

Министерство образования Республики Беларусь

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра производственной и экологической  
безопасности

И.Г. Шупейко

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие  
для студентов всех специальностей

Минск 1998

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. ТЕМПЕРАМЕНТ И ХАРАКТЕР ЧЕЛОВЕКА.....	5
1.2. НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ.....	10
1.3. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ.....	11
1.4. ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ.....	13
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	15
2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ И ТРУДНОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	17
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	24
3. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ.....	25
3.1. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ.....	26
3.2. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ.....	27
3.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	28
3.4. НАВЫКИ И СПОСОБНОСТИ, ПОМОГАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНО РЕШАТЬ ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ И НАХОДИТЬ ПУТИ К СОГЛАСИЮ С СОБОЙ (ПО И.АТВАТЕРУ, 1988).....	35
3.5. ТИПЫ КОНФЛИКТНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ.....	35
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	38
4. РЕЙТИНГ-АНАЛИЗ КАК МЕТОД ЭФФЕКТИВНОЙ ПОСТАНОВКИ И РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ.....	39
4.1. ПОСТАНОВКА И РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ.....	40
4.2. АЛГОРИТМ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ.....	40
4.3. АЛГОРИТМ ПРОГНОЗА ПО ДВИЖУЩИМ СИЛАМ.....	42
4.4. СПРАВОЧНИК ДВИЖУЩИХ СИЛ.....	44
4.5. АЛГОРИТМ ФОРМУЛИРОВКИ НАИЛУЧШЕГО РЕЗУЛЬТАТА.....	45
4.6. АЛГОРИТМ ПЕРЕФОРМУЛИРОВКИ ДВИЖУЩИХ СИЛ (ФАКТОРОВ) ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ НАИЛУЧШЕГО РЕЗУЛЬТАТА.....	46
4.7. АЛГОРИТМ ПОЛУЧЕНИЯ РЕШЕНИЙ.....	46
4.8. ОБЩИЙ АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ.....	48
4.9. АЛГОРИТМ ФОРМУЛИРОВКИ НАИХУДШЕГО РЕЗУЛЬТАТА.....	48

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	49
ЛИТЕРАТУРА.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ТЕСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТИПА ТЕМПЕРАМЕНТА .....	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. АЙЗЕНКА .....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ АНКЕТА (В. СМЕЙКЛА И М. КУЧЕРА) .....	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК ИНТЕРЕСОВ .....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ВОПРОСНИК RSK ДЛЯ ОЦЕНКИ СКЛОННОСТИ К РИСКУ (ПО Г. ШУБЕРТУ).....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ВОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ - К УСПЕХУ (ПО Т. ЭЛЕРСУ).....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ВОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ К ИЗБЕЖАНИЮ НЕУДАЧИ - К САМОЗАЩИТЕ .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ТЕСТ «УМЕНИЕ ИЗЛАГАТЬ СВОИ МЫСЛИ» .....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ТЕСТ "УМЕНИЕ СЛУШАТЬ" .....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 10. ТЕСТ "ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ" .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 11. ПРИМЕР РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МЕТОДОМ РЕЙТИНГ-АНАЛИЗА .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Психология управления как научная дисциплина имеет цель продуцировать знания, которые обеспечивают решение психологических проблем в управлении деятельностью трудового коллектива.

Личность работника исследуется многими психологическими дисциплинами: общей психологией, психологией труда, инженерной психологией. Кроме того, рабочие группы или трудовой коллектив изучаются социальной и педагогической психологией.

Отличительной особенностью психологии управления является то, что ее объектом является организованная деятельность людей, т.е. не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, а деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Объект изучения в психологии управления - люди, входящие в финансовом и юридическом отношении в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Предмет психологии управления - совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности:

психологические факторы, определяющие поведение человека в организации;

психологические факторы эффективной деятельности руководителей;

проблемы мотивации поведения людей в организации;

психологические проблемы лидерства.

Большинство специалистов области психологии управления в настоящее время определяют следующие наиболее актуальные для организаций психологические проблемы:

повышение профессиональной компетентности руководителей всех уровней, т.е. совершенствование степеней управления, межличностного общения, принятия решений, разрешения конфликтов, преодоления стрессов и другое;

поиск и активизация человеческих ресурсов организации;

оценка и отбор менеджеров для нужд организации;

оценка и улучшение социально-психологического климата.

Данное учебное пособие рассматривает отдельные вопросы психологии управления, которые имеют непосредственное отношение к перечисленным актуальным для организаций психологическим проблемам.

# 1. Психологические особенности личности, влияющие на ее поведение в организации

## 1.1. Темперамент и характер человека

Человек не рождается сложившейся личностью, ею он становится постепенно. Однако с момента рождения у него наблюдаются индивидуальные особенности психики, которые весьма консервативны и устойчивы. Эти особенности и образуют у каждого человека своеобразную психологическую почву, на которой вырастают свойства личности, присущие только данному человеку.

Такими устойчивыми и присущими человеку от рождения психическими свойствами являются свойства темперамента, которые определяют динамическую сторону психической деятельности человека.

От темперамента человека зависит характер протекания психической деятельности, а именно:

- 1) скорость возникновения психических процессов и их устойчивость (например, скорость восприятия, быстрота мышления, длительность сосредоточения внимания и т.п.);
- 2) психический темп и ритм;
- 3) интенсивность психических процессов (например, сила эмоций, активность воли);
- 4) направленность психической деятельности на определенные объекты (например, постоянное стремление к контактам с новыми людьми, к новым впечатлениям или обращенность к самому себе, к своим идеям и образам).

Свойства темперамента в отличие от мотивов и психических состояний человека проявляются у него одним и тем же образом в самых разных видах деятельности и при самых различных ее целях.

Свойства темперамента наиболее устойчивы и постоянны по сравнению с другими психическими особенностями человека. Их специфическая особенность состоит в том, что у конкретного человека они не случайным образом сочетаются друг с другом, а закономерно связаны между собой, образуя определенную организацию, структуру, характеризующую тип темперамента.

Следовательно, под **темпераментом** следует понимать индивидуально-своеобразные свойства психики, определяющие динамику психической деятельности человека, которые одинаково проявляются в разнообразной деятельности независимо от ее содержания, целей, мотивов, остаются постоянными в различном возрасте и в своей взаимной связи характеризуют тип темперамента.

Научное обоснование физиологической природы темперамента дал И.П.Попов в учении об основных свойствах нервной системы. Он показал, что темперамент зависит от сочетания основных свойств нервной системы, которые образуют тип нервной системы человека. Тип нервной системы является генотипом, т.е. наследственным типом.

И.П.Павлов выделил четыре основных типа нервной системы, в соответствии с которыми выделяют и четыре типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Темперамент человека проявляется прежде всего в его **впечатлительности**, т.е. силе и устойчивости воздействия, которое оказывают на человека впечатления, и в **эмоциональной возбудимости**, т.е. в силе эмоционального возбуждения, быстроте, с которой оно охватывает человека, в устойчивости, с которой оно сохраняется.

Выражением темперамента является **импульсивность**, характеризующаяся силой побуждений, скоростью, с которой они овладевают моторной сферой и переходят в действие, и устойчивостью, с которой они сохраняют свою действенную силу.

**Холерический темперамент** характеризуется сильной впечатлительностью и большой импульсивностью, **сангвинический** - слабой впечатлительностью и большой импульсивностью, **меланхолический** - сильной впечатлительностью и малой импульсивностью, **флегматический** - слабой впечатлительностью и малой импульсивностью.

Темперамент особенно наглядно выражается в силе, скорости, ритме и темпе всех моторных проявлений человека - его практических действиях, речи, выразительных движениях.

Проявление темперамента не носит самодовлеющий характер (т.е. строго обязательный во всех случаях), оно зависит от содержания и конкретных условий деятельности, от отношения человека к тому, что он делает, и к тем условиям, в которых он находится.

### **Психологическая характеристика типов темперамента**

**Холерик** (в основе лежит сильный неуравновешенный тип нервной системы с преобладанием возбуждения) - человек, характеризующийся высоким уровнем психической активности, резкостью, энергичностью, силой движений, их быстрым темпом, порывистостью. Для него характерны страстность, быстро нарастающая эмоциональная раскачка, а затем неудержимая возбужденность, порождающая трудность в торможении начатой деятельности. Холерики полны сил, энергичны, но часто не умеют рассчитывать свои силы, быстро их растрачивают, а потом работают с перенапряжением, попадая в ситуации стресса. Люди с таким темпераментом склонны к резким сменам настроения, нетерпеливы, подвержены эмоциональным срывам, иногда бывают агрессивными. При отсутствии надлежащего воспита-

ния их недостаточная эмоциональная уравновешенность может привести к неспособности контролировать свои эмоции в трудных жизненных обстоятельствах.

**Сангвиник** (в основе лежит сильный, уравновешенный, подвижный тип нервной системы) - человек, характеризующийся высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи. Он стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события, без видимого усилия может переключить свое внимание с одного предмета на другой, умеет также распределять внимание. Его эмоции - преимущественно положительные - быстро возникают и быстро сменяют друг друга. Сангвиники легко загораются интересом к новому делу, но и быстро остывают, часто не доводя его до конца, им не хватает терпения и волевого напора, чтобы достичь цели. Они сравнительно легко переживают неудачи и неприятности. При неблагоприятных условиях и отрицательных воспитательных влияниях подвижность сангвиника может вылиться в отсутствие сосредоточенности, неоправданную поспешность поступков, поверхностность.

**Флегматик** (в основе лежит сильный, уравновешенный, инертный тип нервной системы) - человек, характеризующийся низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Это спокойный невозмутимый человек, с устойчивыми стремлениями и более или менее постоянными настроениями и чувствами. Флегматик трудно переключается с одного вида деятельности на другой и приспосабливается к новой обстановке, он серьезен во всем, даже в отдыхе и развлечениях. В отношении с товарищами ровен и в меру общителен, по его внешнему виду трудно определить, волнуется он или спокоен. При неблагоприятных условиях у флегматика может развиваться вялость, бедность эмоций, склонность к выполнению однообразных привычных действий.

**Меланхолик** (в основе лежит слабый тип нервной системы) - человек, характеризующийся низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью.

Это малоразговорчивый, малообщительный и эмоционально чувствительный и впечатлительный человек.

Для него характерна глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем выражении, причем с преобладанием отрицательных эмоций. Меланхолик с трудом вступает в новые знакомства, попадая в стрессовую ситуацию, он суетится, чувствует себя растерянным, иногда теряет самообладание, замыкается в себе. Он легко раним, глубоко переживает даже незначительные неудачи и легкие неприятности. При неблагоприятных условиях у меланхолика может развиваться повышенная эмоциональная ранимость,

замкнутость и отчужденность. Лица с таким темпераментом - это зачастую люди чести, совести и преданные друзья.

Если оценить приведенные психологические характеристики темпераментов, то легко увидеть, что в каждом из них есть как хорошие, так и плохие свойства. Иными словами, нет темпераментов "плохих" или "хороших", каждый из них хорош в одних условиях и плох в других.

Среди выдающихся людей были личности с различным типом темперамента, например, А.С.Пушкин был холериком, Петр 1 - сангвиником, М.И.Кутузов - флегматиком, а П.И.Чайковский - меланхоликом.

Следует иметь в виду, что на практике чистые, отчетливо выраженные указанные темпераменты встречаются не столь часто, обычно человеку свойственна та или иная их комбинация.

Проявления темперамента более отчетливо выражены у молодых людей, с возрастом проявления темперамента становятся менее яркими, приглушенными, т.к. поведение человека все больше регулируется чертами характера.

Во всех своих проявлениях темперамент преобразуется в процессе формирования характера, и свойства темперамента переходят в черты характера, содержание которого связано с направленностью личности.

Особенности темперамента следует принимать во внимание; ломать, искоренять или переделывать неудобные проявления темперамента не только бессмысленно, но и вредно.

Знание темперамента человека важно для правильного понимания и объяснения его поступков, действий и движений, для прогнозирования будущего поведения человека в разных ситуациях и при различных обстоятельствах.

Как мы уже отмечали, в течение жизни человека, в процессе формирования его личности свойства темперамента переходят в черты характера.

Характер - это психологическое образование, заключающее в себе закрепившееся в процессе жизни эмоциональные отношения человека к типичным жизненным ситуациям и стереотипы когнитивных и поведенческих схем реагирования на эти ситуации.

Отношения личности определяют индивидуальное своеобразие характера двояким образом, во-первых, от отношения личности зависит индивидуальное своеобразие эмоциональных переживаний каждой типичной ситуации, в которой проявляется данное свойство характера, во-вторых, от отношений зависит индивидуальное своеобразие способов и качеств действий в каждой типичной ситуации.

Поэтому для того чтобы правильно понять характер человека, оценить отдельные его свойства, важно не только наблюдать действия и поступки человека, но и раскрыть всю глубину его эмоциональных переживаний в ряде типичных ситуаций.

Многие черты характера представляют собой глубокие и активные побуждения, определяющие действия и поступки человека.

Физиологической основой характера, как и темперамента, является тип нервной системы, но эта связь не прямая, а опосредованная. Люди с различными типами нервной системы могут иметь одинаковые черты характера, точно так же как и люди с одним типом - разные. Однако тип нервной системы может помогать или затруднять формирование тех или иных свойств характера человека.

В психологии выделяют четыре системы свойств характера, определяемых различными отношениями личности, в их числе:

- 1) свойства, выражающие отношения к коллективу и отдельным людям (доброта, отзывчивость, требовательность, заносчивость и т.д.);
- 2) свойства, выражающие отношения к труду (трудолюбие, лень, добросовестность, ответственность и т.п.);
- 3) свойства, выражающие отношения к вещам (аккуратность, неряшливость, бережное отношение к вещам и т.д.);
- 4) свойства, выражающие отношения к самому себе (самолюбие, честолюбие, тщеславие, гордость, скромность и т.д.).

Характер человека не представляет собой чисто случайную совокупность различных свойств. Отдельные свойства характера зависят друг от друга, связаны друг с другом, образуют целостную организацию, которую и называют структурой характера. Именно поэтому, зная одну или несколько черт характера человека, мы можем предсказать и другие неизвестные нам черты характера человека. Например, зная что человек высокомерен и тщеславен, можно предположить, что он недоброжелателен к людям, если человек скромнен, то он уступчив и т.д.

