов преж­де всего как руководитель соответствующего подразделения организации, как подчиненный Пет­рова. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной дея­тельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера приложения сил психологии управления — исследование всей слож­ности проявлений участия личности в управленчес­ких отношениях, управленческой деятельности.

Долгое время считалось, что обучение в вузе позволя­ет получить любую профессию; любую, кроме профес­сии руководителя, потому что руководитель— это опыт плюс призвание. Но мировая практика стучалась в наши двери и ясно давала понять, что управление — это сфе­ра деятельности, которой надо и можно учиться, как и всякой другой.

Стремление идти в ногу с общим цивилизационным про­цессом, потребности изменившейся практики застави­ли обратить пристальное внимание, как на подготовку руководителей, так и на важную составляющую про­цесса управления — психологические аспекты руковод­ства людьми.

В настоящее время наблюдается активизация исследовательских усилий в сфере пси­холого-управленческой проблематики. Знание психологических особенностей людей, всесторонний учет пси­хологического содержания управленческой деятельности, стимулирование работников в процессе совместной де­ятельности, создание в организации здорового соци­ально-психологического климата— эти и другие про­блемы находятся в центре внимания психологии управления.

## 1.2. Общие понятия о личности в роли объекта и субъекта управления

Понятие личности в психологии является, пожалуй, наиболее освещенной проблемой. Существует множество подходов для ее разрешения. Их теоретический анализ и обзор не входит в круг наших задач. Однако, в качестве единого ориентира, характеризующего предмет нашего рассмотрения, коротко остановимся на примере структурно-динамической концепции личности, разработанной известным советским психологом К.К. Платоновым. Его модель личности в рамках предлагаемой концепции универсальна, конечна и содержит в своей структуре большинство теоретических обоснований личностной проблематики.

Сначала несколько общих замечаний. Вполне закономерно поставить вопрос: кем или чем осуществляется управление? Вопрос не такой простой, и однозначно сказать, что управление осуществляется личностью и направлено на личность, проблематично. Кто является субъектом управления, его объектом – личность, человек, индивид, индивидуальность, субъект разнообразных отношений? А может быть, группа? Разберемся в этих вопросах, рассматривая общепринятые теоретические понятия этих номинаций.

Человек – это родовое понятие, оно указывает (если рассматривать в рамках материалистического подхода) на принадлежность существа к наивысшей ступени развития живой природы – человеческому роду. Человек – специфическое и уникальное существо биологического и социального происхождения. Как существо биологическое, он подвержен влиянию биологических законов и воздействий, а как существо социальное – он часть социума и продукт общественного воздействия.

Личность - выражает в человеке его социальные признаки. Если человек является носителем самых различных свойств, то личность – это основное его свойство, в котором реализуется его социальная сущность. Личность определяет в человеке принадлежность к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д. Если человек по каким-либо причинам не является носителем социальных свойств, то он не обладает личностью, или при недостаточном обладании социальными свойствами говорят о неразвитой, деградированной, патологической и пр. личности.

Индивид – родовое понятие, характеризующее человеческое существо как носителя биологических свойств, генетической предопределенности (генотипа), представителя вида «человек разумный».   
Индивидуальность - определяется единством неповторимых личностных и индивидуальных свойств конкретного, единичного человека. Это своеобразие его психофизиологической организации (тип темперамента, физические данные, нейродинамика, психодинамика и пр.), интеллекта, структуры социальных свойств, жизненного опыта, общественных функций и образования.[[2]](#footnote-2)

По мнению большого количества весьма авторитетных специалистов в сфере психологии (в их числе и К.К. Платонов), главным интегратором биосоциальных свойств является все же структура личности. Еще незабвенный Н.А. Бердяев писал: «Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек – микрокосм и заключает в себе все».

В психологической науке существует несколько общепризнанных положений о личности (в рамках российской культурной традиции):

· личность присуща каждому человеку;

· личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;

· личность есть продукт исторического развития, то есть возникает на определенной стадии развития человеческого существа;

· личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, то есть то, что отличает одного человека от другого.

В структурно-динамической концепции К.К. Платонова многообразие природных и социальных свойств личности интегрируется на шкале с полярностью «биологическое U социальное». Эти свойства разбиты на четыре подсистемы, в зависимости от представленности в них биосоциального. Подсистемы динамичны относительно друг друга и взаимодействуют между собой по параметрам структурирования и функционирования (поэтому и концепция - структурно-динамическая). Рассмотрим такую структуру личности.

1. Подструктура направленности.

