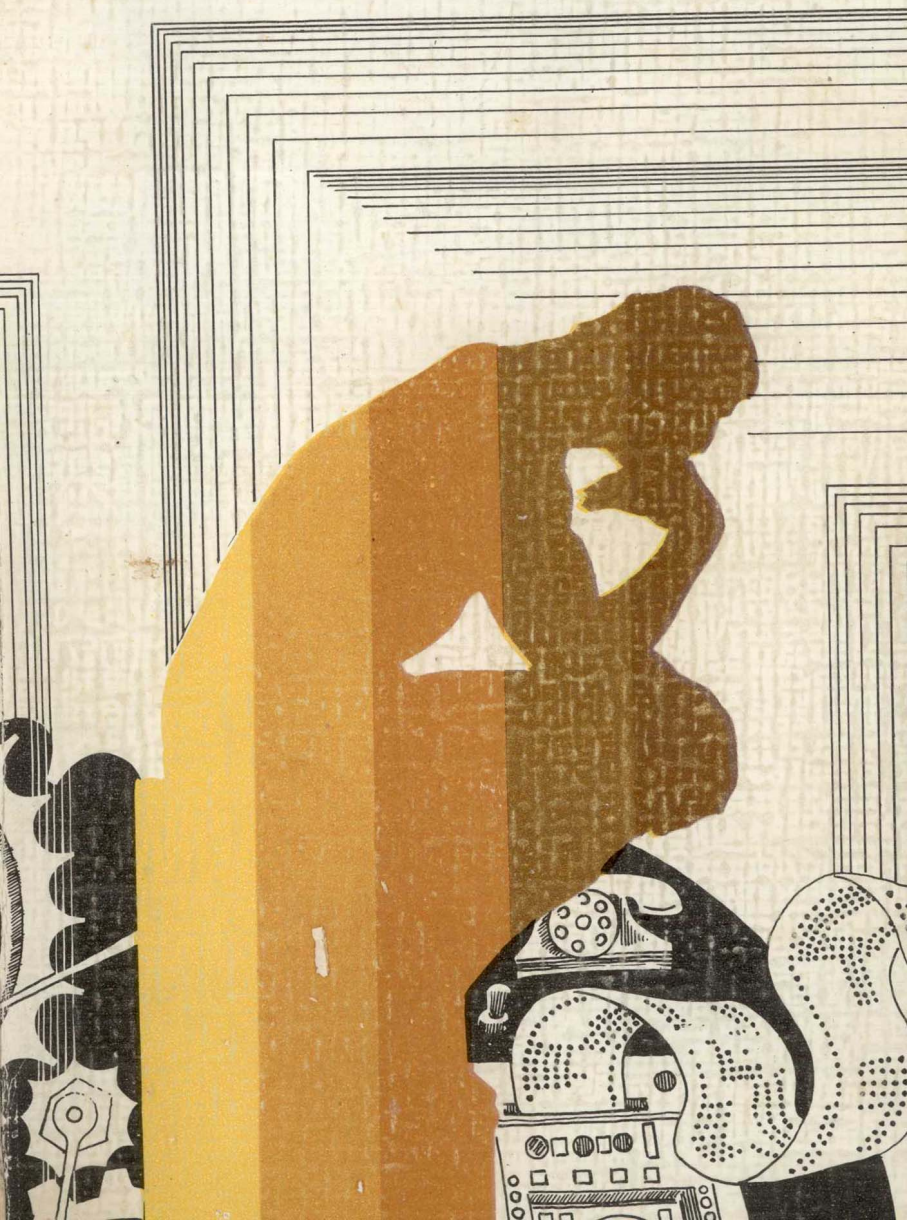
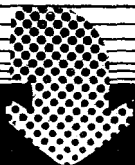


психология в управлении



...Наука должна быть постоянным «возмутителем спокойствия», показывая, на каких участках наметились застой и отставание, где современный уровень знаний дает возможность двигаться вперед быстрее, успешнее. Надо подумать, как превратить эту работу в неотъемлемую часть механизма управления

*Из Отчетного доклада ЦК КПСС
XXVI съезду партии*



1

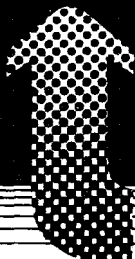
прежде, чем управлять,
познай себя,
своих подчиненных
и взаимоотношения
между ними

2

одному тяжело,
группе легче,
а бригаде...

