



ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
МГУ имени М. В. ЛОМОНОСОВА

А. Т. Зуб

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА**

2-е издание, переработанное и дополненное

Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**



Москва ■ Юрайт ■ 2016

УДК 159.9
ББК 88.4я73
391

Автор:

Зуб Анатолий Тимофеевич — доктор философских наук, заслуженный профессор Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова, профессор кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова.

Рецензенты:

Сурин А. В. — профессор, заведующий кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова;

Зайцева Т. В. — доктор экономических наук, профессор.

Зуб, А. Т.

391 Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 372 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-8285-5

Учебник подготовлен в соответствии с актуальными требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для бакалавров, обучающихся по специальности «Менеджмент», и представляет собой учебный курс по управленческой психологии. В нем рассматриваются основы психологических знаний применительно к управлению организациями, анализируются различные психологические концепции, теории и модели, призванные повысить эффективность управления организациями, приводится обширный эмпирический материал. Учебник содержит конкретные ситуации для анализа, позволяющие использовать приобретенные в процессе изучения курса знания для оценки реальных психологических проблем в организациях, предложения их решений как в группе, так и индивидуально.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по управленческим специальностям.

УДК 159.9
ББК 88.4я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-9916-8285-5

© Зуб А. Т., 2008
© Зуб А. Т., 2013, с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

Оглавление

Введение.....	8
Глава 1. Основные принципы и методы психологии.....	12
1.1. Психология как наука: что исследуется и как.....	12
1.2. Личность, ее характеристики и способности.....	16
1.3. Становление и развитие психологии управления как науки	23
1.4. Предмет и задачи психологии управления	29
1.5. Методы исследования психологии управления.....	32
1.6. Методы организационной психологии в профессиональном отборе кадров.....	38
<i>Итоги и выводы</i>	43
<i>Вопросы и задания</i>	44
Глава 2. Психология мотивации	46
2.1. Понятие мотивации	46
2.2. Ранние теории мотивации.....	51
2.3. Современные теории мотивации	56
2.4. Теория ожидания.....	63
2.5. Повышение уровня мотивации через рост разнообразия работы.....	66
<i>Итоги и выводы</i>	68
<i>Вопросы и задания</i>	69
Глава 3. Психология руководства и лидерства	71
3.1. Сущность руководства и лидерства.....	72
3.1.1. Лидеры и менеджеры: ключевое различие	73
3.1.2. Лидерские черты и поведение	74
3.1.3. Либеральный и авторитарный стили лидерства	78
3.1.4. Общая модель лидерства	79
3.2. Лидеры и исполнители.....	81
3.2.1. Модель взаимодействия лидера и исполнителя: значение команды	81
3.2.2. Теория компетентности.....	82
3.2.3. Харизматическое лидерство	83
3.2.4. Лидерство в команде.....	85

3.3. Ситуационные теории эффективного управления.....	87
3.3.1. Ситуационная теория Ф. Фидлера.....	88
3.3.2. Теория ситуационного руководства П. Херсея и К. Бланшарда.....	91
3.3.3. Теория «путь — цель»: руководитель как посредник для достижения поставленных целей.....	93
3.3.4. Практические выводы из ситуационной теории эффективного руководства.....	95
<i>Итоги и выводы</i>	97
<i>Вопросы и задания</i>	99
Глава 4. Психология принятия решений	100
4.1. Личностные факторы в принятии решений.....	100
4.1.1. Субъективная рациональность — индивидуальное восприятие ситуации принятия решения.....	102
4.2. Адекватные решения.....	119
4.3. Выявление психологических проблем.....	125
<i>Итоги и выводы</i>	137
<i>Вопросы и задания</i>	138
Глава 5. Поведение людей в группах	139
5.1. Определение и классификация организаций и групп.....	139
5.2. Стадии развития рабочих групп	142
5.3. Факторы, определяющие поведение рабочих групп.....	144
5.3.1. Внешние условия, влияющие на группу.....	144
5.3.2. Ресурсы группы.....	148
5.4. Структура группы	150
5.4.1. Формальное лидерство.....	150
5.4.2. Групповые роли.....	151
5.4.3. Групповые нормы	154
5.4.4. Статус членов группы.....	158
5.4.5. Размер группы	159
5.5. Формирование и сплоченность группы	162
5.6. Принятие решений в группе.....	164
5.6.1. Сильные и слабые стороны группового принятия решений.....	164
5.6.2. Эффективность и результативность групповых решений.....	165
5.7. Командные принципы организации работы.....	166
5.7.1. Принципы создания команд	168
5.7.2. Условия эффективности работы команд	170
5.7.3. Оценка эффективности команды.....	172