- все свойства этого блока детерминированы социально, биологического почти нет;

- доминирование осознания будущего;

- уровень анализа личности – социально-психологический;

- включают качества и свойства: направленность, убеждения, мировоззрения, идеалы, склонности, интересы, желания.

2. Подструктура опыта.

Свойства детерминированы:

- значительно больше социального, биологическое представлено в «свернутом» виде;

- осознание прошлого необходимо;

- уровень анализа личности – психолого-педагогический;

- включают качества и свойства: привычки, умения, навыки, знания.

3. Подструктура психических процессов.

- детерминирование свойств – паритет биосоциального;

- в основном осознание настоящего;

- уровень анализа личности – индивидуально-психологический;

- включенные качества и свойства: чувства, воля, восприятие, воображение, ощущения, эмоции, память, характер.

4. Подструктура психофизиологических свойств.

- все свойства этого блока детерминированы биологически, социального почти нет;

- проявляется стиль осознания;

- уровень анализа личности – психофизиологический и нейропсихологический;

- включенные качества и свойства: темперамент, свойства нейродинамики, возрастные, половые, психодинамические, билатеральные и другие. [[3]](#footnote-3)

В реальном представлении личности все ее свойства и качества находятся в системном отношении, а подобное разделение возможно только в плане модели, что иногда необходимо для анализа систем межличностного взаимодействия в управлении.

Отвечая на поставленный в начале вопрос, можно довольно уверенно сказать, что и объектом, и субъектом в системах управления является и личность, и индивид, и человек, и социальная группа. Это зависит от конкретного уровня управления и уровня организации системы управления, от уровня организации и модальности информации в каналах связи, а также задач и целей управления. Но наиболее универсальным и интегративным объектом и субъектом управления будет являться личность.   
При анализе феномена психологического воздействия в системах управления надо отметить, что субъект влияния и объект тесно взаимодействуют между собой. Этот процесс и называется управлением, а рассматривать его эффективность необходимо по линии:

· свойств субъекта воздействия (оказывающего влияние);

· особенностей объекта воздействия (воспринимающего влияние).

Центральной фигурой в системах управления, его субъектом, выступает руководитель, лидер, ситуативный лидер. Большую роль играют их моральные, психологические, профессиональные качества. Например, если главным средством управляющего воздействия является внушение, особую важность приобретают такие свойства руководителя, как авторитетность, экспрессивность и др.; практика управления полностью подтверждает теоретическое положение о том, что весь спектр коммуникативного взаимодействия в системе управления, происходящего на уровне личности, наиболее эффективен. То есть управление в системах «субъект – объектных», «субъект – субъектных» и «объект – субъектных» отношений осуществляется на уровне личностных.

Какие характеристики субъекта управления определяют эффективность управляющего воздействия? А.Потеряхин отмечает следующие:

1. Социальный статус, авторитет руководителя, престижность должности в конкретной организационной структуре. «Существует возможность повысить престижность субъекта воздействия за счет использования или авторитета другого лица, коллектива, социума» – отмечает В.Куликов.

2. Личностные качества субъекта воздействия – руководителя, лидера – обаяние, волевое, интеллектуальное, характерологическое превосходство. Например, общеизвестно, что с обаятельным человеком (с личностью, конечно же) приятно общаться, к нему испытываешь доверие. Обаятельным людям прощают ошибки, они живут среди людей в режиме «наибольшего благоприятствования». Интуитивно чувствуется обаятельный человек, причем почти всегда безошибочно. Вот некоторые критерии обаятельности по В.Зазыкину (определены только для мужчин; для женщин сделать подобное пока не удалось):

· неординарная внешность (именно неординарная, а не привлекательная или красивая);

· впечатляющая эрудиция (или умение произвести такое впечатление), но не выпячивание собственного интеллектуального превосходства;

· остроумие, сочетаемое с привлекательными качествами полемиста;

· уверенность в себе, явная психологическая защищенность;

· внимание к окружающим;

· способность увлечь, эмоционально заразить собеседника.

3. Уровень умений субъекта адекватно применять приемы, правила и способы воздействия на объект управления с учетом цели и особенностей коммуникации. Например, при спокойном, уравновешенном состоянии управляемого лучший результат дает убеждение, а в случае возбужденного состояния – краткое внушение.

4. Особенности ролевого поведения субъекта управления. Например, при использовании внушения – исполнение суггетивной роли «хозяина или господина», «кумира», «удава», «покровителя» и других. Для этого субъект должен обладать некоторыми чертами обаяния, дополненными качествами лидера, способного порождать в людях страх и благоговение, а также оперировать некоторой неопределенностью (недосказанность, таинственность).