3

предприятие -
это забота
о каждом труженике



психология в управлении

ЛЕНИЗДАТ • 1983

Авторский коллектив:

доктора психологических наук Игорь Павлович Волков, Нина Васильевна Головкич-Гаршина, Евгений Сергеевич Кузьмин, Николай Николаевич Обозов, кандидаты психологических наук Наталья Владимировна Гришина, Юрий Николаевич Емельянов, Владимир Петрович Захаров, Анатолий Михайлович Зимичев, Людмила Георгиевна Почебут, Валентин Евгеньевич Семенов, Юрий Тимофеевич Тимофеев, Людмила Васильевна Фаустова, Нина Юрьевна Хрящева.

Научный редактор — профессор
Е. С. Кузьмин

Составитель — кандидат психологических наук А. М. Зимичев

Художник В. Б. Мартусевич

Психология в управлении: Сборник/Составитель А. М. Зимичев. — Л.: Лениздат. 1983. — 192 с., ил.

Авторами этой книги являются ученые кафедры социальной психологии Ленинградского государственного университета. В ней рассматриваются социально-психологические проблемы управления, бригадных форм организации и стимулирования труда, даются рекомендации руководителям и специалистам. Фактический материал взят из практики ленинградских предприятий.

Книга предназначена для руководителей всех уровней и тех, кто интересуется проблемами социальной психологии в управлении.

Настоящий сборник является логическим продолжением книги «Труд, контакты, эмоции», вышедшей в Лениздат в 1980 году.

П 0802010203 — 175
М171(03) — 83 41 — 83

88,5

© Лениздат, 1983

ПРЕДИСЛОВИЕ

Говоря об управлении, чаще всего подразумевают экономические либо технологические его аспекты. Но не менее важными, а порой решающими, являются вопросы психологического характера. Конфликты, плохой психологический климат в трудовом коллективе обычно возникают при неправильной организации взаимоотношений, от недопонимания или несоблюдения законов психологии управления людьми.

В настоящее время вопросы управления и руководства как никогда выдвигаются на первый план. В речи на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС Генеральный секретарь ЦК КПСС товарищ Ю. В. Андропов подчеркнул: «Главное... — ускорить работу по совершенствованию всей сферы руководства экономикой — управления, планирования, хозяйственного механизма».

Решение задач, поставленных перед коллективами трудящихся этим Пленумом Центрального Комитета партии, еще более поднимает роль социалистического предприятия как воспитательной организации. Стало реальностью предвидение классиков марксизма-ленинизма, наделавших производственную ячейку в развитом социалистическом обществе не только хозяйственной, но и воспитательной функцией.

Предприятие — педагогическая система! Именно в таком плане необходимо сегодня смотреть на предприятие каждому руководителю. Это один из самых мощ-

ных резервов укрепления трудовой дисциплины, повышения производительности труда и, в конечном итоге, роста благосостояния трудящихся.

Цель настоящего сборника — ознакомить читателей с возможными путями решения психологических проблем, возникающих в процессах управления трудовыми коллективами, при создании бригад и организации наставничества. Раскрыть способы и методы самопознания и саморегуляции личности. Авторами статей, написанных в форме научно-популярных очерков, являются ученые — представители социальной, педагогической и дифференциальной психологии, преподаватели и научные сотрудники кафедры социальной психологии Ленинградского государственного университета имени А. А. Жданова.