5.8. Увеличение эффективности работы членов команды	174
5.8.1. Управление количественным составом команды.....	174
5.8.2. Управление функциональными обязанностями членов команды	175
5.8.3. Распределение функциональных и командных ролей.....	176
5.9. Определение и выполнение командной задачи.....	181
5.9.1. Определение целей командной работы.....	181
5.9.2. Цели и подцели.....	182
5.9.3. Работа команды как творчество.....	183
5.9.4. Постановка целей в самоуправляемых командах....	184
5.9.5. Выполнение задачи	185
5.10. Динамика развития команды.....	186
5.10.1. Обеспечение сплоченности команды	186
5.10.2. Развитие коммуникации.....	188
5.10.3. Установление здоровых норм	190
5.10.4. Этапы построения команды.....	194
5.10.5. Управление межгрупповыми связями.....	198
5.10.6. Управление ожиданиями руководителей высокого уровня.....	200
5.10.7. Управление внешней средой команды	200
<i>Итоги и выводы</i>	201
<i>Вопросы и задания</i>	203

Глава 6. Психология общения и организационные коммуникации

6.1. Определение и структура процесса коммуникации.....	206
6.2. Условия эффективности вербальных коммуникаций	209
6.2.1. Виды вербальной коммуникации	209
6.2.2. Средства электронного общения.....	211
6.3. Невербальное общение.....	212
6.4. Индивидуальные различия в общении.....	215
6.5. Психологические явления в процессе коммуникации.....	219
6.6. Коммуникационные цепочки: формальные каналы общения в группах	222
6.7. Неформальное общение	227
6.8. Влияние организационной структуры на информационные потоки.....	231
<i>Итоги и выводы</i>	235
<i>Вопросы и задания</i>	237

Глава 7. Управление организационными конфликтами ...

7.1. Определение и классификация конфликтов.....	239
7.2. Причины организационных конфликтов	241

7.2.1. Организационные причины конфликта	241
7.2.2. Межличностные причины конфликтов.....	243
7.3. Методы разрешения конфликтов	245
7.3.1. Концепция «победителей и побежденных».....	245
7.3.2. Способы поведения сторон в конфликте	247
7.4. Управление конфликтами.....	250
7.5. Управление разногласиями	254
7.5.1. Типы и причины разногласий.....	254
7.5.2. Процедуры урегулирования разногласий.....	255
7.5.3. Работа с жалобами.....	257
<i>Итоги и выводы</i>	261
<i>Вопросы и задания</i>	262
Глава 8. Психология власти и влияния в организации ...	263
8.1. Сила, влияние и власть в организации	264
8.2. Влияние	269
8.3. Власть	272
8.3.1. Позиционная власть	273
8.3.2. Личная власть	275
8.4. Политика как борьба за власть и применение власти.....	277
8.5. Политика влияния на личность	282
<i>Итоги и выводы</i>	288
<i>Вопросы и задания</i>	290
Глава 9. Психология организационной культуры, социальной ответственности и этики управления	291
9.1. Определение организационной культуры, ее функции, признаки и типы	292
9.1.1. Культурная идентификация и функции культуры	293
9.1.2. Признаки и типы организационной культуры.....	294
9.1.3. Функции организационной культуры	296
9.2. Модели организационной культуры	297
9.2.1. Культура власти.....	298
9.2.2. Культура роли.....	300
9.2.3. Культура задачи	301
9.2.4. Культура личности.....	302
9.3. Формирование и поддержание организационной культуры.....	305
9.3.1. Формирование организационной культуры	306
9.3.2. Поддержание организационной культуры	309
9.4. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации	312