Свойства характера человека определяются не одним каким-то отношением к действительности, а всей системой отношений. В то же время необходимо отметить, что в системе отношений личности имеется определенная иерархия, т.е. имеются центральные стержневые отношения и зависящие от них производные.

Центральными, или стержневыми, отношениями личности являются отношение личности к окружающим (коллективу) и отношение личности к труду.

Существование центральных, стержневых отношений, и обусловленных ими свойств в структуре характера имеет важное практическое значение в воспитании характера.

Невозможно преодолеть отдельные недостатки характера (например, грубость и лживость) и воспитать отдельные положительные свойства (например, вежливость и правдивость), игнорируя центральные, стержневые отношения личности, а именно отношение к людям. Иными словами, нельзя формировать только определенное свойство, воспитывать можно только це-

лую систему взаимосвязанных свойств, обращая при этом основное внимание на формирование центральных, стержневых отношений, личности, а именно отношений к людям (коллективу) и труду.

Целостность характера, однако, не абсолютна. Это связано с тем, что центральные, стержневые, отношения не всегда целиком и полностью определяют остальные. Кроме того, степень целостности характера индивидуально-своеобразна. Встречаются люди с более целостным и менее целостным или противоречивым характером.

Свойства характера определяются не биологическими закономерностями (наследственными факторами), а общественными закономерностями (социальными факторами).

## **1.2. Направленность личности**

Направленность является сложным личностным образованием, определяющим все поведение личности, отношение к себе и окружающим.

Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую триаду: отношение к другим людям как членам коллектива; отношение к труду и результатам, продуктам труда; отношение к самому себе, своей личности. Она включает в себя влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, взгляды, убеждения человека, его мировоззрение, особенности характера и самооценки. Иными словами, направленность личности человека – это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций.

В соответствии с этим различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность на задачу (НЗ) и личную направленность, или направленность на себя (НС).

Определение направленности личности того или иного работника имеет важнейшее значение для практики кадровой работы, поскольку от этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего использования кадров на производстве. Данное положение станет понятным после ознакомления с характеристиками различных видов направленности.

Направленность на взаимодействие (ВД) имеет место, когда поступки работника определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по работе. Как правило, лица с направленностью на взаимодействие уступают давлению группы, не принимают на себя руководства. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, даже не способствуя успешному выполнению заданий, и его фактическая помощь может быть минимальной. Его интересует не столько конечный результат деятельности, сколько сама совместная деятельность.

Деловая направленность (НЗ) отражает преобладание мотивов, связанных с достижением группой поставленной цели. Работник с такой направленностью берет руководство в свои руки, когда речь идет о выборе задачи, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которая считается полезной для выполнения задания. Обычно такой работник стремится сотрудничать с коллективом и добиваться наибольшей продуктивности работы подчиненных. Для него характерны увлеченность в овладении новыми навыками и умениями, самим процессом деятельности, стремление к познанию.

Личная направленность (НС) создает преобладание мотивов собственного благополучия, стремление к личному первенству и престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других работников и коллег.

Направленность личности может быть определена с помощью ориентировочной анкеты В.Смейкла и М.Кучера, которая позволяет получить полезную информацию о человеке.

### **1.3.Профессиональная направленность личности**

Отношение человека к трудовой деятельности, возникающее в период подготовки к труду, в процессе обучения и самого труда, является одной из важнейших социальных и психологических характеристик его личности. Потребность личности в определенной деятельности называют в психологии склонностью. О склонности говорят, когда работа нравится человеку, когда человек испытывает к ней влечение, когда, занимаясь данной работой, человек, получает удовлетворение. Внешне склонности человека проявляются в длительном и устойчивом стремлении к определенной деятельности, успешности ее выполнения, проявлении устойчивого интереса к определенной области знаний, стремлении к постоянному накоплению этих знаний.

Верным указателем склонности человека к той или иной профессиональной деятельности являются интересы. В интересах проявляется познавательная потребность человека, его познавательная направленность на что-либо, связанная с положительным эмоциональным отношением. Поэтому своевременное выявление интересов способствует раннему профессиональному определению личности, что необходимо учитывать в практической кадровой работе и самовоспитании, при проведении профотбора, профориентации и расстановке кадров.

Оценка профессиональной направленности на практике проводится применительно не к конкретной профессии, а к типу профессий. При выделении типов профессий обычно используется психологическая классификация профессий, предложенная Е.А.Климовым. Суть ее заключается в том, что в зависимости от особенностей основного предмета труда все профессии подразделяются на пять главных типов: "человек-природа", "человек-техника", "человек-человек", "человек - знаковая система" и "человек - художественный образ". Далее в соответствии с особенностями основных целей деятельности профессии делятся на три класса:

- гностические (распознавать, определять )
- преобразующие (обработать, обслужить )
- изыскательские (изобрести, придумать)

Примеры основных типов и классов профессий приведены в табл 1.

Таблица 1

Психологическая классификация профессий (по Е.А.Климову)

Классы профессий Типы профессий	Гностические	Преобразующие	Изыскательские
1	2	3	4
Человек-природа	Учетчик с/х работ	Каменотес, лесоруб	Селекционер
Человек-техника	Контролер ОТК	Слесарь, водитель	Конструктор
Человек-человек	Следователь	Менеджер, учитель	Работник НОТ
Человек-знаковая система	Корректор	Бухгалтер, оператор ЭВМ	Схемотехник, программист
Человек-художественный образ	Приемщик малярных работ	Художник	Дизайнер, модельер

При этом названные классы профессий требуют от работника следующих необходимых личностных качеств:

- гностические профессии - интереса к свойствам определенных объектов, выраженной познавательной активности, устойчивости внимания, наблюдательности;
- преобразующие профессии - склонности к практическому влиянию на окружающую среду, интереса к процессу и результату этого влияния, активности и работоспособности;
- изыскательские профессии - интереса к новому, способности легко отказаться от привычного образа мышления, искать новые варианты.

Зная место профессии в приведенной классификации и основные требования к представителям определенного вида профессиональной деятельности, можно обоснованно проводить профессиональное самоопределение.

## 1.4. Готовность к риску

В условиях управленческой деятельности часто или иногда (в зависимости от специфики) возникает необходимость выполнения работ в условиях опасности. Опасными (в общем смысле) можно назвать факторы не только физические, угрожающие физическому здоровью работников или другим людям, но также социальные (угрожающие наказаниями, потерей престижа, авторитета, уважения и т.п.) и "духовные", которые могут вызвать переживания по поводу совершенных ошибок, оплошностей, нанесения кому-то вреда и пр. Поэтому для работы в таких условиях желательно подобрать людей надежных, обладающих не только необходимой суммой знаний, умений и навыков, но и способных выполнять свои функции с долей "разумного" риска в экстремальных ситуациях. Впрочем любая работа связана с тем или иным видом риска, полностью безопасных работ не существует. Поэтому для того чтобы как-то предвидеть последствия деятельности работника в экстремальных связанных с опасностью ситуациях, необходимо определить его надежность, степень готовности к риску.

Понятия "готовность к риску" получило распространение в работах европейских ученых в 1960-х годах, когда возникло научное направление, изучающее основные предпосылки возникновения несчастных случаев. При этом считается, что хотя эта готовность и порождается ситуацией (зависит от объективных факторов), но базируется она на субъективных факторах, индивидуальных качествах работника: потребностях, актуальных мотивах, доминантности, экстравертности, ригидности, эгоцентризме, легкомыслии, недобросовестности, боязливости и пр.

Кроме того, известно, что готовность к риску зависит от некоторых общих факторов:

- опыта работы (у опытных работников она ниже, чем у новичков);
- пола (у женщин готовность к риску реализуется при более определенных ожиданиях, нежели у мужчин);
- характера деятельности (у военных она выше, чем у студентов);
- социальных условий деятельности (в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при деятельности в одиночку).

Все характеристики человека, в том числе и готовность к риску, проявляются в его поведении, действиях. Выбор варианта поведения в условиях опасности обычно определяется следующими соображениями:

- выигрышем, который может быть получен при данном выборе;
- опасностью (физического или иного порядка, а также просто проигрыша);
- шансами на успех или избежание неудачи (опасности) при сделанном выборе;
- степенью необходимости осуществления выбора, в частности, именно данного выбора.

Каждое из названных соображений опирается на анализ имеющейся ситуации и своих возможностей. Так, например, шансы на успех или избежание опасности могут рассматриваться в связи с возможностями человека контролировать развитие ситуации, корректировать свое поведение в ней, предотвращать отрицательные последствия сделанного выбора и т.п. Однако поведение человека в опасной ситуации зависит не только от ее объективных характеристик (условий), но и от того, насколько адекватно эти условия отражаются в его сознании. Степень же адекватности отражения человеком опасных ситуаций в значительной мере зависит от его индивидуальных качеств. Так, люди, отличающиеся слабостью нервной системы, тревожностью, обычно завышают степень опасности и возможности ее реализации. Людям же, движимым сильным побуждением к достижению цели и получению выигрыша от этого, свойственно порой, наоборот, занижать уровень опасности и считать возможность ее проявления менее вероятной, чем на самом деле. Влияние личностных качеств особенно сильно отражается на осуществлении подобного выбора в условиях риска при экстремальных ситуациях. Особенно сказывается на выборе такое качество личности, как склонность к риску.

Готовность к риску непосредственно связана с направленностью личностью на достижение цели или на избежание неудачи. Психологи обнаружили, что по направленности личности в процессе выполнения деятельности в экстремальных условиях люди делятся на две группы: первая характеризуется направленностью личности на результат (на достижение цели), при этом люди не обращают внимания на временные неудачи; другая группа характеризуется направленностью личности на избежание неудачи, при этом людям не важно будет или нет достигнута цель деятельности, для них важно избежать любых неудач.

Психологические исследования установили, что именно эти мотивы наиболее связаны с несчастными случаями, при этом был выявлен ряд закономерностей:

- работники, у которых был "страх" перед несчастным случаем, чаще попадали в подобные неприятности, чем те, кто был ориентирован на успех в деятельности;
- люди, ориентированные на достижение цели, предпочитают средний уровень риска, а те, кто боится неудачи, предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск (где неудача не угрожает престижу);
- люди, мотивированные на достижение цели и имеющие большие надежды на успех, склонны избегать высокого риска;
- чем выше мотивация человека к достижению цели, тем ниже готовность к риску.

О надежности выполнения деятельности тем или иным работником можно судить по данным тестовых испытаний по трем показателям склонности к риску (вопросник RSK Г.Шуберта), устремленности к успеху (вопросник Т.Элерса для оценки мотивации к достижению цели - к успеху) и тенденции к самозащите (вопросник Т.Элерса для оценки мотивации к избежанию неудач - к самозащите)..

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое темперамент?
2. От чего зависит тип темперамента?
3. Характеристика основных типов темперамента.
4. Как изменяется и проявляется темперамент человека в течение его жизни?
5. Для чего руководителю важно знать особенности темперамента подчиненных?
6. Что такое характер?
7. Какие системы свойств человека определяют его характер?
8. Как формируется характер человека?
9. Как связаны между собой темперамент и характер?
10. Что такое структура характера?
11. Что такое направленность личности?
12. Какие три основные компонента включает в себя направленность личности?
13. Характеристика основных видов направленности личности.
14. При решении каких управленческих задач следует учитывать направленность личности людей?
15. Чем отличается направленность личности человека от его характера?
16. Что такое профессиональная направленность личности?
17. Что является индикатором профессиональной направленности личности?

18. Какие типы профессий выделяют при оценке профессиональной направленности?
19. Где в процессе управления организацией можно использовать знание профессиональной направленности работников?
20. Что такое «готовность к риску»?
21. Какие виды опасностей учитываются при оценке готовности к риску?
22. Какие общие факторы влияют на готовность человека к риску?
23. Какие соображения определяют выбор варианта поведения в условиях опасности?
24. На какие группы по направленности личности делятся люди, действующие в экстремальных условиях?
25. Как влияет на готовность к риску мотивация к успеху?
26. Как влияет на готовность к риску мотивация к самозащите?

Библиотека БГУИР

## 2. Психологические барьеры и трудности делового общения

Непременным условием совместной деятельности людей является их общение. Общение - это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей, в котором наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех его участников.

Общение людей в совместной деятельности представляет собой коммуникационный процесс или обмен значимой для них информацией.

Основными функциями общения являются следующие:

- 1) информационная - передача сведений;
- 2) познавательная - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- 3) побудительная - организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на поведение;
- 4) экспрессивная - обмен эмоциональными и вообще психическими состояниями.

В трудовом взаимодействии различают два вида общения: профессиональное или деловое, и межличностное. Эти виды различаются, в первую очередь, по объектам (или целям) общения. Объектами (или целями) профессионального общения являются предметы труда, технология производства, организация работы и т.п. Объекты (цели) межличностного общения - это личные проблемы людей, их состояния, переживания, мотивы, т.е. различные личностные образования.

Передача информации в организациях может осуществляться в следующих направлениях:

- 1) сверху вниз: постановка задач, инструктирование и т.п.;
- 2) снизу вверх: сообщения об исполнении, результатах проверок, личном мнении сотрудников и т.д.
- 3) в горизонтальном направлении: обмен мнениями, координация действий, планирование и т.п.

Руководители различных уровней в организации тратят от 50 до 90% рабочего времени на коммуникацию, т.к. они должны довести необходимую информацию до подчиненных и проследить их реакцию, осуществить информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством и т.д.

Абсолютное большинство руководителей ведущих зарубежных фирм считает, что обмен информацией - одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации - это главное препятствие на пути достижения успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут продуктивно работать вместе и достигать общих целей.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Процесс общения осуществляется с использованием двух групп средств: вербальных и невербальных. Вербальные (или словесные) средства - это речь в ее разнообразных формах, а невербальные - это мимика, жесты, пантомимика (телодвижения), пространственное положение участников общения (расстояние, приближение, удаление, повороты) и т.д. На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. Исследования показали, что в процессе общения только около 35% информации передается за счет вербальных средств, а остальные 65% - за счет невербальных.