Материалы сборника будут полезны пропагандистам, политинформаторам, руководителям трудовых коллективов всех рангов и могут служить хорошим подспорьем для наставников, психологов-практиков, студентов — будущих командиров производства.

1 прежде, чем управлять, познай себя, своих подчиненных и взаимоотношения между ними

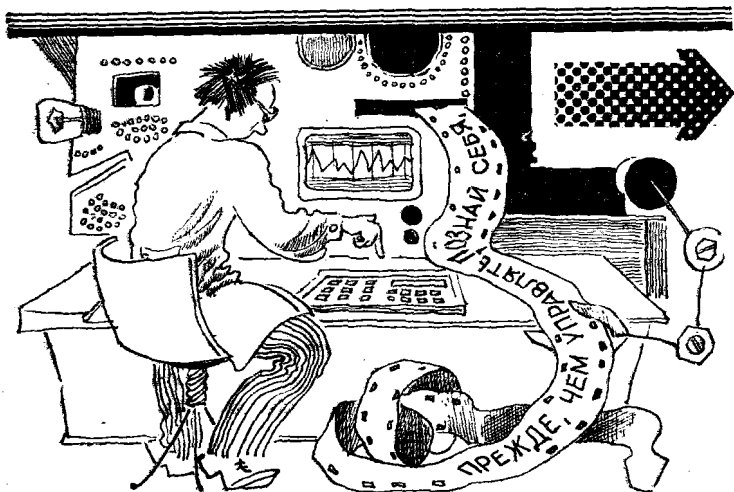
Человек на своем месте

Психологические проблемы аттестации инженеров

Профессия инженера представляет сегодня род обширной профессиональной деятельности, охватывающей практически все сферы материального и духовного производства, управления и культуры. Проблемы повышения эффективности деятельности инженера, престижа инженерной профессии привлекли внимание ученых, в том числе и психологов.

* * *

В июле 1973 года было принято постановление Совета Министров СССР о введении аттестации руководящих инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промыш-



шленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи. Аттестация проводится один раз в три—пять лет и является надежным средством управления процессом подбора, расстановки и воспитания кадров, стимулирования эффективности труда и профессионального роста, формирования психологического климата в коллективе.

Проблема аттестации — это комплексное решение вопросов организации производства, экономики, социологии, права и многих других наук, среди которых — психология. С точки зрения психологии задачей аттестации является определение степени соответствия профессиональной компетентности, деловых и личностных характеристик работника требованиям профессии и статуса.

Как можно точно определить эти характеристики и вывести критерии и степень соответствия человека своему месту?

Обычно комиссия делает вывод о соответствии аттестуемого занимаемой должности, формирует резерв на выдвижение, учитывая оценки деловых и личностных качеств работника, общественно-политическую и производственную характеристики. Иногда характеристика строится на результатах экспертной оценки необходимых деловых и личностных свойств. В роли экспертов выступают руководители, коллеги и подчиненные инженеры.

Что же содержится в этих характеристиках? Ленинградские социологи попытались ответить на этот вопрос, изучив процедуру аттестации в девяти проектных и научно-исследовательских институтах нашего города. На основе анализа аттестационных характеристик они выделили 121 смысловую единицу суждений, содержащих оценку различных качеств работников и предъявляемых к нему требований. Этот исчерпывающий список может быть разбит на пять классов: творческое отношение к работе, организаторские способности, исполнительность, морально-политические качества, общая эффективность и продуктивность работника.

Однако если сравнить аттестационные характеристики разных предприятий, то оказывается, что они отражают прежде всего различные нормы, бытующие в том или ином коллективе.

Объем характеристик колеблется от $\frac{1}{3}$ страницы до 1,5—2 страниц, в них раскрываются от 4—5 раз-

личных деловых и личных качеств до 30. Причем в основном все суждения положительные и только 4% имеют критический оттенок. Но они очень различны по содержанию. Так, в одном институте на 100 характеристик приходится 96 упоминаний о творческом росте, а в другом — 12. В третьем институте из 100 суждений 70 указывают на инициативность и оригинальность выполненных работ, а в четвертом — 2--6.