9.5. Изменение организационной культуры.....	315
9.6. Национальные особенности организационной культуры.....	317
9.7. Культура, социальная ответственность и этика управления	325
<i>Итоги и выводы</i>	332
<i>Вопросы и задания</i>	333
Практические задания (кейсы)	335
Литература	371

Введение

Понятие «управление» вошло в нашу жизнь настолько прочно, что мы иногда не задумываемся над его точным значением. Мы говорим, что президенты и монархи управляют странами, директор — организацией, автовладелец — своей машиной. Какой-то человек, с нашей точки зрения, «управляем», а другой — «неуправляем». Но в любом случае речь идет об определенной функции, с помощью которой система (биологическая, социальная, техническая и др.) поддерживает свое существование, обеспечивает успешность деятельности, движется к достижению установленных целей.

Особым образом осуществляется эта функция, когда речь идет об управлении людьми, объединенными в организацию: здесь ко многим другим аспектам управленческой деятельности присоединяется аспект психологический. Невозможно управлять фирмой, фабрикой, отделом без учета психических особенностей людей, которые там работают, без понимания психологических механизмов взаимодействия членов той или иной организации, без представления о том, какую реакцию вызовут принятые решения. Именно поэтому в психологической науке сравнительно недавно появился новый интересный раздел — психология управления, а в большинстве программ по подготовке менеджеров — соответствующая учебная дисциплина. Квалифицированный и грамотный менеджер должен владеть хотя бы основами психологии управления.

В российских условиях это требование приобретает все больший смысл. Это обусловлено, во-первых, возрастающей сложностью системных связей среды, в которой действуют органы государственного управления, частные фирмы и организации, растущей взаимной зависимостью различных сфер общественной жизни — экономической, политической, идеологической. Во-вторых, спецификой проблем, текущих и перспективных (стратегических) задач современного российского общества, в частности таких, как развитие обще-

ственной активности и самоуправления, повышения эффективности управления социальными и экономическими процессами, реформирования различных сторон общественной жизни и многими другими насущными проблемами развития российской государственности. В-третьих, интересы развития бизнеса тоже связаны с рассмотрением психологических факторов деятельности фирм и организаций. Очевидно, что в условиях, когда многие менеджеры жалуются на то, что их фирма достигла «плато продуктивности», исследования психологии организации как долгосрочного фактора успеха приобретают особую значимость. По данным *Strategic Management Journal*, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума не запланированную руководством текучесть персонала. Многочисленные исследования подтвердили тот факт, что попытки повышения эффективности организации без одновременных попыток соответствующего изменения психологического климата в организации оказываются, как правило, безуспешными. Ключом к успеху бывает именно учет требований управленческой психологии.

Все эти соображения легли в основу данной книги. В первой главе мы рассказываем о психологии, ее основных разделах и о предмете ее изучения — человеческой личности и об организационной психологии, изучающей поведение людей в организации. Во второй рассматриваем с психологической точки зрения важнейший «рычаг» управления — мотивацию людей к деятельности. Третья глава знакомит читателей с психологическими аспектами лидерства в организациях, — какими качествами должен обладать лидер, на что прежде всего обращать внимание, как строятся отношения между лидером и коллективом, которым он руководит. В четвертой главе анализируется такая трудная проблема, как принятие решений в управлении, в ней рассматриваются типы и виды принимаемых решений, их источники, описывается процесс рационального принятия решений и конкретные методики, позволяющие получить лучшие решения. Пятая глава посвящена психологии групп, — ведь любая организация, которой надо управлять, представляет собой именно группу людей, отношения которых подчиняются определенным психологическим закономерностям. В шестой главе речь идет об общении и коммуникациях,

а в седьмой исследуется такое сложное явление, как организационный конфликт. Восьмая глава посвящена изучению власти, властных отношений в организации, методам борьбы за захват и удержание власти, психологии влияния на людей в организации. В девятой главе рассматривается содержание и значение организационной культуры для построения высокоэффективной организации — сложного психологического феномена, ответственного за достижение организационных целей. Культуру организации можно рассматривать как системную характеристику, в которой отражается не только морально-психологический климат, сложившийся в коллективе, но и ее имидж в глазах потребителей, акционеров, поставщиков, партнеров, общества в целом, в ней находят выражение миссия, стратегия, цели организации, отношение к персоналу, роль лидеров и многие другие черты организационного бытия. Любое значительное изменение в жизни организации невозможно без соответствующего изменения культуры, и наоборот: перемены в культуре отражаются на деятельности организации. Именно поэтому данная глава завершает наш разговор об основных принципах и подходах к психологии управления.