В зависимости от числа участников выделяют: диалог (общение двоих людей), общение в малой группе, общение в большой группе, общение с массой. Кроме того, бывает также анонимное и межгрупповое общение. Анонимное общение - это общение без ясности источника. При этом каждый из названных видов общения имеет свои специфические особенности. При диалоге, например, очень большую роль играет личный контакт со всеми психологическими взаимодействиями. В малой группе сохраняется возможность тесного личного контакта с кем-то или со всеми из группы и нечто новое появляется в общении, в большой группе (например аудитория вуза) личный контакт более ограничен. При общении с массой (митинги, массовые зрелища) на первый план выходят законы "толпы", и появляется новое качество - эмоциональный контакт.

При осуществлении практического менеджмента в организации наибольший удельный вес имеет диалоговое общение, схема такого общения имеет следующий вид (рис.1).

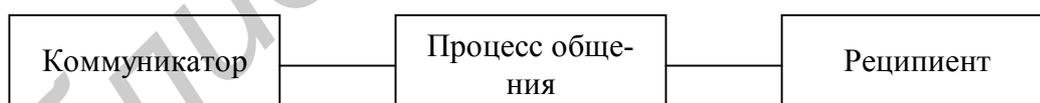


Рис.1

Коммуникатор - человек, ведущий разговор (посылающий сообщение).

Реципиент - пассивный участник разговора (принимающий сообщение).

При этом на процесс общения будут оказывать влияние следующие семь групп факторов:

1. Особенности личности коммуникатора - его роль, статус, опыт, знания, установки, манеры поведения и речи, сила убеждения, эмоциональная установка, настроение, доверие к реципиенту и т.д.
2. Особенности личности реципиента - такие же, как и для коммуника-

тора.

3. Особенности процесса общения - характер разговора (беседа, собеседование, обсуждение, спор, полемика); организация общения; отношение коммуникатора и реципиента; цели разговора и т.п.
4. Внутренние характеристики ситуации - контекст общения, коллективный или индивидуальный характер разговора, степень официальности или доверительности в разговоре, степень откровенности и т.п.
5. Внешние ситуации - пространственно-временные характеристики разговора.
6. Групповые характеристики участников - их принадлежность к определенным группам, их место и роль.
7. Исторические особенности ситуации - история обсуждаемой проблемы, личностное отношение к ней участников, весь прошлый опыт разговора. Перечисленные группы факторов определяют эффективность общения.

### **Трудности и барьеры общения**

Общение (коммуникация) имеет свои трудности. Это связано, в первую очередь, с тем, что оно является коллективным действием, взаимодействием, а это предопределяет свои особенности.

Можно выявить следующие основные ошибки, которые возникают в процессе коммуникации, классифицировав их по группам:

1. Ошибки отправления сообщения: сообщение плохо сформулировано и изложено, не является полным и достаточным; плохо подобраны (неточны, двусмысленны, неизвестны получателю) коды сообщения; переданы ошибочные сведения.

2. Ошибки получения сообщения: сообщение не понято (или понято не полностью); сообщение вообще не получено или его получение не подтверждено.

3. Ошибки, связанные с личными установками: невнимательность при отправке или получении сообщения; недостаточная заинтересованность; некомпетентность; поспешность, нервозность, чрезмерная эмоциональность, агрессивность; несоблюдение правил коммуникации.

4. Ошибки, определяемые спецификой коллективного действия: отсутствие общей цели; борьба за лидерство в группе подменяет общую цель; отсутствие лидера, авторитета; слишком большая зависимость от лидера; недоверие к лидеру; чрезмерная авторитарность руководителя.

5. Ошибки, связанные с организацией группы: отсутствие распределения функций между участниками; отсутствие метода работы; отсутствие контроля; структура коммуникации недостаточно развита, неадекватна решаемой проблеме или является слишком жесткой; существует несколько

структур коммуникации, не согласованных друг с другом.

К числу факторов, отрицательно влияющих на общение, следует отнести психологические барьеры общения. Их достаточно много. Выделим некоторые из них.

### **Барьер отрицательных эмоций**

Эмоции вообще - это субъективные реакции человека на воздействие внешних и внутренних раздражителей. Они проявляются в чувствах удовольствия или неудовольствия, радости и страха, расслабления и напряжения и т.п. Эмоции принято делить на положительные и отрицательные.

Соответственно человек стремится испытать положительные эмоции и избежать отрицательных. Основной причиной отрицательных эмоций являются чувство неудовлетворения, межличностные конфликты, стрессы.

Барьер отрицательных эмоций, негативно сказывающихся на результатах общения, можно подразделить на несколько видов. Это прежде всего **барьер общения, возникающий на почве страдания или горя** из-за трагических событий, разочарований и неудач в важном деле, неудовлетворенности своим положением, недовольства личным статусом, тягостных физических и нервных ощущений и т.п. Этот барьер может возникать как в ответ на события, так и в преддверии их.

Такой барьер вызывает искаженное представление о действительности и неправильные оценки. Очень часто все это выражается в агрессивности или в стремлении вообще избежать общения, замкнуться в одиночестве.

Невнимание к отрицательным эмоциям этого рода вызывает досаду и еще большее переживание, а повышенное внимание, участие и утешение часто провоцируют лишь раздражение.

Далее следует **барьер общения, вызванный сильным раздражением и гневом**. Эти эмоции обычно рождаются в ответ на неожиданные (формальные, досадные) препятствия к удовлетворению той или иной потребности.

Они могут быть следствием лишения удовольствия, оскорбления, принуждения, побуждения совершить нежелательный поступок.

В общении мотивированный гнев, пыл, энергия, смелость и решительность человека могут многократно возрасти. Однако в этом случае ему обычно отказывают трезвый расчет, предусмотрительность и гибкость, он становится склонным к резким словам и агрессивным действиям, а партнер, перечасый ему, становится своеобразным "громоотводом", на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком невозможно, не стоит "подливать масло в огонь", создавать условия, о которых всем в дальнейшем придется сожалеть. Выход из такого общения - отказ от него - не демонстрация слабости, а наоборот, смелость и даже ве-

ликодушие. По-деловому можно и нужно общаться лишь с человеком, который владеет своими эмоциями.

К числу барьеров отрицательных эмоций следует отнести также и **барьеры страха, стыда и вины**. Все эти комплексы отрицательных эмоций отрицательно влияют на общение. Субъективно-личностная их окраска может подпитываться стереотипами поведения и воспитания, а также особенностями патопсихологии отдельных личностей. В последнем случае необходима помощь психиатра или психотерапевта.

Следующим видом барьера данного типа являются **барьеры плохого настроения**, представляющие собой комплекс отрицательных эмоций, менее острых, чем горе или страдания, но, увы, весьма распространенных. У людей настроение портится от очень многих причин: плохой погоды и самочувствия, безысходности и несбывшихся надежд, заметной для них черствости окружающих и незаметной для себя собственной черствости. К причинам плохого настроения можно отнести и плохое физическое самочувствие, часто возникающее как результат гиподинамии - низкой двигательной активности.

Человек с плохим настроением - плохой работник и еще худший партнер в общении.

Одним из главных источников плохого настроения являются межличностные столкновения. Ссора, конфликт, конфронтация вызывают отрицательные эмоции у всех: и у тех, кто прав, и у тех, кто виноват, и у победителей, и у побежденных.

Поэтому если вас ожидает деловая беседа, а вы находитесь далеко не в лучшем психическом состоянии, то наиболее разумным будет отказаться от разговора, предложить перенести его на другое время. Имея в виду, что плохое настроение "эпидемически заразно", легко передается собеседнику, ожидать прочного соглашения, взаимопонимания и доверительности, видимо, не приходится.

### **Барьеры восприятия**

Каждый человек стремится к тому, чтобы его понимали. Но при всем своем таком стремлении далеко не все люди делают все необходимое для того, чтобы смысл их речи был ясным. В возникшем непонимании при общении чаще всего виновны обе стороны. Чтобы достичь максимального эффекта коммуникации, требуется хорошо осознавать то, что существуют барьеры речи, установки и впечатления.

**Барьеры речи** характеризуются наличием у говорящего состояния эмоционального возбуждения или волнения. Они могут проявляться в таких формах как заикание, невнятность, излишнее использование междометий или слов-паразитов. Чем больше человек овладел навыками общения и пуб-

личного выступления, тем лучше он контролирует свои эмоции. В иных случаях отсутствие логических выводов способствует усилению эмоциональной окраски речи.

В разговоре с собеседником сразу угадывается его эмоциональный настрой. Уверенный человек чеканит слова, твердо говорит Да или Нет. Существенное значение в том, как влияют эмоции на речь, играет тип высшей нервной деятельности. Слабая, неуравновешенная нервная система затрудняет сосредоточение, четкое изложение, логику рассуждения. Излишняя заторможенность не позволяет гибко реагировать на внезапно возникшие затруднения и непредвиденные обстоятельства в общении. Излишняя возбудимость способствует поспешности: слово опережает мысль.

Когда в деловом общении возникают ситуации непонимания, то на 90% они связаны не с тем, что вас неправильно поняли (не способны понять или не хотят делать этого), а с тем, что не удалось ясно, последовательно, убедительно изложить свою точку зрения. Чем меньше человек владеет своими эмоциями, тем чаще он в общении порождает непонимание, конфликты, тем чаще сам попадает в нелепые ситуации.

**Барьеры установки** связаны с тем, что позицию человека в общении во многом определяет весь его жизненный опыт. Очень часто, еще не начав разговор, человек бывает убежден в неправоте своего собеседника. Поэтому конструктивным такой разговор назвать нельзя. В его основе лежит установка, т.е. сформировавшаяся в человеке оценка, стереотип, готовность к определенному действию.

Установки есть у каждого человека. Их формирование осуществляется независимо от сознания. Установка облегчает приспособление к различным жизненным обстоятельствам. Однажды выработанная, она представляет собою собственную шкалу ценностей.

Разные люди имеют разные установки. Одни формируются легко и существуют длительное время или даже всю жизнь, другие характеризуются подвижностью, нарастанием или затуханием. На эти особенности установки оказывает влияние своеобразие личности.

Люди с подвижными установками обнаруживают стремление к активности, они оптимистичны, быстро приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам. Но они же бывают поверхностными, легковесными, легко попадают под чужое влияние, испытывают трудности в принятии самостоятельных решений.

Обладатели статичных, устойчивых установок с трудом переключаются с одного вида деятельности на другой, плохо адаптируются, некоммуникабельны и в отстаивании своей правоты бывают излишне упрямы и прямолинейны. Обычно это люди твердых убеждений и принципов.

В процессе воспитания эмоционально-психологической устойчивости очень важным является формирование собственных установок, адекват-

ных реальности, а также формирование способности менять установки при изменении реальности.

Это, пожалуй, главный критерий эмоционально-психологической готовности вести деловое общение.

### **Барьер первого впечатления**

Часто мы не отдаем себе отчета в том, что наши взаимоотношения с новыми людьми во многом предопределяются первым впечатлением. Это тоже эмоциональный барьер. И хотя говорят, что первое впечатление ближе к истине, оно чаще всего нецеленаправленно, ситуативно, размыто и часто просто ошибочно.

Собеседник, воспринимаемый поверхностно, оформляется в клишированный образ, который чаще всего наделяется теми отрицательными качествами, которые интуитивно не нравятся нам самим в себе.

Не следует судить о человеке по первому впечатлению, прежде чем делать это, нужно присмотреться, прислушаться, оценить...

Безусловно, впечатление, производимое на человека его партнером по общению, имеет большое значение. Манеры в общении раскрывают воспитанность человека, его социальный статус, культуру, а иногда и профессию.

Мимика и жестикация позволяют судить об эмоциональном состоянии, характере и глубине чувств и переживаний. Поза тоже говорит о многом: от гордости и заносчивости до подобострастия и угодничества. Одежда человека позволяет судить о его опрятности и аккуратности, вкусе и культуре.

Следовательно, первое впечатление о человеке может много сказать о нем. Поэтому по этому впечатлению вполне обоснованно и мотивированно формируется отношение к собеседнику. Но следует помнить, что все психологические и физиологические качества человека совершенно никак не связаны с вопросом, который вы с ним намерены обсуждать.

Барьер первого впечатления состоит именно в том, что отрицательное (или положительное) первое впечатление переносится на предмет обсуждения.

### **Барьер взаимопонимания**

Главная проблема общения - отсутствие взаимопонимания. Выделим несколько основных принципов взаимопонимания в общении.

#### **Принцип 1. Владение профессиональным языком.**

Названный принцип предполагает, что коммуникатор и реципиент владеют профессиональной лексикой, а также уместно используют ее в раз-

личных условиях применения для описания и объяснения возникающих ситуаций.

### **Принцип 2. Связь уровня изложения сообщения с интеллектуальным уровнем слушателя.**

Данный принцип имеет конверсивный характер. Низкая способность понимания одного из партнеров в общении должна компенсироваться высокой способностью другого доступно и доходчиво объяснить обсуждаемое положение. Отсутствие взаимопонимания при условии существенной разницы уровня интеллектуального развития собеседников не только затрудняет общение, но и делает невозможным достижение конструктивного результата.

### **Принцип 3. Полнота информации.**

Неполное, отрывочное сообщение не способствует возникновению эффекта взаимопонимания. Полнота информации может быть увеличена более подробным изложением материала, а также открытым способом изложения собственной позиции.

### **Принцип 4. Логичность изложения и последовательность обоснования.**

Вообще, понимание того, что хочет доказать собеседник, прямо вытекает из того, насколько последовательно, непротиворечиво, обоснованно и обстоятельно он излагает свою позицию. С ней можно соглашаться или не соглашаться, но такая позиция понятна.

### **Принцип 5. Сконцентрированность внимания.**

Чтобы понять, нужно не только слушать, но и слышать, что говорит собеседник, т.е. концентрировать внимание на смысле сообщения. Без активного слушания нет не только взаимопонимания, но и общения вообще.

## **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные функции общения.
2. Какие виды общения имеют место в трудовом взаимодействии.
3. Что такое вербальные и невербальные средства общения?
4. На какие виды делится общение в зависимости от количества участников?
5. Назовите семь групп факторов, определяющих эффективность общения.
6. Назовите основные виды ошибок, возникающих в процессе общения.
7. Что такое "барьер отрицательных эмоций" в общении?
8. Что такое "барьеры речи" в общении?
9. В чем проявляется "барьер установки" при общении?
10. Что такое "барьер первого впечатления" при общении?
1. Назовите основные принципы взаимопонимания в общении.