Совершенно по-разному осуществляется подход к оценке рядовых инженеров и руководителей подразделений. Политические и деловые качества инженеров, как правило, оценивают более строго, чем руководителей, хотя требования к личности руководителя значительно выше.

Этими проблемами далеко не исчерпывается список всех вопросов, поставленных существующей процедурой аттестации. Очевидно, пока еще не разработана единая научно обоснованная оценка каждого работника сравнительно с другими по той же профессии и должности. Критерии оценки на разных предприятиях разнородны, порой субъективны и научно не обоснованы. Здесь и должна сыграть свою роль «возмутителя спокойствия» наука психология.

Но есть у психологии и свои специфические проблемы в аттестации.

Недавно на одном из предприятий радиоотрасли проводилась очередная аттестация инженерно-технических работников. Вначале все шло как обычно: комиссия рассматривала общественно-политические и производственные характеристики и делала вывод о соответствии или несоответствии занимаемой должности. Но неожиданно работа застопорилась...

Обсуждалась характеристика руководителя конструкторского отдела Н. Это высокоэрудированный специалист, талантливый изобретатель, увлеченный своим делом, давно и продуктивно работающий на предприятии. Ему 39 лет, и он находится в самом расцвете творческих сил. Несколько лет назад инженер заслуженно стал руководителем большого конструкторского подразделения. Однако прошел слух, что он намерен уйти с предприятия, где проработал уже 16 лет. Немногословный, сдержанный, всегда подтянутый, дисциплинированный, Н. не производит впечатления «конфликтной личности». Между тем его отношения с подчиненными становятся все более холодными и напряженными. То и дело возникают конфликты. Все

это известно членам аттестационной комиссии, хотя и не содержалось в положительной производственной и общественно-политической характеристике.

Стали думать, в чем здесь дело, поговорили с самим Н. Оказывается, он недоволен своей деятельностью руководителя и взаимоотношениями с подчиненными. Предполагает, что причина, возможно, заключается в том, что стал руководителем давно сложившегося коллектива, в котором был силен авторитет прежнего начальника. Работа с людьми сложная, и он всерьез подумывает о том, чтобы перейти в НИИ поменьше и поближе к дому.

Почему же преуспевающий в трудовой деятельности инженер решил сменить место работы? Ответ на этот вопрос нашли ленинградские психологи, работавшие в это время на предприятии. О том, как психологи, люди совсем посторонние на предприятии, помогли внести ясность во взаимоотношения в коллективе, изучить личностные особенности Н., и пойдет речь в этой статье.

А не можем ли мы обойтись при оценке личностных качеств методами психологии здравого смысла?

Задача оценки индивидуальных различий между людьми постоянно возникает в практике повседневной жизни. Интуитивно все люди относительно верно определяют личностные свойства и могут более или менее успешно прогнозировать поведение окружающих в конкретных обстоятельствах. Однако практика общения вносит свои поправки в представления людей о личности друг друга и служит критерием точности прогноза поведения. Степень точности интуитивной оценки и прогноза определяют опыт совместного общения, пол, возраст, профессия, «диагностические» способности, темперамент, характер, особенности интеллекта, отношения к людям и к себе, ценностные ориентации и установки.

На основе многочисленных исследований восприятия и понимания человека человеком ученые сделали вывод о значительной субъективности взаимооценок и прогнозов, определили типичные ошибки суждений о людях. Когда мы наблюдаем другого человека, у нас возникают различные предположения о том, каким образом в его личности связаны отдельные качества и как они проявляются в поведении. Довольно часто эти установленные связи ошибочны, так как в суждениях мы быстро переходим от поведения человека в одной

ситуации к прогнозированию его поведения во многих других. Так мы придумываем для каждого своего рода амплуа: «рубаха-парень», «талант», «деловой человек», «счастливчик», «благородный отец семейства», «злодей», «душа компании» и т. д. И даже потом, когда человек выйдет из придуманного нами амплуа, мы продолжаем упрямо видеть то, что хотим видеть. Стремление к согласованности привычных знаний и мнений приводит нас к тому мнению, что «плохие люди совершают плохие поступки, а хорошие люди — хорошие».