5. Характер отношения субъекта к объекту (руководителя к подчиненному): доброжелательное, тактичное, предупредительное; в зависимости от ситуации – требовательное, строгое, принципиальное.

6. Отношение субъекта воздействия к самому процессу управления. Существует зависимость между верой в то, о чем говоришь, и доверием слушателей; эмоционально насыщенная речь формирует отклик.   
Таким образом, наличие перечисленных качеств в личности субъекта управления сделает управление эффективным. В полной мере этот факт эффективно повлияет и на группу, являющуюся объектом управления. Если эту схему дополнить обратными связями, которые всегда существуют, система управления замкнется и приобретет характер устойчивой системы, функционирующей в режиме саморазвития. [[4]](#footnote-4)

Анализ свойств и психологических качеств объекта управления возможен потому, что личность, обладая качествами пластичности, восприимчивости, рефлекторности и пр., отвечает на оказываемое на нее воздействие. Схематично можно выделить несколько признаков восприимчивости (каналов воздействия):

· по степени осознанности;

· по содержанию воздействия;

· по количеству объектов воздействия (индивидуальная и групповая);

· по условиям воздействия – личностная и ситуативная.

Само по себе изучение и обобщение различных видов восприимчивости является задачей теории и практики управления. Воздействие осуществляется не механически, его механизм в психологическом взаимодействии, а содержание преломляется через личность.

При каких условиях функционирования объекта управление будет эффективно? А.Потеряхин сообщает нам:

1. При участии объекта в процессе передачи информации. Объект лучше реагирует на сообщение, если он сам участвует в процессе его получения. Так, подчиненный хорошо усваивает информацию, если она проходит в форме деятельного совета с ним.

2. Наличие у объекта сформированных механизмов психологической защиты от воздействия. Психологическая защита повышает внутреннюю устойчивость личности. Психологическая защита является функцией личности, проявляющейся на уровнях: мировоззренческом, мыслительном, эмоциональном, волевом.

Психологическое воздействие в управленческой системе можно разделить на два типа: авторитарное и диалогическое. Каждый тип воздействия соответствует необходимости решения различных задач. При авторитарном типе воздействия используются средства и приемы прямого внушения: приказ, требование, указание и т.п. Диалогический тип влияния используется в управлении в видах делового общения там, где надо выработать управленческое решение, взаимодействие. Средства взаимодействия – убеждение, внушение, разъяснение и др. От психологических характеристик объекта управления и в зависимости от ситуации взаимодействия выбирают стратегии управления. Создание одной из первых моделей стратегии управления связывают с именем Д.Тейлора (конвейерный труд). Он и его исследователи изучали в основном физические параметры и возможности человека. Поэтому его стратегия управления - в сфере «пассивности» и «инструментализма». Последующие исследования показали, что человека побуждает к эффективному труду не только вознаграждение, но и мотивационные факторы. Это уровень социально-психологической стратегии управления, уровень личностной апелляции. И чем более квалифицированным должен быть работник, тем большее значение приобретают для него факторы личностного содержания. Личность, как объект управления, становится эффективно функционирующим звеном системы управления при условии применения правильной стратегии управления и гармоничного сочетания материального вознаграждения и мотивации. На практике управления каждый руководитель ориентируется на определенные модели работников. Например, Г.Селье выделил два типа работников (объектов управления): личностно-ориентированных и предметно-ориентированных. Первые рассчитывают, прогнозируют, стремятся создать хорошее впечатление о себе у окружающих, ориентированы на дело; вторые ориентированы на содержание обсуждаемого вопроса, темы.[[5]](#footnote-5) Известно несколько классификаций типов исполнителей управленческого решения, в основу которых положено сочетание двух параметров: отношение к делу и отношение к руководителю. Например, такая: самостоятельный исполнитель; предприимчивый исполнитель; застенчивый исполнитель; терпеливый исполнитель. Специфика классификации хорошо выражена в наименованиях. Ни одна существующая классификация объекта управления не является исчерпывающей, но служит основанием для собственных размышлений руководителя.

# 2. Личность руководителя и подчиненного в системе управления

## 2.1. Психологический анализ личности руководителя как субъекта управления

Одним из самых существенных критериев эффективности управления является личность самого руководителя. Эффективное руководство зависит не столько от его стилей, средств, сколько от личностных качеств руководителя-лидера.

В психологической литературе, анализирующей это положение в управлении принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н.Н.Вересов):

- социально-биографические характеристики личности руководителя;

- управленческие способности;

- личностные качества и особенности руководителя.

1) Социально-биографические характеристики личности руководителя.