### 3. Конфликты в организациях и пути их разрешения

Существует обыденное представление, что конфликт - это всегда негативное явление, вызывающее угрозы, враждебность, обиды, непонимание, т.е. это нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних научных школ управления тоже считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления.

Однако в настоящее время теоретики и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях сотрудников не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом.

Можно найти множество различных определений конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Поэтому можно определить **конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами** (рис. 2).

Конфликты могут по-разному сказываться на функционировании организаций, в этом отношении их можно разделить на **конструктивные (функциональные)**, которые приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений, и **деструктивные (дисфункциональные)**, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений.

**По своему содержанию** конфликты могут быть **реалистическими (предметными)** или **нереалистическими (беспредметными)** (классификация Л.Коузера).

**Реалистические конфликты** вызываются неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

**Нереалистические конфликты** имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

**По характеру участников** конфликты делятся на 4 вида: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой.



Рис. 2

### 3.1. Виды конфликтов

**Внутриличностный конфликт** имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и т.д. Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и т.д.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта - рассогласование личных потребностей и требований производства. Другой случай: начальник цеха дал рабочему одно задание, а мастер в то же самое время - другое. Причина конфликта в этом случае - нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностные конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

**Межличностный конфликт** - это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта - это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведе-

ния людей (т.е. субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т.п.).

Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

**Конфликт между личностью и группой** возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

**Межгрупповой конфликт** - это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация. Например, между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

### 3.2. Причины конфликтов

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

**Распределение ресурсов.** В любых организациях, даже самых крупных и богатых, ресурсы всегда ограничены. Необходимость их распределять практически всегда приводит к конфликтам, т.к. люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

**Взаимозависимость задач.** Если один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи, то это всегда возможность для конфликтов.

Например, руководитель подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Ремонтники же, в свою очередь жалуются на нехватку специалистов и винят отдел кадров, который не может принять на работу новых работников.

**Различия в целях.** Вероятность такой причины возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении ассортимента продукции, ориентируясь на потребности рынка, а производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска суще-

ствующей номенклатуры изделий, поскольку освоение новых видов связано с объективными трудностями.

**Различия в способах достижения целей.** Очень часто руководители и непосредственные исполнители могут иметь разные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых интересов. При этом каждый считает, что его решение самое лучшее, и это является основой для конфликта.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Неполная или неточная информация или отсутствие необходимой информации часто является не только причиной, но и деструктивным следствием конфликта.

**Различия в психологических особенностях** являются еще одной причиной возникновения конфликтов. Она отнюдь не главная и основная, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый человек обладает определенными личностными особенностями: темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален. Однако порой психологические различия участников совместной деятельности бывают столь велики, что мешают ее осуществлению и повышают вероятность возникновения всех типов конфликтов. В таком случае можно говорить о психологической несовместимости людей.

Некоторые специалисты - психологи считают, что существуют конфликтные типы личности.

### 3.3. Управление конфликтами

Наличие многочисленных причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, но совсем не обязательно приводит к конфликтному взаимодействию. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Однако вступив в конфликт, каждая из сторон, как правило, начинает делать все для того, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое. Поэтому в таких случаях необходимо управление конфликтами, чтобы сделать их последствия функциональными (конструктивными) и уменьшить количество дисфункциональных (деструктивных) последствий, что, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Выделяют следующие **основные функциональные последствия конфликтов** для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к ее решению.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.
4. Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.
5. Улучшаются отношения между людьми.
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

**Основными дисфункциональными последствиями конфликтов являются:**

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление об оппоненте, как о "враге", его позиции - только как об отрицательной, а о своей позиции - как об исключительно положительной.
4. Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.
5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворенность, плохое настроение.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами (рис. 5).

К структурным методам относят:

1. Четкую формулировку требований, т.е. разъяснение требований к результатам работы как каждого конкретного работника, так и подразделения в целом, наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил и выполнения работы.

2. Использование координирующих механизмов, т.е. строгое использование принципа единоначалия, когда подчиненный знает, чьи требования он должен выполнять, а также создание специальных интеграционных служб, которые должны увязывать между собой цели различных подразделений.

3. Установление общих целей и формирование общих ценностей, т.е. информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также о состоянии дел в различных подразделениях.

Использование системы поощрений, которая основана на критериях эффективности работы, исключая столкновение интересов различных подразделений и работников.

Межличностные способы управления конфликтами представляют собой реализацию той или иной стратегии поведения участников конфликтной ситуации.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

1. Настойчивость (принуждение), когда участник конфликта пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. Обычно такая стратегия приводит к ухудшению отношений между конфликтующими сторонами.

Данная стратегия может быть эффективной, если она используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей.

2. Уход (уклонение), когда человек, придерживающийся такой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности или если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, а также тогда, когда конфликт не является реалистическим.

3. Приспособление (устойчивость), когда человек отказывается от собственных интересов, готов принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Такая стратегия может быть целесообразной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной. Однако если данная стратегия станет для руководителя доминирующей, то он скорее всего не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. Компромисс. Когда одна сторона принимает точку зрения другой, но лишь до определенной степени. При этом поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако компромиссное решение может впоследствии привести к неудовлетворенности своей половинчатостью и стать причиной новых конфликтов.

5. Сотрудничество, когда участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Эта стратегия основана на убежденности участников в том, что расхождение во взглядах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При этом установку на сотрудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы".

Руководитель должен использовать различные стратегии разрешения конфликтов, учитывая характер ситуации и индивидуально-психологические особенности участников конфликта.

Однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Стратегии поведения участников конфликта можно представить в виде следующей двухмерной модели (рис. 3).



Рис. 3

Наблюдения показывают, что примерно 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. При этом главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые конфликтогены - слова, а также действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту. Зачастую первый конфликтоген бывает непреднамеренным, ситуативным, случайным, но дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов, т.е. на конфликтоген в свой адрес мы стараемся ответить еще более сильным конфликтогеном, испытываем желание "проучить" обидчика как можно сильнее, больше, обиднее, проявляем ответную агрессию. В результате происходит разжигание конфликта.

Иными словами, процесс возникновения непреднамеренного конфликта можно представить в виде следующей схемы (рис. 4):

$$A \Rightarrow B \quad B \Leftarrow A \quad A \Rightarrow B$$

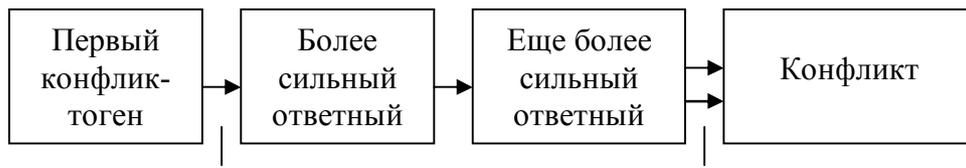


Рис. 4

#### Эскалация конфликтогена

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

1) стремление к превосходству, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений, навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подслушивание, нарушение этики поведения, попытка обмана, напоминание о проигранной для собеседника ситуации;

2) проявления агрессивности (природной или ситуативной от неприятия, из-за плохого настроения или фрустрации);

3) проявления эгоизма.

Приведенная схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов в виде следующих рекомендаций:

1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;

2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген - если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно;

3) проявляйте внимание к собеседнику, старайтесь понять его состояние;

4) делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику; дружеская улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т.п.

Однако говоря о роли конфликтогенов в возникновении конфликтов, следует иметь в виду, что они только обеспечивают переход конфликта из скрытой в открытую (явную) форму. Иными словами, конфликтоген всегда ложится в подготовленную почву - отсутствие согласия по тому или иному вопросу, которое определяется внутренними и внешними (субъективными и объективными) причинами. Основная причина конфликта - в неудовлетворенности социальных потребностей человека в группе: низкий статус, мало любви и уважения окружающих, нет чувства защищенности в коллективе, нет условий самовыражения, самоутверждения.

Нахождение в группе для личности всегда конфликтно: с одной стороны, личность нуждается в других людях для достижения своих жизненных целей и удовлетворения указанных социально-психологических потребностей; с другой стороны, личность стремится сохранить свою свободу, независимость и индивидуальную неповторимость. Этот психологический конфликт является источником тревоги и даже страха. Такое состояние про-

является в виде следующих защитных механизмов, которые отражаются в поведении, и на них должен обратить внимание руководитель:

- отступление - молчание, отсутствие увлеченности, обособление;
- пугающая информация - критиканство, ругательства, демонстрация превосходства;
- приведение в замешательство - неожиданные вопросы и ответы, неадекватное поведение;
- жесткий формализм - формальная вежливость, установление норм, буквоедство, слежение за другими;
- попытки оболыщания: кокетство, капризы, детскость;
- превращение дела в шутку;
- разговоры на посторонние темы;
- поиск виноватых - самобичевание, ложная скромность, обвинения коллектива или отдельных его членов.

Кроме внутренних психологических причин конфликта, возможны внешние производственные причины, в их числе:

- несогласованность или противоречивость целей разных групп работников;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- чрезмерная загруженность, превышающая личные возможности;
- несоответствие занимаемой должности, некомпетентность;
- неблагоприятный стиль руководства;
- плохие условия труда;
- неопределенность личных целей и перспектив роста;
- психологическая несовместимость членов коллектива;
- нахождение коллектива в стадии распада;
- исчерпание личных возможностей и интереса.



Рис.5 Действия руководителя и способы разрешения конфликтов

### **3.4. Навыки и способности, помогающие эффективно решать внутриличностные конфликты и находить пути к согласию с собой (по И.Атватеру, 1988)**

1. Способность сохранять верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.
2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или неудобства в случае неодобрения со стороны других.
3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем и вчерашнем дне.
4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.
5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других независимо от уровня его способностей и занимаемого положения.
6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.
7. Умение принимать похвалу и комплименты без притворной скромности.
8. Умение оказывать сопротивление.
9. Способность понимать свои и чужие чувства, умение подавлять свои порывы.
10. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение или отдых.
11. Чуткое отношение к нуждам других людей, соблюдение принятых социальных норм.
12. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на их недостатки.

### **3.5. Типы конфликтных личностей**

В работах Ф.М. Бородкина, Н.М. Коряк, 1986 и В.П. Захарова, Е.С. Сидоренко, 1990 описаны следующие 5 типов конфликтных личностей.

#### **Конфликтная личность демонстративного типа**

1. Хочет быть в центре внимания.
2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
3. Его отношение в людям определяется тем, как они к нему относятся.
4. Ему легко даются поверхностные конфликты, где он любит свои страдания и стойкостью.

5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.
7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.
8. Избегает кропотливой систематической работы.
9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

### **Конфликтная личность ригидного типа**

1. Подозрителен.
2. Обладает завышенной самооценкой.
3. Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.
4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
5. Прямолинеен и негибок.
6. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.
7. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.
8. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.
9. Мало критичен по отношению к своим поступкам.
10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

### **Конфликтная личность неуправляемого типа**

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.
3. Ведет себя вызывающе, агрессивно.
4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.
5. Имеет высокий уровень притязаний.
6. Несамокритичен.
7. Во многих неудачах и неприятностях склонен обвинять других.
8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.
9. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.
10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

### **Конфликтная личность сверхточного типа**

1. Скупулезно относится к работе.
2. Предъявляет повышенные требования к себе.
3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается.
4. Обладает повышенной тревожностью.
5. Чрезмерно чувствителен к деталям.
6. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому что ему кажется, что его обидели.
8. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.)
9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.
10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

### **Конфликтная личность бесконфликтного типа**

1. Неустойчив в оценках и мнениях.
2. Обладает легкой внушаемостью.
3. Внутренне противоречив.
4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.
5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
6. Недостаточно хорошо видит перспективу.
7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.
8. Излишне стремится к компромиссу.
9. Не обладает достаточной силой воли.
10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Психологи советуют с сочувствием относиться к людям, типичные особенности которых описаны выше, т.к. конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть сознательным самоконтролем или усилением воли. "Воспитательные" воздействия со стороны руководителя в таких случаях также редко приносят пользу. Иными словами, конфликтность - не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист-психолог.

## Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт?
2. Как конфликты сказываются на функционировании организации?
3. Что такое "реалистические" и "нереалистические" конфликты?
4. На какие виды делятся конфликты в зависимости от характера участников?
5. Что такое "внутриличностный" конфликт, его основные формы и причины?
6. Назовите основные причины конфликтов в организациях.
7. Назовите основные функциональные последствия конфликтов для организации.
8. Назовите основные дисфункциональные последствия конфликтов для организации.
9. Дайте характеристику основным организационным способам управления конфликтами.
10. Назовите пять основных стратегий поведения людей в конфликтных ситуациях и дайте им характеристику.
11. Что такое "конфликтоген" и основные типы конфликтогенов?
12. Нарисуйте и объясните схему возникновения непреднамеренного конфликта.
13. Приведите основные рекомендации по предотвращению конфликтов.
14. Какими должны быть действия руководителя по разрешению конфликтов?
15. Перечислите навыки, помогающие эффективно решать внутриличностные конфликты.
16. Дайте характеристику основным типам конфликтных личностей.

#### **4. Рейтинг-анализ как метод эффективной постановки и решения задач управления**

У большинства людей формирование мышления осуществляется в процессе развития при решении относительно простых задач, которые возникают на работе и в жизни. Это порождает так называемую инерцию мышления, или неумение полно и последовательно проводить анализ проблемных ситуаций, находить новые, необычные, перспективные варианты решений. При этом традиционным способом получения новых идей является "метод проб и ошибок", суть которого - перебор вариантов: а если сделать так?; а если так? и т.д.

Основное достоинство данного метода - это его простота, и мы все им владеем. Но главный его недостаток, что он требует много времени на перебор вариантов, кроме того, он основан на элементе случайности и не гарантирует получения сильной идеи.

Поэтому многие исследователи пытались решить проблему разработки методов и приемов повышения эффективности решения мыслительных задач.

В результате были разработаны методы, позволяющие значительно повысить эффективность отдельных этапов решения и в целом повысить продуктивность процессов решения мыслительных задач. Одновременно с этим названные методы позволяют получить более высокие качественные уровни получаемых решений, когда они не только более полные и аргументированные, но зачастую интересные, оригинальные и весьма перспективные.