Таким образом, выбрав какую-либо краску для психологического портрета, мы склонны рисовать его в белых или черных тонах, что создает, как говорят психологи, «эффект ореола», который выражается в том, что «положительные герои» — положительны во всем, а «отрицательные» — отрицательны.

Л. Н. Толстой, величайший психолог, писал, что «одно из самых обычных и распространенных суеверий то, что каждый человек имеет одни свои определенные свойства, что бывает человек добрый, злой, умный, глупый, энергичный, апатичный и т. д. Люди не бывают такими. Мы можем сказать про человека, что он чаще бывает добр, чем зол, чаще умен, чем глуп, чаще энергичен, чем апатичен, и наоборот; но будет неправда, если мы скажем про одного человека, что он добрый или умный, а про другого, что он злой или глупый. А мы всегда так делим людей. И это неверно. Люди, как реки: вода во всех одинакая и везде одна и та же, но каждая река бывает то узкая, то быстрая, то широкая, то тихая, то чистая, то холодная, то мутная, то теплая. Так и люди. Каждый человек носит в себе зачатки всех свойств людских, и иногда проявляет одни, иногда другие и бывает часто совсем непохож на себя, оставаясь все между тем одним и самим собою».

На основе «эффекта ложного согласия» нарисованный психологический портрет личности приписывается и окружающим («Так говорят все»), ибо мы предполагаем, что многие согласны с нами и думают об этом человеке так же. На самом деле мы ориентируемся прежде всего на мнениях тех людей, с которыми чаще общаемся и которые имеют сходные установки.

Психологи часто отмечают «эффект снисхождения», который проявляется в тенденции слишком

положительно оценивать качества личности, события и поступки. Так, начальник легко подписывает положительную характеристику бездельнику по принципу «дружбу помни, а злобу забывай». Вспомним 4% критических высказываний в аттестационных характеристиках и наше неумение высказать какие-либо замечания своим сотрудникам, если они в приятельских отношениях с нами. Народная же мудрость гласит: «Не люби друга потаковщика, а люби встрешника».

Довольно распространена ошибка центральной тенденции, представляющая собой преимущественную направленность на более вероятное, так как крайние случаи поведения и личностных качеств встречаются намного реже. Так, в характеристиках появляются безликие, средние, удовлетворительные оценки деловых и личностных свойств, которые приводят к «уравниловке» без критики и без похвалы. А за «выглаженной» характеристикой, разумеется, трудно увидеть человека.

Типичная логическая ошибка построена на предположении тесной связи определенных свойств личности с признаками поведения. Например, молчаливость — признак ума, «в тихом омуте черти водятся».

Ошибка контраста определяется склонностью подчеркивать у других противоположные себе черты. Людям застенчивым, например, все остальные кажутся более раскованными и легкими в общении, чем это есть на самом деле.

Довольно часто встречаются ошибки первого впечатления, ошибки предубеждений, национальных, профессиональных и других стереотипов. Особенно часто обманчиво первое впечатление, которое тем не менее оставляет долгий след в нашем восприятии человека. Легко создать установку, но гораздо сложнее ее переделать, — это показывают многие экспериментальные психологические исследования.

Первое впечатление похоже на фотографические снимки, которые, как писал Ф. М. Достоевский, «чрезвычайно редко выходят похожими, и это понятно: сам оригинал, то есть каждый из нас, чрезвычайно редко бывает похож на себя. В редкие мгновения человеческого лица выражает главную черту свою, свою самую характерную мысль. Фотография же застает человека как есть, и весьма возможно, что Наполеон, в иную минуту, вышел бы глупым, а Бисмарк нежным».