а) Возраст. Существует множество аргументов, обоснующих совершенно разные возрастные границы эффективного управляющего (руководителя). Оптимальный работоспособный возраст сильно разнится в зависимости от реальных особенностей управленческой деятельности, от общей культурно-экономической ориентации и от многих других переменных. Приводятся веские аргументы в пользу старости. Средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов - 56 лет. В США средний возраст президентов крупных компаний - 59 лет.[[6]](#footnote-6)

Можно привести достаточное количество и совершенно противоположных данных, свидетельствующих в пользу молодости управляющих. Поэтому есть все основания считать, что только возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя-управляющего. Однако, в реальной практике управления, специалисту при решении вопроса о замещении должности управляющего, необходимо ориентироваться на так называемый «биологический» возраст, который гораздо адекватнее отражает возможности руководителя и актуальный уровень его социальной зрелости. Эти качества имеют весьма широкий хронологический разброс.

б) Пол. До сих пор существует широко расхожее мнение о том, что женщины являются ущербными руководителями. Экспериментальные исследования этой проблемы в психологии не подтверждает такого утверждения. Есть мужчины, которые руководят объективно хуже женщины и женщины - руководящие организацией гораздо эффективнее мужчины. При этом, они по-разному могут воспринимать одни и те же вещи, обстоятельства.

И женщина и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, необходимо рассматривать с биологической и психологической точек зрения. С психологической точки зрения пол есть социальная роль, навязываемая обществом. Поэтому в биологической женщине могут формироваться выраженные мужские комплексы, впрочем, как и женские в мужчине. Этот зависит от специфики воспитания в детстве, стереотипов поведения, традиций и многого другого. Поэтому мнение о низкой эффективности женского руководства является стереотипом массового сознания, мешающего взглянуть на проблему реально. Специалист в сфере управления должен, учитывая особенности женского существа, принимать решения об эффективности руководства всегда конкретно и детально.

Американский психолог Р.Айс выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех, главным образом, везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

в) Социально-психологический статус и образование. Это безусловное требование к личности управляющего. Говоря об образовании всегда надо помнить о его реальном уровне. Образование это прежде всего уровень общей и профессиональной подготовки. Что касается социально-психологического статуса, то тезис о положительном влиянии высокого статуса на карьеру и деловые качества в доказательствах не нуждается.

2) Управленческие способности. Это способности специальные, функционирование которых полно отражается в профессиональной управленческой деятельности. От них напрямую зависит эффективность управленческой деятельности. В классическом исследовании Е.Гизелли «интеллект и менеджерский успех» было убедительно доказано, что наиболее эффективными оказываются руководители со средними умственными способностями. А Т.Конто статистически доказал, что японские студенты-отличники как правило не становятся высшими менеджерами.

Однако, управленческие способности как специальные, включающие в себя разнообразные психологические образования, необходимы эффективному менеджер. Они определяют эффективное овладение специальными умениями и навыками управления; компетентность; информированность; коммуникативность.

3) Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.

а) Доминантность. Доминантность в психологии понимается как процесс влияния, который человек способен оказывать на другого человека, не используя при этом рычаги административного ресурса. Известно, например, что только 65% своего исполнительского ресурса используют подчиненные при формально-организационном характере отношений руководителя и подчиненного. Остальные 35% приходятся на неформально-организационную сторону исполнения. Необходимая эффективность труда и исполнения достигается только тогда, когда сформировани внутренний отклик на управляющее воздействие.

М.Вудкок и Д.Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер» выделяют характеристики управляющего, умеющего влиять на людей:

- он ясно излагает свои мысли;

- он уверен в себе;

- быстро устанавливает хорошее взаимопонимание;

- награждает требуемое поведение;

- дает четкие указания;

- стремится быть настойчивым;

- прислушивается к мнению других.

б) Уверенность в себе. Это значит, что оценивая такое качество руководителя, подчиненный будет чувствовать, что на такого руководителя можно полностью положиться, что в трудной ситуации, он его поддержит и защитит. Это создает некую ауру защищенности исполнителя, что положительно влияет на его отношение к делу. При этом необходимо помнить, что уверенность руководителя не должна трансформироваться в самоуверенность. Такое различие легко уловимо окружающими. Подчиненные, как правила, хорошо чувствуют состояние руководителя. Поэтому он должен постоянно помнить о том, что его воспринимают, оценивают и сопоставляют с его созданным имиджем. Необходимо вести себя в публичном варианте.

в) Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Такое качество личности эффективного управляющего означает возможности высокого самоконтроля над своей эмоциональной сферой. Руководитель, личность которого обладает указанным качеством, способен со всеми поддерживать ровные, уважительные, деловые отношения, мало раздражаться и постоянно подавлять в себе негативные эмоциональные позывы.