Такие методы могут быть представлены в виде оптимальных действий (или оптимальных алгоритмов), позволяющих успешно выполнить отдельные этапы решения. Данные алгоритмы позволяют получить упорядоченные действия, направленные на решение мыслительной задачи, т.е. перейти от случайных и хаотичных попыток к целенаправленной и сознательно организованной системе действий.

Кроме того многочисленные исследования показали, что для того чтобы повысить эффективность решения мыслительных задач, т.е. увеличить продуктивность своего мышления, человек должен сознательно стремиться к этому. При этом лучшим путем оказывается знакомство с оптимальными алгоритмами прохождения отдельных этапов решения и сознательное следование им. Иными словами, для того чтобы хорошо решать мыслительные задачи, нужно учиться этому, нужно овладеть оптимальными способами (или стратегиями) решения.

## 4.1. Постановка и решение задач

В реальной жизни проблемы, возникающие перед людьми, представляются им в виде "облака", в котором человек интуитивно нащупывает какие-то конкретные задачи, и которые выявить не так-то просто. Иными словами, проблема - это некоторая жизненная ситуация, которая характеризуется необозримым множеством параметров, но это отнюдь не задача, т.к. в ней отсутствует цель. Задача - это цель, данная в определенных условиях. Поэтому мышлению человека необходимо проделать некоторую работу, чтобы перейти от проблеме к задаче. В жизни такой переход, как правило, происходит под действием внешних случайных обстоятельств, которые как бы дают толчок к переходу от проблемы к задаче.

Но существует и более оптимальный способ перехода от проблемы к задаче.

Если подойти к проблеме с точки зрения: что хорошего я буду иметь в самом лучшем случае ("возможность приобрести") и что плохого будет в самом худшем случае ("угроза потерять"), то проблема становится прозрачной. Становится ясно, что надо делать, какие задачи решать, т.е. от облака-проблемы мы переходим к ряду конкретных задач, одна из которых может оказаться первостепенной, наиважнейшей или даже перекрывающей все остальное, т.е. решение этой одной задачи может снять всю проблему в целом.

Человек часто берется решать задачу, так и не определившись четко, чего же он все-таки хочет. А неконкретная постановка задачи приводит к конкретно плохому результату.

Поэтому прежде чем браться решать задачу, необходимо ясно представлять себе, как вы понимаете тот результат, которого хотите достичь, что конкретно подразумеваете под ним? Именно это и позволяет сделать "алгоритм постановки задачи".

## 4.2. Алгоритм постановки задачи

1. Сформулировать проблему в произвольном виде.
2. Задавшись вопросом, что конкретно, какие результаты мы будем иметь если проблема не будет решена?, перечислить полученные результаты (ЧТО ПЛОХО).
3. Задавшись вопросом, что конкретно, какие результаты мы будем иметь в случае получения желаемого?, перечислить полученные результаты (ЧТО ХОРОШО).
4. Получить набор конкретных целей, объединив результаты п.2 и п.3.
5. При необходимости отобрать существенные цели (или одну цель).

Работая с АЛГОРИТМОМ, следует обращать внимание на следующие моменты:

1. Нужно обязательно тщательно выполнять п. 4 - получение набора конкретных целей. Нельзя пренебрегать им, ссылаясь на то, что эти цели и так видны в пп. 2 и 3. Тщательная переформулировка всех отрицательных и положительных результатов в конкретные цели позволяет не пройти мимо наиболее важной задачи, которая может оказаться существенной, но которую человек почему-то не видит, но когда она будет сформулирована в п. 4, то он вынужден будет обратить внимание на нее.

2. Переформулировка отрицательного (п. 2) или положительного (п. 3) результата в конкретную цель (п. 4) должна быть в виде действия, а не какого-то конкретного решения.

**Пример:**

1. *Формулировка проблемы в произвольном виде: Пошивной кооператив остался без запасов сырья, объемы работ уменьшились, заработки и прибыль тоже.*

2. *Поскольку проблема конкретна и определена, то задаемся вопросом: как конкретно будет выглядеть исходная система (кооператив), если задачу не решать:*

*сырье закончится;*

*кооператив закроется;*

*работники лишатся заработков.*

3. *Если проблема благополучно разрешится, то исходная система будет выглядеть следующим образом:*

*сырье будет поступать постоянно;*

*работа будет ритмичной;*

*будут хорошие, стабильные заработки;*

*прибыль будет постоянной.*

4. *Набор конкретных целей: обеспечить постоянное и гарантированное поступление сырья;*

*обеспечить ритмичную работу кооператива;*

*обеспечить устойчивые заработки;*

*обеспечить нарастающую прибыль.*

5. *Очевидно, что задача, которую следует решить, чтобы снять проблему в целом, - обеспечить постоянное и гарантированное поступление сырья.*

Следующим этапом процесса решения задачи является анализ движущих сил и прогноз по движущим силам. Здесь под движущими силами мы будем понимать факторы, влияющие на развитие событий, т.е. факторы,

определяющие изменение ситуации, которая и составляет содержание задачи.

При этом движущие силы могут оказывать на ситуацию различное (большее или меньшее влияние). Поэтому существенными движущими силами мы будем называть такие факторы, которые сами по себе определяют тот или иной ход развития событий и изменение которых направляет ситуацию в другое русло.

Помогающими движущими силами мы будем считать такие, которые способствуют данному развитию системы (т.е. изменению ситуации в направлении достижения цели), а препятствующими движущими силами - факторы, которые мешают.

Переход системы в ту или иную конкретную противоположность (или новое состояние) определяется тем или иным соотношением существенных движущих сил.

Например, дерево может превратиться в гниль, мебель или даже золу. При этом переход в то или иное конкретное состояние зависит от конкретных условий, в которых это дерево находится. Если это дикий, отдаленный лес, то наиболее вероятно, что со временем дерево сгниет, если это место, где идет заготовка древесины на топливо, то скорее всего дерево превратится в золу. Все зависит от конкретных условий, а конкретные условия можно представить в виде соотношения помогающих и мешающих сил. В свою очередь, движущие силы удобно разделить на подсистемные, системные и надсистемные. Это позволяет углубить анализ и более отчетливо осознать влияние и место каждой движущей силы на систему.

Любая система может иметь множество под- и надсистем. Подсистемы - это, как правило, составные части системы, т.е. элементы, из которых состоит система. Например: система "книга", ее подсистемы - обложка, переплет, текст, листы и т.д. система "бег", ее подсистемы - движение тела; обменные процессы; ощущения, возникающие у человека, и т.д. Надсистемы - это более крупные системы, частью которых является анализируемая система. Например: система "книга", ее надсистемы - библиотека, издательство, собрание сочинений, и др. система "бег", ее надсистемы - стадион; тренировка; способы движений; утренняя зарядка и др.

### **4.3.Алгоритм прогноза по движущим силам**

1. Определить цель.
2. Определить и перечислить факторы, мешающие достижению цели (по системе, надсистеме, подсистеме).
3. Определить и перечислить факторы, помогающие достижению цели (по системе, надсистеме, подсистеме).

4. Оценить сравнительную весомость каждого фактора (т.е. как сильно, средне или слабо фактор влияет на достижение цели).
5. Соотнеся общую весомость помогающих и мешающих факторов, определить наиболее вероятное будущее.

При выделении помогающих движущих сил необходимо учитывать только реально существующие факторы, а не те, которые нам хотелось бы видеть. Фактор, который нам хотелось бы видеть, но его на самом деле нет, надо отнести к "мешающим" в виде "отсутствие".

Например: фактор "наличие собственного транспорта". При решении проблемы реализации книг в мягкой обложке очень бы помог собственный транспорт. Но на самом деле его нет. Значит, помещаем этот фактор в "мешающие" в виде "отсутствие собственного транспорта". Весомость факторов определяется тем, насколько сильно они влияют на ситуацию. К сильным следует относить те, которые сами по себе приводят к достижению цели.

Следует иметь в виду, что на этапе выделения движущих сил исходная цель также может скорректироваться.

**Пример:** Ситуация: Колобок один в лесу, над ним нависла угроза быть съеденным.

1. Цель: обеспечить безопасность Колобка (чтобы голодные звери его не съели).
2. Факторы, мешающие достижению цели: (табл. 2)

Таблица 2

	Сильно	Средне	Слабо
1	2	3	4
НС (надсистемные)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие в лесу голодных зверей;</li> <li>• Активность зверей в поисках пищи;</li> <li>• Хитрость отдельных зверей;</li> <li>• Звери безжалостны.</li> </ul>		
С (системные)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Любопытство Колобка;</li> <li>• Глупость Колобка;</li> <li>• Ограниченность Колобка в средствах защиты;</li> <li>• Колобок привлекает внимание зверей песнями.</li> </ul>		
1	2	3	4

Окончание табл. 2

ПС (подсистемные)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Колобок съедобный;</li> <li>• Колобок вкусный;</li> <li>• Колобок ароматный.</li> </ul>		
-------------------	--	--	--

3. Факторы, помогающие достижению цели (табл. 3):

Таблица 3

	Сильно	Средне	Слабо
НС			
С		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Колобок не хочет быть съеденным;</li> <li>• Колобок нахальный и энергичный.</li> </ul>	
ПС			Колобок круглый (кусать неудобно)

4. Оценено в табл. п.2 и п.3.

5. Прогноз наиболее реального результата:

Сопоставление движущих сил показывает что бесконечно долго Колобок бегать не сможет, и рано или поздно будет съеден кем-либо из зверей.

#### 4.4.Справочник движущих сил

Следует помнить, что одна и та же движущая сила может быть: 1) как мешающей, так и помогающей; 2) как надсистемной, так и системной или подсистемной - все зависит от условий.

##### 1. Объекты и структуры как силы

Наличие/отсутствие: коллектива; материалов; исследователей; исследований; результатов; средств; инструмента; программы; управления; экономической структуры; базы; новых средств; высокой квалификации; новых идей, рекламы; учредителя; информации о ...; ...

##### 2. Связи и свойства как силы

2.1. Связи (взаимодействие) с партнерами; с системами. Наличие/отсутствие: партнеров; личной дружбы с партнером; конкурентов; связей с прессой; зарубежных связей; региональных связей; контактов с ...; ... .

2.2. Свойства и особенности систем. Наличие/отсутствие: порядочности, честолюбия; активности; научной порядочности; амбиций; деловой порядочности; ...

##### 3. Процессы и свойства взаимодействия с объектами как силы

Наличие/отсутствие: действий "сверху", поддержки внешних обстоятельств; деидеологизации; обучения; финансирования; поисков выхода; активности закона; ...

#### 4. Умения, знания, информация как силы

Наличие/отсутствие: умения добывать деньги; связей с ...; опыта взаимодействия; непонимания партнерами ситуации; проверенности средств; личного неумения; ограниченности теории; ...

#### 5. Желания; заинтересованность; потребности как силы

Наличие/отсутствие: беспокойства; боязни начальства; боязни авантюры; желания выкрутиться; лично-групповых амбиций; материального стимула; нежелания расставаться с деньгами; желания независимости; желания изменить условия; чувство вины перед...; чувство ответственности перед коллективом; чувство ответственности перед близкими; косвенная заинтересованность партнеров в связях с ...; безразличие; отсутствие влияния; потребность власти; незаинтересованность в перспективах; пассивность; ... .

#### 6. Возможность, необходимость, угроза как силы

Наличие/отсутствие: потребности рекламировать, производить, обмениваться; потребности в крупных сделках, в обучении, в меценатстве, в установлении связей; угрозы потерять; страха расплаты; риска; последнего шанса; необходимости отработки долгов; угрозы возникновения склок; угрозы ухудшения отношений; угрозы нарушения обещаний; ... .

Следующим этапом процесса решения задачи является нахождение решения.

На предыдущем этапе мы, сформулировав факторы, мешающие и помогающие достижению цели, смогли сформулировать также наиболее вероятный результат. Этот результат нас, как правило, не устраивает. Необходимо решить задачу так, чтобы получить наилучший результат.

### 4.5. Алгоритм формулировки наилучшего результата

1. Сформулировать и записать наиболее вероятный результат.
2. Задавшись вопросом, как конкретно будет выглядеть результат в случае полного и наилучшего решения проблемы (предположите, что у вас есть волшебная палочка), перечислить полученные варианты.
3. Отобрать наиболее приемлемый вариант.

**Пример: задача о Колобке.**

1. Съедят рано или поздно.
2. Звери не обращают внимания;  
Колобка гарантированно не съедят. Звери избегают Колобка.
3. Выбираем: Колобка гарантированно не съедают.

После того когда наилучший результат сформирован, необходимо переформулировать движущие силы для получения наилучшего результата.

Если представить себе движущую силу (фактор) как некий рычаг, который нужно передвигать для решения всей задачи, то первое, что нужно знать, - это куда его передвинуть, в какой точке он должен оказаться, т.е., имея некий конкретный фактор, необходимо определить, каким он должен быть, чтобы наилучший результат был достигнут.

#### **4.6. Алгоритм переформулировки движущих сил (факторов) для достижения наилучшего результата**

1. Переформулировать фактор, задавшись вопросом, как конкретно должен выглядеть имеющийся фактор, чтобы гарантированно был достигнут наилучший результат. При этом помогающие факторы надо усилить (форсировать). Для мешающих факторов переформулировку выполняют одним из следующих способов: а) путем перехода в антисистему фактора; б) путем перехода в обостренную антисистему фактора; в) фактор остается неизменным, а цель достигается.

2. Перечислить полученные варианты.

3. Отобрать наиболее приемлемые варианты.

*Пример:* Фактор - Колобок вкусный. Так как фактор мешающий, используем для его переформулировки варианты перехода в антисистему:

1.

а) Колобок отвратительный на вкус,

б) Колобок вкусный, но звери его не едят,

в) Колобок несъедобный, а звери в ужасе от мысли, что его придется съесть.

2. Выбираем вариант в): Колобок такой, что звери в ужасе от мысли, что его придется съесть. После того когда движущая сила переформулирована, необходимо перейти к этапу получения решений.

#### **4.7. Алгоритм получения решений**

1. Определить: а) что реально в переходе от переформулированной движущей силы к решениям, б) что нереально.

2. Ответить на вопрос: "Почему это нереально?"

3. Перечислить, в каких вообще случаях, в каких условиях это реально.

4. Соединить один или несколько лучших полученных вариантов с реальной составляющей.