Последний, заключительный раздел учебника содержит ряд конкретных ситуаций, которые могут использоваться как для групповых упражнений, так и для индивидуальных заданий по применению полученных в курсе управленческой психологии знаний.

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать

- значение психологии для эффективного управления организацией, планирования, постановки целей, мотивации и контроля;
- психологические аспекты мотивации и потребностей людей в организации и методы их удовлетворения;
- современные представления о лидерстве, руководстве, управлении конфликтами;
- закономерности группового поведения людей;

уметь

- планировать и мотивировать индивидуальную и командную работу людей в организации, выбирать эффективные методы поощрения и наказания по результатам работы;
- выстраивать систему коммуникаций, обеспечивающих достижение организационных целей;

- определять и учитывать психологические проблемы при принятии решений;
- профессионально анализировать и разрешать практические психологические проблемы организационного управления;
- оценивать работу организации с точки зрения эффективности использования человеческих ресурсов;

владеть навыками

- использования различных стилей лидерства в зависимости от ситуации;
- использования групп для принятия решений;
- укрепления авторитета и власти.

Глава 1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ

В результате освоения данной темы студент должен:

знать

- объект, предмет, теоретические и практические задачи психологии управления;
- основные положения психологии управления;

уметь

- ставить задачи по изучению поведения индивидов и групп в организациях;
- выделять факторы социального окружения, определяющие психологические реакции людей в организации;

владеть

- навыками оперирования основными понятиями психологии управления.
-

1.1. Психология как наука: что исследуется и как

Главная, определяющая характеристика человека — это наличие сознания, мышления. Именно она, прежде всего, отличает человека от животных, выделяет его из природного мира, определяет его поступки и поведение. Неудивительно, что определение сущности сознания уже в древности рассматривалось в качестве основной философской проблемы понимания человека. Но на протяжении многих столетий попытки познать психические процессы и состояния сводились к описанию различных состояний «души» человека или психики. Со временем на исследовании психических явлений сосредоточилась особая наука — психология.

Сам термин «психология» образован от двух древнегреческих слов: *psyche* — душа и *logos* — учение. Первоначально (начиная с XVI в.) психология являлась частью философии, и лишь в XIX в. она выделилась в самостоятельную науку

со своими собственными предметом и методами исследования. Под *психологией* сегодня понимают науку об общих закономерностях эволюции и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности. Психика — это функция мозга, заключающаяся в отражении объективной действительности в идеальных образах, на основе которых регулируется жизнедеятельность организма.

Надо отметить, что не только человек, но и животные обладают психикой (психику животных изучает зоопсихология). Однако только на уровне человека психика приобретает качественно новый характер: человек обладает не только биологической природой, он определяется обществом, многочисленными социокультурными факторами, благодаря которым у него возникает внутренний «план» жизнедеятельности — сознание, а индивид становится личностью. Психологическая наука изучает, каким образом внешнее воздействие переходит во внутреннее, психическое отражение и становится регулятором нашей деятельности. При этом психологов интересует своеобразие протекания психических процессов в зависимости от условий деятельности и от индивидуальных особенностей человека.

Предметом психологии являются психические процессы, психические свойства, психические состояния и психические образования личности. Психические процессы можно разделить на следующие три группы:

- *познавательные* (ощущение, восприятие, представление, внимание, воображение, память, мышление);
- *волевые* (сознательный контроль человеком своего поведения);
- *эмоциональные* (пристрастное, непосредственное переживание ситуаций, проявляющееся в различных чувствах — страха, восторга, ненависти и настроениях).