Стрессоустойчивость определяется стабильностью и надежностью комплекса адаптивных реакций руководителя на различные, постоянно меняющиеся условия деятельности и жизни. Стресс - это хорошо. Он призван активизировать усилия руководителя в преодолении препятствий.

Дистресс - это плохо. Он понижает жизненную активность и вызывает перенапряжение, дезорганизующее человека. Стресс связан с жизнедеятельностью вообще. А вот дистресс возникает далеко не у всех людей, а лишь у стрессонеустойчивых, имеющих определенные личностные особенности.

Немецкие психологи В.Зигерт и Л.Ланг выявили главные причины дистресса, которые характерны для управляющих:

- страх не справиться с работой;

- страх допустить ошибку;

- страх быть обойденным другими;

- страх потерять работу;

- страх потерять свое собственное «Я».

г) Креативность. Это способность руководителя к творческому решению задач, к творческой оценки действительности. Это качество очень важно для инновационной практики управляющего. Такой руководитель отличается высоким стремлением к новому; широким использованием возможностей; собранностью; хорошей переключаемостью и возможностями системно и методологически оценивать ситуацию.

д) Предприимчивость, стремление к достижениям. В этом отражается важная потребность руководителя - потребность в самореализации. Такой руководитель предпочитает ситуации, в которых он может брать на себя инициативу и ответственность. В то же время они не склонны подвергать себя риску и ставят перед собой умеренные цели. Такая потребность предполагает активное использование руководителем обратной связи в различных системах коммуникаций.

е) Ответственность и надежность. Эти качества не нуждаются в комментарии.

ж) Независимость. Готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Независимость это не волюнтаризм и не сумасбродство. Чем более независимым является руководитель, тем самостоятельнее он ведет себя. Чем самостоятельнее он ведет себя, тем более чутко он прислушивается к коллегам и подчиненным, тем белее рациональное зерно управления произрастает на этой почве. Сильный, независимый руководитель позволяет и даже поощряет инакомыслие и круг своих оппонентов.

з) Общительность (коммуникабельность). Это позволяет оптимально строить свои отношения с людьми. Коммуникабельность можно развивать и совершенствовать, поэтому руководителем не рождаются, а становятся.

Представляет интерес проблема зависимости интеллекта руководителя и эф­фективность его деятельности.

Исследование Ф. Филлера и А. Лейстера, прове­денное в воинских подразделениях армии США, под­вели к следующим выводам: на эту зависимость вли­яют четыре промежуточных переменных (фактора): мотивация руководителя; опыт руководителя; отношения с вышестоящим командованием; отношения с подчиненными.

Закономерность Филлера—Лейстера звучит так: вы­сокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточные мотивация и опыт руково­дителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руковод­ством ведут к снижению влияния интеллекта руко­водителя на эффективность его деятельности.[[7]](#footnote-7)

## 2.2. Личность подчиненного как объект управления

***Структура личности подчиненного.* В** структуре лич­ности выделяют следующие составные части:

психические процессы как основной способ су­ществования психического, его динамические момен­ты. Они разделяются на:

- познавательные, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, пред­ставление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

- эмоциональные, выражающие отношение к окру­жающему миру;

- волевые, определяющие саморегуляцию деятель­ности;

психические состояния как характеристика пси­хической активности людей в определенных услови­ях. По доминирующему влиянию на деятельность раз­личают:

- положительные состояния, то есть способствую­щие решению стоящих задач (готовность к деятель­ности, подъем, воодушевление и др.);

- отрицательные состояния, то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

- психические образования как продукты психи­ческой активности человека. Ведущими психически­ми образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

- психические свойства как самое важное в чело­веке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

- самосознание, то есть осознание человеком са­мого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

- направленность, то есть совокупность устойчи­вых мотивов, целей, потребностей, идеалов, устано­вок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стре­мится?»);

- способности, то есть особенности человека, по­зволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

- характер, то есть совокупность устойчивых ин­дивидуальных особенностей, проявляющихся в об­щении, поведении, деятельности («Как человек от­носится к себе, к окружающим и к делу?»);

- темперамент, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).[[8]](#footnote-8)

Для успешного управления деятельностью подчи­ненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчинен­ного является его темперамент. Со времен Гиппокра­та и Галена известны четыре основных типа темпера­мента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний:

- во-первых, в чистом виде ни один из типов тем­перамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако какой-то один из этих типов доминирует;

- во-вторых, темперамент как врожденное свой­ство мало изменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изме­нить темперамент подчиненного. Лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справ­ляется лучше всего;

- наконец, в-третьих, нет плохих или хороших ти­пов темперамента. Каждый из них имеет свои пре­имущества и свои недостатки.