**Пример:** *Измененный фактор - Колобок такой, что звери в ужасе от мысли, что его придется съесть.*

1. *Что реально? - Колобок может себя как-то изменить, чтобы звери не хотели его есть.*

*Что нереально? - Это изменение гарантированно отпугнет зверей.*

2. *Почему это нереально? - Зверям часто приходится голодать и они готовы есть все что угодно.*

3. *Гарантированно отпугивает зверей:*

- битое стекло;

- колючки, иголки;

- резкопахнущее химическое вещество.

4. *Колобку необходимо: обвалиться в битом стекле или украсить себя колючками, или измазаться зловонным химическим веществом.*

Если полученный результат нас не удовлетворил, т.е. степень реальности увеличилась, но не в достаточной степени, то необходимо еще раз воспользоваться алгоритмом получения решений, при этом первый результат будет выступать как исходная ситуация.

Для записи решения удобно пользоваться табл.4:

(+) Наилучший результат: Колобка гарантированно не съедают

Таблица 4

Фактор	Как должен выглядеть фактор для достижения (+) результата	а) что реально в переходе от переформулированного фактора к решениям б) что нереально	Почему нереально	В каких случаях (условиях) это реально	Соединить наилучшие варианты с реальной составляющей (РЕШЕНИЯ)
Колобок вкусный	Колобок несъедобный (или отвратительный на вкус), а звери в ужасе от мысли, что его придется съесть	а) Колобок может себя как-то изменить, чтобы звери не хотели его есть б) нереально, что это изменение гарантированно отпугнет зверей	Зверям часто приходится голодать, и они готовы есть все, что угодно	Зверей гарантированно отпугивает: битое стекло, колючки(иголки), резко пахнущее химическое вещество	Колобку необходимо: обвалиться в битом стекле или украсить себя колючками, или измазаться зловонным химическим веществом

Теперь мы можем составить общий алгоритм решения задач.

## 4.8. Общий алгоритм решения задач

1. Поставить цель.
2. Выделить помогающие и мешающие факторы.
3. Сформулировать наиболее вероятный результат.
4. Сформулировать наилучший результат.
5. Переформулировать помогающие и мешающие факторы для гарантированного достижения наилучшего результата.
6. Найти решения.
7. Отобрать самые приемлемые решения.

При нахождении решений необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. Результат должен быть достигнут по каждому фактору, т.е. любой фактор должен быть переформулирован таким образом, чтобы он гарантированно приводил к наилучшему результату.

Поэтому для проверки после переформулировки фактора задаемся вопросом: приводит ли фактор в таком виде к наилучшему результату? Если нет, нужно сделать переформулировку еще раз и опять проверить себя вопросом.

2. Движущие силы должны быть конкретными.

При решении практических задач очень важно не только находить решения, которые приводят к наилучшему результату, но и на основе анализа наихудшего в движущих силах прогнозировать худшее в развитии событий.

Знание возможного худшего позволяет:  
при необходимости принимать некие превентивные меры;  
быстро перестраивать систему, переводя вредное действие в полезное;

спокойно, без нервозности работать даже в самых сложных и запутанных ситуациях.

Данный этап начинается с формулировки наихудшего результата.

## 4.9. Алгоритм формулировки наихудшего результата

1. Записать наиболее вероятный и наилучший результаты.
2. Опираясь на п.1 и задавшись вопросом: как конкретно будет выглядеть результат в случае самого плохого исхода событий (допустите, что у злого волшебника есть волшебная палочка), перечислить полученные варианты.
3. Отобрать наихудший вариант.

**Пример:** *Задача о Колобке.*

1. *Съедят рано или поздно - гарантированно не съедают.*

2. *Съедают быстро и обязательно.*

*Звери только и делают, что занимаются поисками Колобка.*

3. *Колобка съедают быстро и обязательно.*

Далее необходимо переформулировать движущие силы для достижения наихудшего результата и провести поиск решения. Алгоритмы переформулировки движущих сил и поиска решений здесь такие же, как и при достижении наилучшего результата, но при этом и переформулировка движущих сил и поиск решений будет проводиться в направлении достижения наихудшего результата.

В результате процесса решения задачи мы получаем две группы решений:

1. Набор решений, обеспечивающих достижение наилучшего результата.

2. Набор решений, обеспечивающих избежание наихудшего результата.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие основные этапы включает в себя процесс решения проблем методом рейтинг-анализа?
2. Чем вызвана необходимость перехода от проблемы к задаче?
3. Приведите алгоритм постановки задачи.
4. Что такое «движущие силы» и на какие виды они делятся?
5. Опишите алгоритм прогноза по движущим силам.
6. Как осуществляется переформулировка движущих сил для достижения наилучшего результата?
7. Опишите алгоритм получения решений по движущим силам.
8. Почему нужно находить решения, приводящие к наихудшему результату?

## ЛИТЕРАТУРА

1. Введение в психологию /Под ред. А.В. Петровского.-М.: Академия,1996.
2. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие. Ростов-на-Дону:Феникс,1997.
3. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха: Учеб. пособие для студентов вузов - Ростов-на-Дону:Феникс,1997.
4. Практическая психология для менеджеров/Под ред. М.К.Тутушкиной. - М.: Филин,1996.
5. Психология управления: Курс лекций /Отв. ред. М.В.Удальцова - Москва-Новосибирск, 1997.
6. Александров С.Э., Фадеев П.Э. Рейтинг-анализ. - Мн: Тэхналогія, 1997.
7. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - Киев: Украина,1994.
8. Котик М.А. Психология и безопасность. - Таллин:Валгус,1990.
9. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко - М.: Культура и спорт, 1997.

## Приложение 1. Тест для определения типа темперамента

Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое из них и решите, относится ли оно к вам лично. Если относится - поставьте "Да", если не относится - "Нет". Ответы фиксируйте на отдельном листе. Долго не раздумывайте. Самым лучшим ответом будет тот, который придет в голову сразу.

1. Обычно осуществляю деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствую себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствую себя хорошо, когда занимаюсь делом, требующих немедленных действий.
4. Подвержен колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляю инициативу.
6. Часто бываю в плохом настроении.
7. Склонен действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаюсь на чем-то сосредоточиться, но не могу.
9. Являюсь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствую лишь физически, а мысленно отсутствую.
11. Чувствую себя неуютно, когда не имею возможности общаться.
12. Временами полон энергии, а иногда очень пассивен.

### Обработка данных.

Подсчитайте количество ответов Да и Нет на все утверждения с нечетными номерами и отложите число ответов Да вправо от нуля на горизонтальной оси координат, а число ответов Нет - влево от нуля на этой же оси.

Таким же образом оцените число ответов Да и Нет на все утверждения с четными номерами, затем отложите число ответов Да на вертикальной оси координат вверх от нуля, а число ответов Нет - вниз от нуля на этой же оси.

Через полученные точки на осях координат проведите линии, параллельные осям координат. Площадь полученного прямоугольника отражает Ваш темперамент.

Распределение площади по секторам показывает представленность в вашем темпераменте основных типов темперамента. При этом сектор 1 - холерический темперамент, сектор 2 - сангвинический, сектор 3 - флегматический, сектор 4 - меланхолический (см. рис.1П1). Помните, что ярко выраженные темпераменты встречаются не так уж часто.

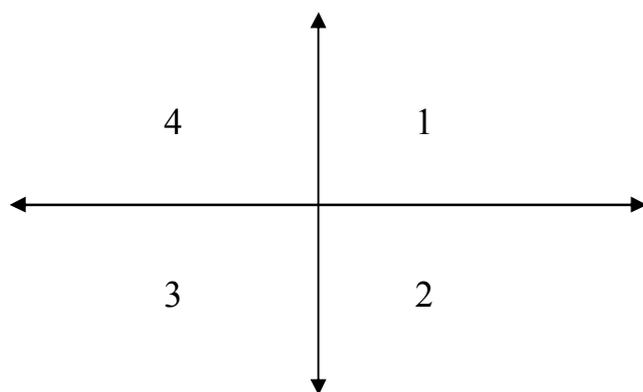


Рис.1П1 Пример оформления результатов теста

Библиотека БГУИР

## Приложение 2. Личностный опросник Г.Айзенка

Читайте вопросы по порядку и отвечайте Да или Нет.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, желание встряхнуться?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли вы, что вам очень трудно отвечать Нет?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как вам что-нибудь предпринять?
6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы выполняете свои обещания (независимо от того, удобно вам это или нет)?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы говорите и действуете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали ли бы вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда хотите заговорить с симпатичной (ным) незнакомкой (цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-либо, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли вы обычно чтение книг встречам с друзьями?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии так, что все "горит" в руках, а иногда совсем инертны?
20. Предпочитаете ли вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких и верных?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы выполнить его лучше?

29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут всякие мысли?
32. Если вы хотите узнать о чем-либо, то предпочитаете об этом прочитать в книге или спросить? (в первом случае Да, во втором - Нет)
33. Бывает ли у вас учащенное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы нервной дрожи?
36. Всегда ли вы платите за провоз багажа на транспорте, если уверены, что проверки не будет?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты движений?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-либо неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Считаете ли вы себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас мысль, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессоницы?

## Обработка и интерпретация результатов.

Вначале проверяется объективность ответов. Если на вопросы 6,24,36 вы ответили Да, а на вопросы 12,18,30,42,48,54 - Нет, то Вы не умеете или не хотите объективно оценивать себя.

Выпишите ответы на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 29, 39, 44, 46, 49, 53, 56, а также 5, 15, 20, 32, 34, 37, 41, 51. Подсчитайте, сколько было ответов Да и сколько - Нет. Если ответов Да было более 12, то Вы относитесь к группе 1, если Нет встречается более 12 раз - к группе 2. Если в ответах на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 более 12 раз встретиться Да, то вам присущи и качества группы 3.

**Группа 1.** Характеризуется ориентацией личности на окружающий мир. Для людей этой группы свойственны общительность, отзывчивость, непринужденность, жизнерадостность, уверенность в себе, стремление к лидерству. Такие люди, как правило, имеют много друзей, оптимистически настроены, добродушны, веселы, за счет гибкости своего поведения легко находят контакты, но иногда вспыльчивы, несдержанны, импульсивны. Они обычно хорошо овладевают профессиями типа "человек-человек", но и в другие профессии им дорога не закрыта.

**Группа 2.** Характеризуется фиксацией интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, который является для представителей данной группы высшей ценностью. Такие люди спокойны, уравновешены, осмотрительны, контролируют свои поступки. Их действия всегда продуманы, рациональны. Круг друзей у них небольшой. Они необщительны, часто замкнуты, но миролюбивы, часто социально пассивны, трудно "входят" в коллектив. предпочитают книги, склонны к самоанализу, высоко ценят этические нормы. Таким людям легче овладеть профессиями типа "человек-техника" и "человек-природа".

**Группа 3.** Характеризуется эмоционально неустойчивой сферой личности. Люди этой группы отличаются нестабильностью, неуравновешенностью, легко возбудимы. Для них характерна частая смена настроений, чувствительность, мнительность, склонность к пессимизму, нерешительность.

Может получиться так, что кто-то наберет одинаковое количество ответов Да и Нет. Тогда есть смысл проверить себя еще раз, возможно вы были не совсем искренни.

Не отчаивайтесь, если что-то в вашей характеристике вам не понравилось, многое в себе можно исправить, главное - захотеть.

### Приложение 3. Ориентировочная анкета (В.Смейкла и М.Кучера)

**Инструкция:** Данная анкета рассчитана на получение ориентировочной информации о некоторых особенностях вашего характера. На каждый пункт анкеты возможны 3 варианта ответа, обозначенные буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт выберите тот, который лучше всего выражает вашу точку зрения, который для вас наиболее ценен или кажется наиболее верным.

Букву вашего ответа (А, В или С) напишите на бланке в скобках против номера вопроса в столбике "Больше всего". Затем из этих же ответов выберите тот, который менее других соответствует вашей точке зрения, наименее ценный для вас или менее всего соответствует действительности. Букву ответа напишите против номера вопроса в столбике "Меньше всего". Для каждого вопроса используют две буквы. Оставшийся ответ нигде не записывают. Над вопросами не думайте слишком долго: первый выбор обычно бывает самым лучшим. Время от времени контролируйте себя: правильно ли вы записываете ответы - в те ли столбцы, во всех ли столбцах проставлены буквы. Если обнаружена ошибка, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четким.

Если вы хорошо поняли инструкцию, приступайте к работе.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

А - одобрения моей работы;

В - сознания того, что работа сделана хорошо;

С - сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:

А - тренером, который разрабатывает тактику игры;

В - известным игроком;

С - выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:

А - проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход;

В - вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания о предмете;

С - создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди:
- А - радуются выполненной работе;
  - В - с удовольствием работают в коллективе;
  - С - стремятся выполнить свою работу.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
- А - были бы отзывчивыми и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
  - В - были верны и преданы мне;
  - С - были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
- А - с кем складываются хорошие отношения;
  - В - кто может много достичь в жизни;
  - С - на кого всегда можно положиться.
7. Больше всего я не люблю:
- А - когда у меня что-то не получается;
  - В - когда портятся отношения с товарищами;
  - С - когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
- А - не скрывает, что некоторые обучающиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
  - В - вызывает дух соперничества в коллективе;
  - С - недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
- А - проводить время с друзьями;
  - В - ощущение выполненных дел;
  - С - когда меня за что-то хвалили.
10. Я хотел быть похожим на тех, кто:
- А - добивался успеха в жизни;
  - В - по-настоящему увлечен своим делом;
  - С - отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь система образования должна:
- А - научить решать задачи, которые ставит жизнь;
  - В - развивать прежде всего индивидуальные особенности обучающихся;
  - С - воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

12. Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:

- А - для общения с друзьями;
- В - для отдыха и развлечений;
- С - для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь тогда, когда:

- А - работаю с людьми, которые мне симпатичны;
- В - у меня интересная работа;
- С - мои усилия хорошо вознаграждены.

14. Я люблю, когда:

- А - другие меня ценят;
- В - испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- С - приятно провожу время с друзьями.

15. Если бы обо мне решили написать в газете, то мне бы хотелось, чтобы:

- А - рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т.д., в котором мне довелось принимать участие;
- В - написали о моей деятельности;
- С - обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.

16. Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:

- А - имеет ко мне индивидуальный подход;
- В - сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
- С - устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.