Такой подход к психическим процессам опирается на привычное деление психики на «ум, чувство и волю».

В современных исследованиях часто выделяют еще два класса психических процессов — *регулятивные* и *коммуникативные*. Это особенно важно для понимания психологии управления, так как именно данные группы процессов обеспечивают организацию (регуляцию) деятельности человека и взаимодействие (коммуникацию) между людьми в организации.

Психические свойства личности разнообразны, они включают в себя *характер, темперамент, направленность и способности* личности.

Психические состояния характеризуют психику человека, определяя своеобразие психических процессов — подъем или угнетение, бодрость или апатия, скука или страсть. Они тесно связаны с индивидуальными особенностями личности и той группы (например, бригады, класса, спортивной команды), в составе которой действует человек.

Под **психическими образованиями** личности понимают такие компоненты внутреннего мира человека, как знания, убеждения, привычки, умения, навыки. Таким образом, психология изучает взаимодействие человека с другими людьми и окружающим миром, которое реализуется посредством качественно отличных от физиологических, но не отделяемых от них психических процессов, актов, состояний и проявляется в различных психических свойствах и образованиях.

Как и любая другая наука психология базируется на некоторых базовых или теоретических *принципах*. Такими основными теоретическими принципами психологии можно назвать следующие:

- генетический подход к психическим явлениям, т.е. исследование их в развитии;
- изучение психики человека во взаимосвязи биологических и социальных факторов;
- признание неразрывной взаимосвязи психики и деятельности;
- принцип учета ситуации.

Любая наука характеризуется не только своим предметом изучения, но и специфическими **методами** исследования. Долгое время, как уже говорилось выше, для психологии были характерны прежде всего описательные методы. Самым распространенным из них был *метод самонаблюдения*, т.е. получение данных в результате наблюдения субъекта за психическими процессами, протекающими в его собственном сознании и состояниями его собственной психики, а также в результате анализа его личного опыта.

Самонаблюдение является *субъективным* методом исследования психических явлений, причем долгое время считалось, что субъективный метод — единственно возможный в психологии, когда речь идет об описании внутренней пси-

хической жизни человека. Например, один из известных профессоров психологии Московского университета начала XX в. А. И. Введенский писал об этом так: «Душевные явления сознаются или воспринимаются только тем лицом, которое их переживает. Чужой душевной жизни мы не можем воспринимать». При таком подходе вставал вопрос о том, как можно познать психическую жизнь *другого* человека? Сущность субъективного метода заключается в том, что психолог истолковывает психическую жизнь других взрослых людей, детей, душевнобольных и даже животных с точки зрения тех сведений, которые он сам получил при помощи самонаблюдения. (Так, например, хозяин кошки или собаки часто «очеловечивает» своего питомца, воспринимает его поведение через призму своих соображений по поводу той или иной ситуации.) Перечень тех психических процессов, которые могут быть таким путем описаны, естественно, ограничивается тем, что пришлось пережить самому психологу. Представления, чувства, мысли другого человека, ребенка или животного — это все те же представления, чувства и мысли ученого-психолога, которые психолог приписывает другим людям (или даже животным) исходя из собственного опыта.

Но несколько позже в психологии стал развиваться подход, ориентированный на ее союз с естествознанием, что было связано с достижениями в изучении органов чувств и физиологии нервной деятельности, — т.е. материального субстрата психики. Было показано, что психические процессы, будучи продуктом взаимодействия индивида с внешней средой, сами являются активной причиной его поведения. Стало очевидно, что психическая деятельность всегда получает свое объективное выражение в тех или других действиях, поступках, словах, в изменении работы внутренних органов, которые могут быть описаны и зафиксированы. Естественнонаучные исследования мозга, различных патологий (отклонений от нормы) в строении нервной системы и анализ того, как физиологические факторы влияют на психику, привели к утверждению *объективных* методов в психологии, которые в дальнейшем стали для этой науки определяющими. Сейчас самонаблюдение сохраняет значение важного, но вспомогательного источника информации о человеческой психике.