Чтобы понять и узнать человека, надо с ним «пуд соли съесть», но и это создает ошибку привыкания, когда многого не замечаешь, так как «лицом к лицу лица не увидать».

Дополнительную сложность вносит в психологическую оценку факт многозначной связи мотивов и внешнего поведения, то есть одни и те же мотивы могут давать самые разные формы поведения, а одинаковое поведение определяться разными мотивами. Воспринимая другого человека, мы невольно или сознательно пытаемся интерпретировать причины того или иного его поведения и зачастую факты подменяем мнением о них. Например, высокопродуктивный труд может быть обусловлен сознанием его общественной значимости и любовью к профессии или желанием хорошо заработать, мотивом достижений по служебной лестнице. И наоборот: стремление преуспеть в своей карьере человек постарается реализовать честным трудом или установлением контактов с «нужными» людьми.

Так мы видим, что неповторимость, многогранность каждой личности — «созвездия черт» — создают серьезные трудности в ее оценке со стороны. Однако древняя русская поговорка гласит, что «еще большая мудрость самому себя знать». Выстраивая самые стройные теории личности других людей, человек сталкивается с тем, что его собственные личностные качества не укладываются в рамки схем, и он может быть разным в разных ситуациях — добрым и злым, общительным и замкнутым, уравновешенным и напряженным, умным и глупым, подозрительным и доверчивым... Этот список можно продолжить.

Наблюдая свое поведение, прислушиваясь к своим словам, вдумываясь в свои мысли, мы нередко обнаруживаем в них противоречия, которые запутывают наши представления о себе. Поэтому, наверное, некоторые из нас с большим интересом относятся к разным тестам, желая лучше узнать самого себя.

Таким образом, мы видим, что люди довольно пристрастны в своих оценках личностных качеств и обычных понятий для этого часто бывает недостаточно.

Как же оценивают личность психологи?

В научной психологии существует понятие психологической диагностики, которое обозначает объективное исследование и интерпретацию взаимосвязей различных индивидуальных свойств личности. Психоло-

логический диагноз позволяет прогнозировать продуктивность профессиональной деятельности и особенно сти поведения в типичных жизненных ситуациях. Результатом научной психологической диагностики являются количественные данные о личностных особенностях, которые можно представить в таблице и графически, можно ввести в ЭВМ, и качественное описание личности, ее углубленная психологическая характеристика с учетом взаимосвязей различных показателей. Это описание ученые называют психографией.

Помимо констатирующей оценки личностных свойств в психографии психолог должен конструктивно решить вопрос о том, что необходимо каждому конкретному человеку, чтобы он мог преодолеть или компенсировать некоторые стороны своей личности. Далее установить, каков его оптимальный индивидуальный стиль и каковы возможные направления совершенствования личностных качеств.

На основе психографирования могут быть даны обоснованные рекомендации руководителям и аттестационным комиссиям. Эти рекомендации позволяют ответить на наиболее сложные вопросы, связанные с подбором, расстановкой и воспитанием кадров. Конечно, если вопрос не вызывает сомнений, то психологи могут и не понадобиться.

Есть люди, которые утверждают, что опытному руководителю психологи вообще не нужны. Он, мол, и так своих подчиненных видит «насквозь»... Однако мы нередко наблюдаем, когда и хорошему руководителю в повседневной жизни и производственных заботах порой некогда даже повнимательнее взглянуть на человека.

Результаты психологического диагноза имеют важное воспитательное значение для личности, так как позволяют провести коррекцию психологического автопортрета и самооценки, помогают разрешить некоторые внутриличностные конфликты и включить механизмы саморегуляции личностных свойств. Отечественные социальные психологи вслед за психологами ГДР вплотную приступили к разработке методов активного обучения навыкам общения, то есть методов социально-психологического тренинга, которые совершенствуют поведение личности в различных ситуациях. Основой этого тренинга также служит психологический диагноз. Так, например, в период тренинга раз-

виваются умения правильно понимать другого человека, эффективно вести беседу и т. д.