В качестве иллюстрации к различным типам тем­перамента рассмотрим следующую ситуацию. Четыре работника опоздали на очень важное совещание. Хо­лерик будет пытаться во что бы то ни стало прорваться на совещание. Его искренне будет возмущать поведе­ние секретаря-референта руководителя, не позволя­ющего войти в кабинет. С упорством, достойным луч­шего применения, холерик будет эмоционально объяснять, почему же ему так нужно попасть на совещание.

Сангвиник, одарив очаровательной улыбкой сек­ретаря, попытается непринужденно проследовать в кабинет, где проходит совещание. Препятствие в виде секретаря заставит его попытаться зайти еще раз, а затем повернуться и без возражений покинуть при­емную, подумав: «Не получилось, ну и бог с ним. Зайду на перерыве».

Флегматик, столкнувшись с проблемой, сильно расстраиваться не станет, неторопливо и спокойно вернется к прерванным делам и будет продолжать их скрупулезно выполнять.

Меланхолик будет очень переживать по поводу сво­его опоздания и предпринимать слабые попытки по­пасть на совещание («попытки», потому, что он дол­жен быть на совещании, а «слабые» потому что, появившись на совещании, ему придется отвечать за свое опоздание). Не попав на совещание, он будет переживать о возможных последствиях своего опоз­дания.

Дадим краткую характеристику каждого типа тем­перамента. Жизненным принципом *холерика* будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энер­гичность, увлеченность, страстность, целеустремлен­ность, подвижность. Для него обычно не характерна злопамятность. Устроив разговор на повышенных то­нах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивос­тью, агрессивностью, нетерпением, несдержаннос­тью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит ра­бота без излишней мелочной регламентации и шаб­лонов; работа, допускающая импровизацию. В отно­шениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с *сангвиником* руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но прове­ряй». Представители этого типа темперамента обыч­но отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Причем эта жизнерадостность и жажда жизни у них видна каждому, достаточно увидеть ис­креннюю улыбку, которой озаряется все вокруг («По­смотришь на сангвиника, и жить хочется!» — гово­рил один из моих обучаемых).

Вместе с тем сангвиников зачастую отличает заз­найство, разбросанность (то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, сверхобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык. Беда в том, что он не замечает того, что уже надоел своей контактностью и общительностью. Представим себя пассажиром по­езда, отправляющегося по маршруту «Москва — Минск». В вагон вместе с нами подсаживается пасса­жир-сангвиник. Подъезжая к Вязьме, наш попутчик перезнакомится с пассажирами всего вагона. Ближе к Смоленску он найдет среди попутчиков не только общих знакомых, но и родственников. В конце кон­цов, его общительность приведет к тому, что в Орше часть пассажиров сойдет, хотя им нужно прибыть в Минск.

Сангвинику подходит подвижная работа со сме­ной видов деятельности и ритма. Ему нужно непре­рывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с *флег­матиком* может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самооблада­ние, надежность, устойчивость в условиях экстремаль­ных воздействий. Как правило, это люди раз и на­всегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толсто­кожесть». Кроме того, их отличает педантизм и под­черкнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с *меланхоликом* необходимо руко­водствоваться принципом «Не навреди». Его отлича­ет высокая чувствительность, человечность, добро­желательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслу­шать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на раз­личные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к ми­нимуму. В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступ­ке меланхолика лучше поговорить наедине, без при­влечения вездесущей «общественности». Положитель­но скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и сла­бых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, по­лучаемый при этом, весомее совершенных затрат.

## 2.3. Условия эффективного взаимодействия объекта и субъекта управления

Психологическая сущность взаимодействия.Входе общения его участники не только воспринимают и понимают друг друга, не только обмениваются ин­формацией, но и осуществляют взаимодействие, то есть планируют общую деятельность, обмениваются действиями, вырабаты­вают формы и нормы совместных действий. Таким образом, дей­ствие — главное содержание интерактивной стороны общения. Опи­сывая те или иные ситуации общения, мы чаще всего используем термины действий. Например, «мы пришли к единому мне­нию», «он на меня давил, но я не поддался», «мы топтались на месте» и т.д. Между тем речь идет об общении, а не о борьбе. То, что оно передается та­кими фразами, обычно не приукрашивание, а главный смысл, который увидели партнеры в обще­нии.