17. Для меня нет ничего хуже, чем:

- А - оскорбление личного достоинства;
- В - неудачи при выполнении важного дела;
- С - потеря друзей.

18. Больше всего я ценю:

- А - успех;
- В - возможность хорошей совместной работы;
- С - здравый, практичный ум и смекалку.

19. Я не люблю людей, которые:

- А - считают себя хуже других;
- В - часто ссорятся и конфликтуют;
- С - возражают против всего нового.

20. Приятно, когда:

- А - работаешь над важным для всех делом;
- В - имеешь много друзей;
- С - вызываешь восхищение и всем нравишься.

21. По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:

- А - доступным для всех;
- В - авторитетным;
- С - требовательным.

22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:

- А - о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми;
- В - о жизни знаменитых людей;
- С - о последних достижениях науки и техники.

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- А - дирижером;
- В - композитором;
- С - солистом.

24. Мне бы хотелось:

- А - придумать интересный конкурс;
- В - победить в конкурсе;
- С - организовать конкурс и руководить им.

25. Для меня важно знать:

- А - что я хочу сделать;
- В - как достичь цели;
- С - как организовать людей для достижения цели.

26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:

- А - другие были им довольны;
- В - прежде всего выполнить свою задачу;
- С - его не нужно было упрекать за выполненную работу.

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

- А - в общении с друзьями;
- В - просматривая развлекательные фильмы;
- С - занимаясь своим любимым делом.

## Лист ответов на ориентировочную анкету

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

пол \_\_\_\_\_ возраст \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

N	Больше всего	Меньше всего	N	Больше всего	Меньше всего
1	( )	( )	15	( )	( )
2	( )	( )	16	( )	( )
3	( )	( )	17	( )	( )
4	( )	( )	18	( )	( )
5	( )	( )	19	( )	( )
6	( )	( )	20	( )	( )
7	( )	( )	21	( )	( )
8	( )	( )	22	( )	( )
9	( )	( )	23	( )	( )
10	( )	( )	24	( )	( )
11	( )	( )	25	( )	( )
12	( )	( )	26	( )	( )
13	( )	( )	27	( )	( )
14	( )	( )			

При обработке результатов опроса пользуются специальным "ключом" (см.табл.1 П 3).

Таблица 1 П 3

НС		ВД		НЗ	
1 А	15 А	1 С	15 С	1 В	15 В
2 В	16 В	2 С	16 С	2 А	16 А
3 А	17 А	3 С	17 С	3 В	17 В
4 А	18 А	4 В	18 С	4 С	18 В
5 В	19 А	5 А	19 В	5 С	19 С
6 С	20 С	6 А	20 В	6 В	20 А
7 А	21 С	7 С	21 А	7 В	21 В
8 С	22 В	8 В	22 А	8 А	22 С
9 С	23 В	9 А	23 С	9 В	23 А
10 С	24 С	10 В	24 А	10 А	24 В
11 В	25 В	11 С	25 А	11 А	25 С
12 В	26 В	12 А	26 А	12 С	26 С
13 С	27 В	13 А	27 А	13 В	27 С
14 С		14 А		14 В	

Обработка данных проводится следующим образом. Если указанная в ключе буква, (А, В или С) занесена в рубрику "Больше всего", то ей присваивается два балла по данному виду направленности. Если же она расположена под индексом "Меньше всего", то ей дается 0 баллов. Затем подсчитывается количество двоек и результат записывается внизу бланка для ответов рядом с буквами НС, ВД или НЗ, с учетом того какой "ключ" использовался. Так же подсчитывается количество "0", к этой разнице прибавляется 27. Эта сумма характеризует уровень по данному виду направленности. При этом следует иметь ввиду, что если количество "0" превышает количество "2", то разность между ними вычитается из числа 27. Общая сумма всех баллов по трем видам направленности должна быть равна 81. В противном случае, нужно искать ошибку, допущенную при подсчете.

*Пример.* У работника после подсчета "0" и "2" по всем трем видам направленности получены следующие данные: НС - три "2" и одиннадцать "0", ВД - восемь "2" и пять "0", НЗ - одиннадцать "2" и шесть "0". Приступаем к определению степени выраженности различных видов направленности:  $НС = 27 - (11-3) = 19$ ;  $ВД = 27 + (8 - 5) = 30$ ;  $НЗ = 27 + (11-6) = 32$ . Общая сумма равна  $19 + 30 + 32 = 81$ . Результаты расчетов свидетельствуют о доминировании у данного работника деловой направленности при слабом развитии направленности на себя и достаточном на взаимодействие с другими участниками производства, что указывает на положительный прогноз его использования на управленческих должностях.

## Приложение 4. Дифференциально-диагностический опросник интересов

*Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнить любую работу.*

*Однако если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли(см. табл. 1 П 4):*

Таблица 1 П 4

1а. Ухаживать за животными	1б. Обслуживать машины, приборы
2а. Помогать больным людям, лечить их	2б. Составлять таблицы, схемы, программы вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, пластинок.	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу)	4б. Доводить материалы до потребителя (рекламировать, продавать)
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	5б. Обсуждать художественные книги или пьесы, концерты
6а. Выращивать молодняк или животных какой-либо породы	6б. Тренировать товарищей (младших) в выполнении каких-либо действий
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	7б. Управлять каким-либо грузовым средством (подъемником или транспортным)
8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии)	8б. Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику)	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий, машин, дома
12а. Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, поощрять	12б. Разбираться в чертежах, схемах (проверять, уточнять их)
13а. Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Обслуживать, налаживать медприборы, аппараты	14б. Оказывать людям медпомощь при ранениях, ушибах, ожогах
15а. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях	15б. Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые или представляемые)
16а. Делать лабораторные анализы в больнице.	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	17б. Осуществлять монтаж здания или сборку машин, приборов

## Окончание табл. 1 П 4

18а.Организовывать культпоходы сверстников или учеников младших классов в театры, музеи, на экскурсии, в турпоходы	18б.Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а.Изготавливать по чертежам детали изделия,машины, одежду, строить здания	19б.Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а.Вести работы с возбудителями болезней растений, с вредителями леса, сада	20б.Работать на клавишных машинах (пишущей,телетайпе)

## Бланк ответов

П	Т	Ч	З	Х
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	
Сумма "+"				

После получения ответов на все вопросы, подсчитывается количество проставленных плюсов в каждом из пяти вертикальных столбцов, которая и будет показателем осознанной склонности к определенному типу профессии (1 столбец - профессия типа "человек-природа", 2 - "человек-техника", 3 - "человек-человек", 4 - "человек-знаковая система", 5 - "человек-художественный образ").

## Приложение 5. Вопросник RSK для оценки склонности к риску (по Г.Шуберту)

Инструкция: вам предлагается ответить на 25 вопросов. Ответы могут быть пяти видов:

- полные да;
- более да чем нет;
- трудно сказать (неразлично);
- более нет чем да;
- полное нет.

Прочитав внимательно вопрос, ответьте на него, поставив знак "+" в ту колонку, которая соответствует вашему ответу(см. табл. 1 П 5).

Таблица 1 П 5

№ п/п	Содержание вопроса	Полное да	Более Да чем Нет	Трудно сказать (неразлично)	Более Нет чем Да	Полное Нет
1	2	3	4	5	6	7
1.	1.Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?					
2.	2.Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?					
3.	3.Стали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?					
4.	4.Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?					
5.	5.Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?					
6.	6.Стали бы вы первым переходить вброд очень холодную реку?					
7.	7.Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вернуть вам эти деньги?					
8.	8.Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?					

Продолжение табл. 1 П 5

1	2	3	4	5	6	7
9.	Могли бы вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?					
10.	Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?					
11.	Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?					
12.	Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?					
13.	Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?					
14.	Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Челябинска до Москвы?					
15.	Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно был в дорожном происшествии?					
16.	Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?					
17.	Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?					
18.	Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50км/час?					
19.	Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться на лифте, рассчитанном на шесть человек?					
20.	Могли бы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?					
21.	Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?					
22.	Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?					
23.	Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?					

1	2	3	4	5	6	7
24.	Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?					
25.	Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов, предпринять поездку из Минска в Красноярск?					

Общая оценка тестирования производится следующим образом. Подсчитываются только положительные ответы ("полное да" и "более да, чем нет"), которые свидетельствуют о склонности к риску в условиях действия физической опасности. Причем за ответ "полное да" дается 2 балла, а за ответ "более да, чем нет"- 1 балл. Если сумма баллов испытуемого равна 0 (т.е. у него нет ни одного положительного ответа), то данный работник вообще никогда не рискует.

Если сумма его баллов находится в интервале от 1 до 16, то можно сказать, что у него небольшая склонность к риску. Сумма баллов, попадающая в интервал от 17 до 33, свидетельствует о средней выраженности измеряемого качества. При сумме баллов, находящейся в интервале 34-50, можно говорить о высокой выраженности у работника склонности к риску.

## Приложение 6. Вопросник для оценки мотивации к достижению цели - к успеху (по Т.Элерсу)

**Инструкция:** В опроснике, который вам предлагается, прочтите внимательно каждое из 41 предложений и оцените, насколько то, что в этих предложениях утверждается, соответствует тому, что вы обычно думаете, делаете, переживаете. Если вы согласны с предъявленным утверждением, ответьте Да, если не согласны - Нет.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подсчет баллов производится путем сопоставления ответов испытуемого с вариантом ответов "ключа". Суммируется только совпадения ответов испытуемого и "ключа", свидетельствующие о наличии измеряемого качества.

"Ключ" к вопроснику для оценки мотивации к достижению цели – успеху:

Номера вопросов с ответом Да: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21,  
22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41

Номера вопросов с ответом Нет: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если испытуемый набрал не более 10 баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится в интервале от 11 до 21, то можно говорить о средней выраженности мотивации на достижение успеха. Сумма оценок ответов испытуемого, соответствующего 22 и более баллам, свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

## Приложение 7. Вопросник для оценки мотивации к избежанию неудачи - к самозащите

**Инструкция:** В каждой строке предложенного списка характеристик их трех выберите одну, которая наиболее точно вас характеризует. Выбранное слово (характеристику) занесите в бланк ответов(табл. 1 П 7).

Таблица 1 П 7

N	а	в	с
1	2	3	4
1	смелый	бдительный	предприимчивый
2	кроткий	робкий	упрямый
3	осторожный	решительный	пессимистичный
4	непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5	неумный	трусливый	не думающий
6	ловкий	бойкий	предусмотрительный
7	хладнокровный	колеблющийся	удалой
8	стремительный	легкомысленный	боязливый
9	не задумывающийся	желанный	непредусмотрительный
10	оптимистичный	добросовестный	чуткий
11	меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12	трусливый	небрежный	взволнованный
13	опрометчивый	тихий	боязливый
14	внимательный	неблагоразумный	смелый
15	рассудительный	быстрый	мужественный
16	предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17	взволнованный	рассеянный	робкий
18	малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19	пугливый	нерешительный	нервный
20	исполнительный	преданный	авантюрный
21	предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22	укрошенный	безразличный	небрежный
23	осторожный	беззаботный	терпеливый
24	разумный	заботливый	храбрый
25	усмотрительный	неустрасимый	добросовестный
26	поспешный	пугливый	беззаботный
27	рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28	осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29	тихий	неорганизованный	боязливый
30	оптимистичный	бдительный	беззаботный

Обработка результатов состоит в проверке соответствия слов отмеченных испытуемым и указанных в «ключе».

«Ключ» к вопроснику для оценки мотивации к избеганию неудачи – к самозащите.

1а, 2с, 3в, 4а, 4в, 5а, 5с, 6а, 6в, 7а, 7с, 8в, 9с, 10а, 10с, 12в, 13а, 14в, 14с, 15в, 15с, 16а, 17а, 17в, 18в, 18с, 19с, 20с, 21в, 21с, 22в, 22с, 23в, 24с, 25в, 26а, 26с, 27а, 27в, 28с, 29в, 30а, 30с.

При интерпретации результатов выраженность мотивации к самозащите оценивается следующим образом. Если испытуемый выбрал **не более 9 слов**, совпадающих с «ключом», то у него высокая мотивация к самозащите. При совпадении с «ключом» **от 10 до 19 слов** можно говорить о средней выраженности измеряемого качества. Если число совпадений составляет **20 и более слов**, то у испытуемого слабо или почти не выражена (при 28-29 совпадениях) мотивация к самозащите.

Библиотека БГУИР

## Приложение 8. Тест «Умение излагать свои мысли»

Инструкция: Ответьте, пожалуйста, Да или Нет на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
5. Если слушатель не задает вам вопросов после того, как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было не ясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?
10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ: вы получаете по 1 баллу за ответы НЕТ на 5, 11, 12, 13 вопросы и по одному баллу за ответы ДА на все остальные вопросы.

Подсчитайте количество баллов.

Результаты: от 12 до 16 баллов - отличный результат; от 10 до 12 баллов - средний; меньше 9 баллов - плохой.

## Приложение 9. Тест "Умение слушать"

Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Ответьте, пожалуйста, ДА или НЕТ.

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.
15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
17. В разговоре я чаще говорю собеседнику ДА (выражая понимание) чем НЕТ.
18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
19. Люди охотно беседуют со мной.
20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.
26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.
27. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).
28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.
29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.
30. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

Ключ:

Вы получаете по 1 баллу за ответ ДА на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы НЕТ на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

Подсчитайте сумму баллов

25-30 баллов: вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценивали свое умение слушать.

20-24 балла: вы хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15-19 баллов: Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания. 10-14 баллов: вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов: Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

## Приложение 10. Тест "Оценка уровня конфликтности личности"

При ответе на вопросы теста выберите один из трех предлагаемых вариантов ответа и запишите его. Например: 1-а; 2-б; 3-в и т.д.