Какими же методами пользуются психологи при психологической диагностике?

Научных методов исследования личности в современной психологии известно достаточно: это — наблюдение, анализ документов и продуктов деятельности, опросы, тестирование и эксперимент. Однако проблема объективной психологической диагностики личности осложняется тем, что невозможно непосредственно измерять личностные свойства. Все, что мы наблюдаем и оцениваем, представляет собой лишь поверхностные проявления структуры личности. Для косвенного измерения индивидуально-личностных свойств используются различные наборы заданий и проблемных ситуаций, в работе с которыми и проявляются те или иные особенности личности. Эти стандартные инструменты косвенного измерения индивидуальных различий и называются тестами.

Конструирование тестов требует высокого уровня психологической культуры и таланта исследователей, связано с огромной работой по отбору заданий, повышению надежности и обоснованности информации, получаемой в период тестирования. Этот метод позволяет воспроизводить результаты, их сравнение, получение в кратчайший срок большого количества информации о многих людях, что повышает производительность исследовательской деятельности. Кроме того, тестирование помогает выявлять многие личностные особенности, не поддающиеся адекватной самооценке.

В связи с этим необходимо подчеркнуть, что тестирование должно проводиться только специально обученными людьми, а анализ результатов — доверен высококвалифицированным специалистам.

Безусловно, введение количественных стандартных методов не отменяет существующих традиционных методов внимательного индивидуального подхода к личности во всей ее неповторимости и многообразии. Психография так же, как и вся психологическая оценка, не является единственным материалом для определения деловых и личностных возможностей работника. Она представляет собой лишь эскиз личности и не может воссоздать ее портрет во всех чертах.

Психологическое тестирование требует от исследователя и соблюдения важнейших этических принципов психологической диагностики — сохранения тайны

психологического диагноза, нанесения ущерба достоинству личности. Тестовые испытания всегда проводятся при условии добровольного согласия исследуемого и при наличии доброжелательного контакта.

Современный психолог имеет в своем багаже немало стандартных методов психологического тестирования личности, которые позволяют измерить и изучить индивидуальные особенности эмоционально-волевой сферы, интеллекта, характерологических и социально-психологических свойств личности, изучить характеристики состояния в момент исследования, особенности поведения в сложных и напряженных обстоятельствах, тип отношения к окружающим, структуру ценностных ориентаций, социально-психологических установок личности и многие другие компоненты.

Сотрудники кафедры социальной психологии Ленинградского государственного университета имени А. А. Жданова разработали программу психологической диагностики личности инженера научно-исследовательского института и конструкторского бюро. На ее основе можно реализовать решение многих основных задач аттестации и формирования резерва на выдвижение.

Помимо разработки психологических основ аттестации кадров перед учеными была поставлена задача отбора индивидуально-личностных показателей для введения в подсистему «кадры» автоматизированной системы управления отраслью. Если заранее определить, какими эталонными качествами должен обладать человек для конкретной работы, ввести индивидуальные и эталонные качества в ЭВМ, то, во-первых, можно довольно быстро находить подходящие кандидатуры, а во-вторых, получать любые данные по кадрам в разрезе всей отрасли. Такая система уже разработана учеными ГДР для руководящих кадров государственного аппарата.

Структура программы социально-психологической оценки личности инженера, разработанной в Ленинградском университете, определена на основании исследований на двенадцати предприятиях страны и состоит из следующих разделов — оценка объективных результатов трудовой деятельности инженеров, изучение эталонных требований к личности инженеров различного должностного статуса, психологическая оценка личности и интеллекта инженеров с помощью тестов и экспертной групповой оценки личности. Ленин-