Итак, взаимодействие в общении— это система взаимно обусловленных действий партнеров по об­щению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия:

- взаимодействие — необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него пробле­матично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека;

- основу взаимодействия составляет многообра­зие межличностных контактов и действий: непосред­ственных и опосредованных, случайных и преднаме­ренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных;

- для взаимодействия характерна циклическая при­чинная зависимость действий партнеров, когда по­ведение каждого выступает одновременно и стиму­лом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, вза­имное воздействие, взаимные изменения и др.[[9]](#footnote-9)

Структурными компонентамипроцесса взаимодей­ствия в общении выступают субъекты взаимодей­ствия, взаимная связь (на основе формальных и не­формальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, пред­ставлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ори­ентироваться на свои цели и цели партнера. В зависи­мости от степени учета во взаимодействии этих це­лей различают следующие стратегии поведения:

1) *сотрудничество,* предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих це­лей;

2) *противодействие,* предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

3) *компромисс,* предполагающий частное, проме­жуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4) *уступчивость,* предполагающая принесение **в** жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) *избегание (уклонение),* предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Подчеркнем, что среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной си­туации общения, от целей, которые ставят перед со­бой партнеры, и ряда других факторов.

***Дистанция в общении.*** До недавнего времени мы много говорили о том, как животные устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но оказалось, что и у человека есть свои охранные зоны и террито­рии. Если мы их будем знать, то сможем обогатить наши представления о своем поведении и поведении других; сможем прогнозировать реакцию нашего под­чиненного в процессе управленческого общения. На основе многочисленных исследований психологи при­шли к ряду важных выводов.

1) Физическое тело не только большинства жи­вотных, но и человека окружено определенной про­странственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.

2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория мень­ше, у народностей средней и северной полосы и **в** сельской местности она больше).

3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

*а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека).* Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее про­никать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.). В этой зоне имеется еще сверхинтимная подзона (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством фи­зического контакта;

*б) личная зона (от 45 до 120 см).* В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

*в) социальная зона (от 120 до 360 см).* Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ро­лью, когда в общении желают подчеркнуть соци­альный статус общающихся. По сути дела, в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а долж­ность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем;

*г) публичная зона (более 360 см).* Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой лю­дей, когда мы хотим к ней обратиться.

4) Человек с трудом терпит вторжение посторон­него в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мыш­цам как сигнал физической готовности к бою, к от­пору).

5) Современная городская жизнь принесла с со­бой ряд исключений из этих правил. В условиях не­возможности обеспечения всем общающимся необ­ходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в кинокон­цертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает дискомфорта, но он научился внешне это не вы­ражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не вы­ражать на лице сильных эмоций и оставаться беспри­страстным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций управленческого общения:

*-* во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;

- во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особеннос­ти собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

*Позиция в общении.* Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удач­ной попыткой оказания помощи в выборе рациональ­ных позиций в общении является теория трансактного анализа,предложенного американским психиатром Э. Берном (трансакция — это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необхо­димость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведе­ние людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может изме­ниться. При этом меняются одновременно выраже­ние лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

Этот человек то ведет себя как взрослый, то рез­вится как ребенок, то копирует поведение своих ро­дителей. Берн пришел к идее сложного строения лич­ности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обусловлива­ющих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний, в свою очередь, обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает оп­ределенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого вос­питания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обусловливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний «Я» выполняет определен­ные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с ок­ружающими, с точки зрения трансактного анализа, в личности должны быть гармонично представлены в зависимости от ситуации общения, все три состоя­ния «Я». Таким образом, все состояния «Я» хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние «Я» активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Трансакции исходят из определенного состояния «Я» одного партнера по об­щению и направлены к определенному состоянию «Я» другого партнера. Они являются открыто проявляю­щимся аспектом социальных связей индивида. Одни трансакции приводят к оптимальному взаимодей­ствию, другие, наоборот, к конфликту. Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и трансакций.

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собе­седнику определенное состояние «Я». Эти три «Я» сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует разные формы поведения. Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помога­ют руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние.

Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого, Ребенка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Родитель | Взрослый | Ребенок |
| Характерные слова и выражения | *Вес знают, что..*  *Ты не должен нико­гда...; Ты всегда должен...*  *Я не понимаю, как это до­пускают …* | *Как? Что?*  *Когда?*  *Где?*  *Почему?*  *Возможно Вероятно...* | *Я сержусь на тебя! Вот здорово! Отлично!*  *Отвратительно!* |
| Интонации | *Обвиняющие, Снисходительные критические, пресекающие* | *Связанные с реальностью* | *Очень эмоциональные* |
| Состояние | *Надменное, очень правильное, сверхприличное* | *Вниматель-ность, поиск информации* | *Неуклюжее, игривое, подавленное, угнетенное* |
| Выражение лица | *Нахмуренное, неудовлетворенное,*  *обеспокоенное* | *Открытые глаза, максимум внимания* | *Угнетенность, удивление* |
| Позы | *Руки в бока, указующий перст, руки сложены на груди* | *Наклонен вперед, к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним* | *Спонтанная подвижность (сжимает кула­ки, ходит, дергает пуговицу)* |

Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффектив­ным, когда между ними будут установлены параллель­ные трансакции.Пока между руководителем и подчи­ненными не установлены такие трансакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

Эффективность взаимодействия зависит от реализации ряда условий и правил. Говоря об услови­ях эффективного взаимодействия в управленческом об­щении, необходимо, прежде всего, раскрыть содер­жательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение име­ют также время, место, ситуация, стиль и тон обще­ния и др.

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

УВАЖЕНИЕ. Работник начинает уважать руково­дителя в тот момент, когда почувствует уважение к себе, исходящее от руководителя. Проявляйте заботу о подчиненном как о личности, и он всегда поможет вам в трудной ситуации.

ДОВЕРИЕ. Работник ждет вашей поддержки и до­верия. Окажите их. Доверие возрастает, если ваши действия способствуют продвижению работников. Доверие исчезает, если поддерживаете рост неком­петентных людей.

ОБУЧЕНИЕ. Эффективность руководителя связа­на с тем, чему у него можно научиться. Поэтому нужно превосходить подчиненных, нужно уметь выступать в роли учителя. Руководитель не учит, у него учатся.

# Заключение

В данной работе мы рассмотрели тему – личность как объект и субъект управления. На сегодняшний день этот вопрос является актуальным, т.к. рубеж XIX и XX веков был ознаменован бурным развитием производства. Пристальное внимание к руководителям разного уровня на производстве — к менеджерам, уделяют не только производственники-практики, но и представители различных направле­ний науки о Человеке. Стимулиру­ющим фактором явилось выявле­ние следующей закономерности: производительность труда во многом объясняется теми конкретными формами и методами управления, ко­торые исповедуют различные руководители. Все это заставило психологов пристальнее взглянуть на место объекта и субъекта в системе управления.

Общепризнано, что в современных условиях рас­смотрение психологических проблем управления невозможно без соответствующего экономического контекста, то есть без использования знаний эконо­мической теории, эргономики, менеджмента, эти­ки, культуры и психологии делового общения и др.

Психологические аспекты взаимодействия руко­водителя с членами организации: проблемы создания и функционирования систе­мы коммуникации в процессе взаимодействия; проблемы управленческого общения; оптимизация взаимоотношений в звене «руко­водитель — подчиненный»; информированность как фактор повышения эф­фективного управления.

Для того чтобы изучать эти проблемы и давать обо­снованные научные рекомендации, психология уп­равления должна использовать достижения целого ряда наук. Это подразумевает активное применение знаний и данных различных отраслей психологичес­кой науки, среди которых общая, социальная, педа­гогическая, инженерная психологии и психология труда.

# Список литературы

1. Карпов А.В. Психология менеджмента – М.: Гардарики, 2005. – 584с.
2. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель…Элементы психологии менеджмента в повседневной работе – М.: Дело, 2006. – 384с.
3. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник. СПб.: Издательство Союз, 2005.
4. Науменко Е.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Академия 2005.
5. Никифорова Н.А. Формальный статус руководителя как детерминанта восприятия его подчинёнными. Дис. канд. псих. наук. – Иваново, 2005. – 432 с.
6. Почкбут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь 2006.
7. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2006. — 640 с.— (Библиотека практической психологии).
8. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности – СПб.: Питер, 2006. – 608с.
9. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 2005.

1. Науменко Е.А. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Академия 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности – СПб.: Питер, 2006. – 608с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности – СПб.: Питер, 2006. – 608с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Карпов А.В. Психология менеджмента – М.: Гардарики, 2005. – 584с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие.— Мн.: Харвест, 2006. — 640 с.— (Библиотека практической психологии). [↑](#footnote-ref-5)
6. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель…Элементы психологии менеджмента в повседневной работе – М.: Дело, 2006. – 384с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Никифорова Н.А. Формальный статус руководителя как детерминанта восприятия его подчинёнными. Дис. канд. псих. наук. – Иваново, 2005. – 432 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Почкбут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь 2006. [↑](#footnote-ref-8)
9. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. — Киев, 2005. [↑](#footnote-ref-9)