1.2. Личность, ее характеристики и способности

Организации состоят из людей. Одни из них принимают решения, отдают распоряжения, добиваются их исполнения. Другие — подчиняются, выполняют эти распоряжения. В совокупности эти процессы руководства и исполнения обеспечивают достижение организационных целей. Однако они редко проходят гладко, бесконфликтно. Значительно чаще в организациях возникают большие и маленькие конфликты по самым разным поводам. Причина этого в том, что каждый человек является личностью, со своей собственной системой ценностей, индивидуальным опытом и навыками, уникальным набором потребностей и интересов, поэтому в одинаковой ситуации люди будут реагировать на стимулы по-разному. Например, возникла острая производственная необходимость поработать сверхурочно. Начальник предлагает за сверхурочную работу хорошую премию. Как будут вести себя люди? Можно с уверенностью сказать, что по-разному. Одни с радостью воспримут возможность дополнительного заработка, другие отнесутся к предложению без энтузиазма, но подчинятся начальству, а третьи, возможно, явно выразят свое недовольство и даже откажутся подчиняться, ссылаясь на трудовое законодательство. Такой разброс установок, потребностей и желаний людей требует от менеджеров понимания особенностей проявления качеств личности в организационном управлении. Поэтому понятие личности является одним из основных как для психологии в целом, так и для психологии управления.

Термином **«личность»** обозначают индивида в совокупности его социально значимых качеств и черт, выраженных в неповторимых особенностях его сознания и деятельности. Таким образом, хотя природную основу личности образуют ее биологические характеристики, ее сущностью являются не природные факторы (например, тот или иной тип высшей нервной деятельности), а социальные параметры — взгляды, способности, интересы, убеждения, ценности и т.п. Личность — индивид, включенный в общественные отношения. Это социальное качество человека, тогда как понятие «индивид» обозначает отдельного представителя биологического вида *Homo Sapiens*. Например, индивидом является новорожденный или тяжело больной психически человек.

Личностью не рождаются, личностью становятся. Формирование личности — это сложный процесс, в котором, с одной

стороны, индивид формирует свой внутренний мир в процессе общения с другими людьми, путем освоения сложившихся в его время форм и видов социальной деятельности, а с другой — тем или иным образом в поведении выражает свое внутреннее «я», свои психические процессы. Психологи обычно считают «ядром» личности сферу ее мотивов (потребности, интересы, направленность) и внутренние регулятивные механизмы (самосознание, самооценка, самоуважение и др.).

С точки зрения психологии управления, важное значение имеют такие свойства личности, как темперамент, характер, способности и направленность личности. Именно от психических свойств во многом зависят способность или неспособность человека к тому или иному виду деятельности, его отношения в коллективе. Отсюда, в частности, вытекает такая рекомендация: при подборе персонала для работы менеджеру необходимо учитывать психические свойства того или иного кандидата, чтобы быть уверенным в его способности выполнить необходимую профессиональную роль в организации.

Легче всего определить **темперамент** человека. Иногда опытному работнику отдела кадров достаточно для этого несколько минут поговорить с претендентом на рабочее место во время интервью. Современные исследователи признают необходимость учета устойчивых индивидуальных особенностей психики, которые сохраняются долгие годы (зачастую — всю жизнь), и называются темпераментом. Наиболее распространена точка зрения, что темперамент зависит от врожденных физиологических особенностей организма человека — от типа его нервной системы. Именно этим и объясняется устойчивость темперамента, хотя нервная система может несколько изменяться с течением жизни в зависимости от условий существования, воспитания, пережитых болезней, поэтому встречаются факты изменения темперамента под влиянием определенных событий, смены образа жизни. Темперамент — это индивидуальные особенности человека, характеризующие скорость и ритм протекания его психических процессов, степень устойчивости его чувств.

Древнегреческий ученый Гиппократ предложил первую классификацию типов темперамента, которой пользуются до сих пор как основой для понимания психологических особенностей человека. Он выделил четыре основных типа:

- сангвиник;
- холерик;

- флегматик;
- меланхолик.

Сангвиником называют человека живого, быстро реагирующего на изменения окружающей среды, относительно легко переживающего неудачи. Работник с темпераментом сангвиника обычно энергичен, обладает быстрой речью, долго не утомляется. Отрицательным моментом для работника такого типа может стать неспособность к долгому сосредоточению, относительная невнимательность.