Вопросы:

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других? а) нет, б) когда как, в) да.
2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а, возможно, и ненавидят? а) да, б) затрудняюсь ответить, в) нет.
3. Кто вы в большей степени? а) пацифист, б) принципиальный, в) предприимчивый.
4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями? а) часто, б) периодически, в) редко.
5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив? а) разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности; б) выяснил бы, кто есть кто, и установил контакт с лидерами; в) чаще советовался бы с людьми.
6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно? а) пессимизм, б) плохое настроение, в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для вас отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива? а) да, б) скорее всего да, в) нет.
8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать? а) да, б) скорее всего да, в) нет.
9. Из трех личных качеств выберите то, с которым вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе? а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость к критике других.
10. Кто вы с точки зрения сотрудников? а) аутсайдер, б) лидер, в) генератор идей.
11. Каким человеком вас считают ваши друзья? а) экстравагантным, б) оптимистом, в) настойчивым.
12. С чем вам чаще всего приходится бороться? а) с несправедливостью, б) с бюрократизмом, в) с эгоизмом.
13. Что для вас наиболее характерно? а) недооценка своих способностей, б) достаточно объективная оценка своих способностей, в) переоценка своих способностей.
14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми чаще всего? а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

## Подсчет результатов

Таблица 1 П 10

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное число бал- лов
1.	а) 1 б) 2 в) 3	1 очень низкий	14-17
2.	а) 3 б) 2 в) 1	2 низкий	18-20
3.	а) 1 б) 3 в) 2	3 ниже среднего	21-23
4.	а) 3 б) 2 в) 1	4 чуть ниже среднего	24-26
5.	а) 3 б) 2 в) 1		
6.	а) 2 б) 3 в) 1	5 средний	27-29
7.	а) 3 б) 2 в) 1	6 чуть выше среднего	30-32
8.	а) 3 б) 2 в) 1		
9.	а) 2 б) 1 в) 3	7 выше среднего	33-35
10.	а) 3 б) 1 в) 2	8 высокий	36-38
11.	а) 2 б) 1 в) 3	9 очень высокий	39-42
12.	а) 3 б) 2 в) 1		
13.	а) 2 б) 1 в) 3		
14.	а) 1 б) 2 в) 3		

Если вы набрали более 36 баллов (см.табл. 1 П 10), то это еще не означает, что вы принадлежите к какому-либо из описанных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и с самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной вашей конфликтности.

## Приложение 11. Пример решения проблемы методом рейтинг-анализа

### 1. Постановка задачи

1.1. Проблема в произвольном виде: Что делать летом группе друзей-студентов?

1.2. Что будет ПЛОХО, если проблему не решать:

- совместный отдых не получится,
- каждый будет отдыхать традиционно (дома, на даче, у родственников в деревне).

1.3. Что будет ХОРОШО, если проблему решить:

- много положительных эмоций от совместного отдыха,
- удастся укрепить здоровье,
- будет возможность получить нужные знания и развить важные качества,
- удастся увидеть много нового и интересного.

1.4. Набор конкретных целей:

- отдыхать летом вместе,
- укрепить здоровье, купаться, загорать,
- развить в себе самостоятельность и предприимчивость,
- увидеть новые интересные места,
- поупражняться в иностранном языке

1.5. Существенная цель:

организовать во время летних каникул совместную поездку в Италию.

### 2. Движущие силы и прогноз по движущим силам.

#### Мешающие факторы

Таблица 1 П 11

	Сильно	Средне	Слабо
1	2	3	4
Надсистемные		<ul style="list-style-type: none"><li>• трудности с получением визы</li><li>• нет согласия родителей</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• большая учебная нагрузка</li></ul>
Системные	<ul style="list-style-type: none"><li>• отсутствие денег</li><li>• не у всех есть загранпаспорта</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• несогласованность времени и маршрута</li><li>• никто не берет на себя роль лидера</li></ul>	
Подсистемные		<ul style="list-style-type: none"><li>• проблемы со здоровьем у отдельных членов группы</li></ul>	

## Помогающие факторы

Таблица 2 П 11

	Сильно	Средне	Слабо
Надсистемные		<ul style="list-style-type: none"> <li>● есть фирмы, занимающиеся организацией туризма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● есть льготы для студентов</li> </ul>
Системные		<ul style="list-style-type: none"> <li>● есть знакомые, отдохавшие ранее за рубежом</li> <li>● все члены группы изучают иностранный язык</li> </ul>	
Подсистемные			

Соотношение мешающих и помогающих сил показывает, что проблема может быть не решена.

### 3. Формулировка наилучшего результата:

Поездка состоится в полном составе, в планируемые сроки и по намеченному маршруту.

### 4. Решение задачи

Таблица 3 П 11

№ п/п	Фактор	Как должен выглядеть фактор для достижения наилучшего результата	а) что реально в переходе от переформулированного фактора к решениям б) что нереально	Почему нереально	В каких случаях (условиях) это реально	Наилучшие варианты (решения)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Отсутствие денег	Денег достаточно на поездку	а) часть денег имеется б) имеется требуемая сумма	Требуемая сумма достаточно велика	<ul style="list-style-type: none"> <li>● если попросить часть денег у родителей</li> <li>● если заработать нужную сумму</li> <li>● если накопить денег за счет режима экономии</li> </ul>	Используем все решения
2.	Не у всех есть загранпаспорта	Все имеют загранпаспорта и разрешения на въезд	а) есть у некоторых б) есть у всех	Не занимались раньше оформлением	Начать немедленно заниматься оформлением документов	Начать немедленно заниматься оформлением документов

Продолжение табл. 3 П 11

1	2	3	4	5	6	7
3.	Трудности с получением визы	Визы получены	а) визы получить можно б) уже получены	Надо иметь приглашение, или входить в туристическую группу	Оформить визу через фирму	Оформить визу через фирму
4.	Нет согласия родителей	Родители согласны	а) родители могут согласиться б) уже согласны	Они не уверены в нашей ответственности и самостоятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>•заранее обсудить с ними проблему</li> <li>•договориться об испытательном сроке</li> <li>• взять на себя обязательства</li> </ul>	Используем все решения
5.	Несо согласованность времени и маршрута	Маршрут и время поездки согласованы	а) можно согласовать б) уже согласованы	Эти вопросы не обсуждались	Заранее обсудить время и маршрут	Провести обсуждение сроков и маршрута поездки
6.	Никто не берет на себя роль лидера	В группе есть эффективный лидер-организатор	а) лидером может быть почти каждый б) лидер уже определен	Паритетные отношения в группе	Если лидера выбрать на основе общего решения	Решить вопрос о лидер-организаторе
7.	Проблемы со здоровьем у отдельных членов группы	Они не мешают решать проблему	а) проблемы есть б) они не мешают	Состояние здоровья накладывает ряд ограничений	Если проконсультироваться с врачом и следовать его советам	Проконсультироваться с врачом до обсуждения маршрута
8.	Большая учебная нагрузка	Учеба не мешает организации поездки	а) учеба занимает много времени б) не мешает совсем	После занятий и выполнения домашних заданий практически не остается времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>• если ежедневно планировать свои дела</li> <li>• работать регулярно и ритмично</li> </ul>	Используем оба решения

1	2	3	4	5	6	7
9.	Есть фирмы, занимающиеся организацией туризма	Пользуемся услугами самой надежной и выгодной фирмы	а) воспользоваться – услугами большинства фирм б) используем наилучший вариант	Не знаем, какая из фирм лучше	<ul style="list-style-type: none"> <li>● если собрать информацию о туристических фирмах</li> </ul>	Собрать информацию о туристических фирмах
10.	Есть знакомые, отдыхавшие ранее за рубежом	Они охотно делятся своим опытом и дают полезные советы	а) есть знакомые с опытом поездок б) они охотно делятся опытом	Они заняты своими делами	<ul style="list-style-type: none"> <li>● если выбрать удобное время</li> <li>● если заинтересовать их</li> <li>● если заранее продумать вопросы</li> </ul>	Используем все решения
11.	Все члены группы изучают иностранный язык	Уровень владения языком снимает все проблемы поездки	а) есть некоторые знания б) их достаточно	Нет свободного владения языком	<ul style="list-style-type: none"> <li>● если выучить перед поездкой нужную лексику</li> <li>● взять с собой словари и разговорники</li> </ul>	Используем оба решения
12.	Есть льготы для студентов	Пользуемся всеми льготами для студентов	а) можем воспользоваться б) действительно пользуемся	Не владеем необходимой информацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>● если собрать всю необходимую информацию</li> <li>● если оформить международные студенческие билеты</li> </ul>	Используем оба решения

### 5. Формулировка наихудшего результата:

Поездка не состоится.

## 6. Решения, приводящие к наихудшему результату

Таблица 4 П 11

№ п/п	Фактор	Как должен выглядеть фактор для достижения наихудшего результата	а) что реально в переходе от переформулированного фактора к решениям б) что нереально	Почему нереально	В каких случаях (условиях) это реально	Наилучшие варианты (решения)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Отсутствие денег	Денег нет, а есть долги	а) какие-то деньги есть б) нет совсем и есть долги	Получаем стипендию, и есть помощь родителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• если бездумно тратить деньги и брать в долг</li> </ul>	Не допускать бездумной траты денег
2.	Не у всех есть загранпаспорта	Новые паспорта не оформлены, а старые просрочены	а) у части группы есть старые паспорта б) новые никто не оформил	Оформить можно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• начать заниматься оформлением слишком поздно</li> </ul>	Избегать затягивания с оформлением документов
3.	Трудности с получением визы	Визы не получены	а) можно получить б) не получены	Есть много туристических фирм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• если слишком поздно обратиться за оформлением</li> </ul>	Избегать затягивания с оформлением визы
4.	Нет согласия родителей	Родители категорически против	а) могут не согласиться б) категорически против	Они любят своих детей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• если испортить отношения с родителями</li> <li>• игнорировать их мнение</li> <li>• иметь задолженности по учебе</li> </ul>	Не допускать ссор и конфликтов с родителями

Продолжение табл. 4 П 11

1	2	3	4	5	6	7
5.	Несоответствие времени и маршрута	Маршрут и сроки не согласованы	а) можно согласовать б) не согласованы	Есть желание поехать вместе	● если каждый будет настаивать на своем	Избегать жестких позиций при отстаивании своего мнения
6.	Никто не берет на себя роль лидера	Лидера-организатора нет	а) лидер может быть б) его нет	Многие из группы могут выполнить эту роль	● если все будут стесняться заявить о себе как о лидере	Не пускать ситуацию на самотек
7.	Проблемы со здоровьем у отдельных членов группы	Неуверенность в состоянии здоровья мешает поездке	а) может помешать б) мешает	Нет серьезных проблем со здоровьем	● если не знать о действительном состоянии здоровья	Следует пройти обследование и посоветоваться с врачом
8.	Большая учебная нагрузка	Все время уходит на учебу	а) учеба требует много времени б) все время уходит на учебу	Нельзя жить только учебой	● если думать только об учебе ● если считать любые другие дела помехой учебе	Сделать переоценку системы жизненных ценностей
9.	Есть фирмы, занимающиеся организацией туризма	Фирмы отказывают в оказании услуг	а) фирмы оказывают услуги б) они отказывают	Это их род деятельности	● если не принимать их условия	Избегать попыток навязывания своих условий
10.	Есть знакомые, отдохнувшие ранее за рубежом	Не общаемся с этими людьми	а) мало общаемся б) вообще не общаемся	● иногда встречаемся ● знаем как их можно найти	● если избегать встреч ● не договариваться о беседе ● испортить с ними отношения	Следует договориться о встрече

## Окончание табл. 4 П 11

1	2	3	4	5	6	7
11.	Все члены группы изучают иностранный язык	Все члены группы увлеклись китайским языком	а) все изучают иностранный язык б) все увлеклись китайским языком	Нет существенных мотивов для такого решения	Если кто-то увлекся сам и увлек за собой товарищей	Избегать необдуманных увлечений
12.	Есть льготы для студентов	Льготами воспользоваться не можем	а) льготы есть б) воспользоваться ими не можем	Все в группе являются студентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• если не знать о льготах</li> <li>• если не иметь необходимых документов</li> </ul>	Изучить вопрос о льготах и оформить необходимые документы

## 7. Результаты работы

Для того чтобы организовать во время летних каникул совместную поездку в Италию группе друзей-студентов необходимо выполнить следующие действия (см. табл. 5 П 11):

Таблица 5 П 11

Что делать	Срок исполнения	Исполнитель
1	2	3
1. Обсудить вопрос об организации поездки и выбрать лидера-организатора	Февраль (1 декада)	Вся группа
2. Согласовать с родителями план будущей поездки	Февраль (2 декада)	Все участники
3. Проработать вопрос о средствах на поездку, предусмотрев следующие источники финансирования: <ul style="list-style-type: none"> <li>• помощь родителей</li> <li>• собственные заработки</li> <li>• накопления за счет режима экономии</li> </ul>	февраль (3 декада)	Лидер-организатор, все участники
4. Сдать документы на оформление заграничных паспортов и разрешений на выезд	Март (1 декада)	Участники, не имеющие паспортов
5. Проверить сроки действия паспортов и разрешений на выезд и в случае необходимости продлить их	Март (1 декада)	Участники, имеющие паспорта
6. Обсудить со знакомыми их опыт поездок, предварительно наметив интересные вопросы	Март (2 декада)	Все участники

## Окончание табл. 5 П 11

1	2	3
7.Пройти медицинское обследование и проконсультироваться с врачом	Март	Все участники
8.Согласовать время и маршрут поездки	Март	Все участники
9.Собрать информацию о фирмах, организующих туристические поездки, и об условиях оказания ими услуг	Апрель	По решению лидера-организатора
10.Выяснить, какие льготы предоставляются студентам в европейских странах и оформить международные студенческие билеты	Апрель	Все участники
11.Выбрать туристическую фирму и сдать документы на оформление виз	Май	Все участники

А также избегать следующих действий (см. табл. 6 П 11):

Таблица 6 П 11

Чего нельзя допускать	Когда это может случиться	Кто это может допустить
1.Бездумного расходования денег.	В любое время	Все участники
2.Затягивания с оформлением документов.	Февраль-июнь	Все участники
3.Слишком позднего обращения в туристическую фирму.	Февраль-июнь	Все участники
4.Конфликтов и плохих отношений с родителями.	В любое время	Все участники
5.Задолженностей по учебе.	В любое время	Все участники
6.Излишне жестких позиций при согласовании маршрута.	Май-июнь	Все участники
7.Отсутствия контроля за ситуацией из-за отсутствия лидера.	Февраль-май	Все участники
8.Игнорирования медицинского обследования и консультаций с врачом.	Февраль-май	Все участники
9.Попыток навязывания своих условий туристическим фирмам.	Февраль-июнь	Все участники
10.Избегания встреч и разлада отношений со знакомыми, имеющими опыт зарубежных поездок.	В любое время	Все участники