Холерик — человек порывистый, страстный, неуравновешенный, склонный к эмоциональным переживаниям происходящего и резким сменам настроения. Работники с таким типом темперамента обычно высоко продуктивны, много и громко говорят, способны к самостоятельному преодолению трудностей. Недостатками таких сотрудников может стать излишняя поспешность и склонность к нервным срывам.

Флегматик же медлителен, невозмутим, его настроение более или менее постоянно, он предпочитает не демонстрировать окружающим свои душевные состояния. Такой сотрудник будет уравновешен, вдумчив, пунктуален, но подчас излишне медлителен и инертен, ему будет трудно «переключаться» на новые виды деятельности. Флегматики способны к кропотливой, тщательной работе, которая может стать настоящим испытанием для холерика.

Меланхоликом считают легко ранимого человека, способного глубоко и искренне переживать даже незначительные неудачи, но внутри себя, практически не показывая этого внешне. Обычно меланхолики тихо говорят, часто смущаются. Работники такого типа не обладают способностями быть лидером, руководителем, подобное поручение может стать для них причиной глубокой тревоги. Меланхолик лучше всего справится с работой, требующей стереотипных действий, критические замечания ему лучше делать наедине.

Прекрасной юмористической иллюстрацией поведения людей различного темперамента является рисунок датского художника Х. Бидструпа (рис. 1). На нем изображена одна и та же ситуация: на шляпу сидящего на скамейке человека случайно садится прохожий. Ситуация одна и та же, а реакция людей отличается разительным образом в зависимости от их темперамента. Посмотрите на рисунок и попытайтесь определить тип темперамента владельца шляпы в каждом случае.

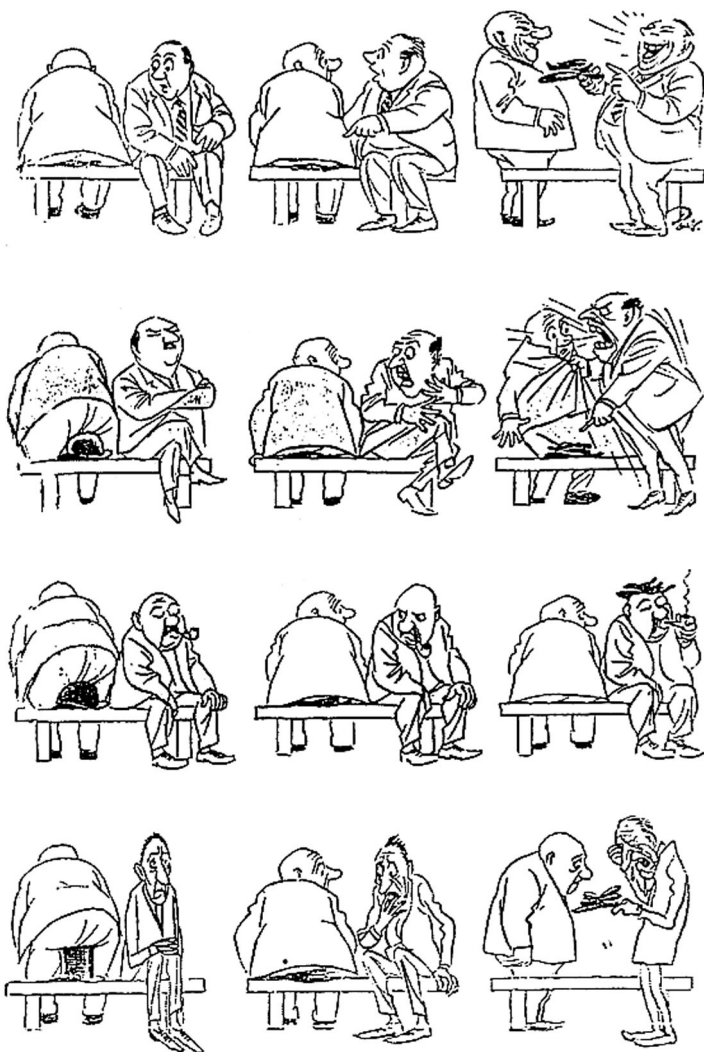


Рис. 1. Х. Бидstrup. Шляпа

Границы, разделяющие различные типы темперамента, достаточно условны: даже люди, обладающие одним и тем же типом, по-разному его проявляют, а их поведение может отличаться в схожих ситуациях. Здесь также может проявиться феномен «маскировки темперамента», когда человек

сознательно «блокирует» те или иные черты своего врожденного темперамента, замещая их приобретенными привычками и навыками поведения. Так, осознав свою ответственность за успех дела, руководитель-холерик вместо присущей ему вспыльчивости может проявить сдержанность и самообладание. Тем не менее знание типичных характеристик темперамента того или иного сотрудника может облегчить общение с ним, способствовать эффективному управлению его профессиональной деятельностью, предотвратить неудачи и конфликтные ситуации.

Другим важным аспектом личности является *характер* — индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, который определяет типичный для него способ поведения в тех или иных условиях и его отношение к действительности.

Характер тесно связан с темпераментом человека, но не определяется им полностью: темперамент лишь накладывает свой отпечаток на внешнюю форму выражения характера, его проявления. Причем если темперамент определяется природными, физиологическими факторами, то характер складывается в процессе воспитания. Принято говорить о типах характеров в зависимости от их определенности. Под определенным характером понимают характер с одной или несколькими доминирующими чертами. Например, у гоголевского Плюшкина явно доминировала жадность, и все остальные черты были подчинены именно ей. Неопределенный же характер не имеет такой явной доминанты, в разных ситуациях на первый план выходят различные черты.

Характеры описываются и с точки зрения их цельности. Цельные характеры — такие, в которых нет явных противоречий между осознанием целей и самим поведением, для них типично единство мыслей и чувств. Классическим примером такой цельной натуры может стать пушкинская Татьяна из «Евгения Онегина». Но существуют и противоречивые характеры, для них характерен разлад между целями и поведением, наличие несовместимых друг с другом мотивов, мыслей, чувств, противоречивых желаний и стремлений. И опять пример из русской классической литературы может быть полезен как иллюстрация: гоголевский Хлестаков обладал как раз противоречивым характером — он мечтал о блестящей карьере, но вел жизнь бездельника, он искренне хотел быть уважаемым человеком, но не давал окружающим

повода для уважения, грезил о богатстве, но с легкостью сорил деньгами, когда они у него появлялись. Очевидно, что для менеджера человек с противоречивым характером может стать источником конфликтов и беспокойства в коллективе, он трудно управляем.

В психологии все *черты характера* личности принято делить на следующие группы:

- волевые (целеустремленность, настойчивость, решительность, нерешительность, твердость, упрямство, храбрость, трусость);
- моральные (чуткость, гуманность, правдивость, внимательность, лживость, коллективизм, индивидуализм);
- эмоциональные (вспыльчивость, нежность, плаксивость, обидчивость, страстность).

Очевидно, что для успешной работы сотрудника в коллективе особое значение имеют моральные черты характера — наличие таких качеств, как доброжелательность, искренность, внимательность. Для руководителя же на первый план выходят обладание такими волевыми чертами характера, как решительность, самообладание, выдержка и др.

Помимо типов темперамента, в психологии различают связанные с ними понятия *экстраверсии* и *интроверсии*. Речь идет о характеристике индивидуально-психологических различий человека, крайние выражения которой говорят о преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его внутреннего мира. *Экстравертов* (как правило, ими бывают сангвиники и холерики) отличает обращенность на окружающий мир, им свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность. Противоположный тип личности представляют *интроверты* (меланхолики и флегматики), для которых характерны сосредоточенность на собственном внутреннем мире, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу.

Для оценки работника и руководителя не менее важным является представление о его способностях. **Способности** — это индивидуально-психологические особенности, которые являются субъективными условиями для успешной деятельности. Способности формируются в процессе взаимодействия человека с обществом, другими людьми, они не сводятся к знаниям и умениям, которыми обладает человек, к ним относят еще быстроту и прочность овладения