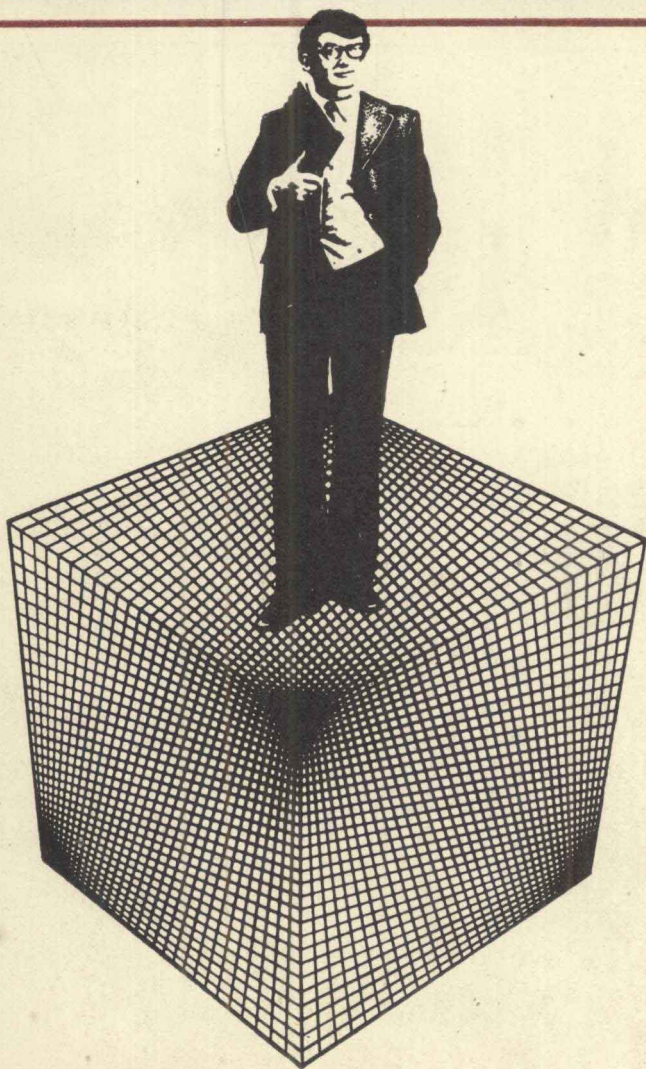


В.М.Шепель

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ



Виктор Максимович Шепель

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Редактор А. С. МЕЛЬНИКОВА

Мл. редактор Н. И. БАГДЕВА

Худож. редактор В. П. РАФАЛЬСКИЙ

Техн. редактор Г. В. ПРИВЕЗЕНЦЕВА

Корректор Л. В. СОКОЛОВА

Оформление художника И. И. НАРИЖНОГО

ИБ № 2269

Сдано в набор 22.06.84 г. Подписано к печати 25.10.84. А09073.

Формат 84×108¹/₃₂. Бумага офс. № 2. Гарнитура готик. Печать офсетная. Усл.-печ. л. 13,02/26,36 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 14,14. Тираж 50 000 экз. Зак. 552. Цена. 80 к. Изд. № 5689.

Издательство «Экономика», 121864, Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.

В.М.Шепель

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ



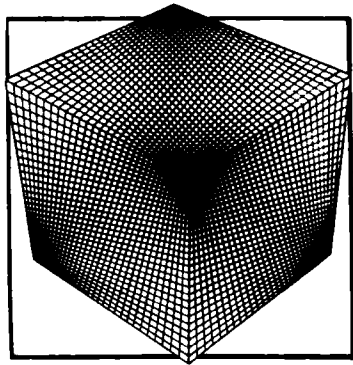
МОСКВА «ЭКОНОМИКА» 1984

.. 65.9(2)
Ш48

Рецензент
доктор психологических наук,
профессор Ю. А. ШЕРКОВИН

0604020100—148
Ш ————— 85—84
011(01)—84

© Издательство «Экономика», 1984



Умение работать с людьми — важнейшее качество, которым должен обладать руководитель. В современных условиях его значение еще более возрастает. Советские люди способны решать самые сложные задачи по освоению достижений научно-технической революции, совершенствованию экономического механизма хозяйствования и др. Но чем богаче личностно-деловые качества людей, тем более совершенной должна быть «технология» общения с ними. Многие руководители, и особенно молодые, сталкиваются с серьезными трудностями, решая связанные с этим вопросы. Отсюда и обостренная потребность у них в психологических знаниях, с помощью которых можно разобраться в сложном механизме человеческого поведения, в условиях, которые определяют чувства и мысли людей, влияют на их ценностные ориентации и мотивы действий.

В нашей стране появилось немало интересных публикаций по психологическим проблемам управления. Вместе с психологическими работами по НОТ они составили массив информации по психологическому обеспечению управленческой деятельности. В итоге сложилась благоприятная ситуация для систематизации этой информации и образования новой отрасли научного знания — управленческой психологии.

Управленческая психология представляет собой систему теоретико-прикладных знаний, которыми должен обладать руководитель трудового коллектива. Наряду с такими сложившимися отраслями знаний, как инженерная психология, военная психология, медицинская психология и т. п., она является важным средством в научно-профессиональной подготовке специалиста. Другими словами, ее познание необходимо всем, кто работает с людьми, опирается на их помощь в своей деятельности.

Предлагаемая вниманию читателя книга является продолжением авторского поиска в создании курса знаний по управленческой психологии, имеющих прикладное значение¹. Ее назначение — помочь руководителям самостоятельно осуществлять свою психологическую подготовку, более эффективно мобилизовать массы на решение задач развития производства, вызывать у них творческое отношение к порученному делу, развивать социалистическое соревнование. Как отмечалось на февральском (1984 г.) Пленуме ЦК КПСС, «важнейшим источником силы партии всегда была, есть и будет ее связь с массами, гражданская активность миллионов трудящихся, их хозяйский подход к делам на производстве, к проблемам общественной жизни»².

¹ Шепель В. М. Социологические и психолого-педагогические основы хозяйственного руководства. М.: НИИТЭХИМ, 1970; Он же. Пособие по психологии для мастеров и бригадиров. М.: Экономика, 1973; Он же. Пособие по психологии для мастеров и бригадиров. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1978.

² Материалы внеочередного Пленума Центрального Комитета КПСС, 13 февраля 1984 года. М.: Политиздат, 1984, с. 11.



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛИЧНОСТИ

ГЛАВА 1.

ЗНАНИЕ ЛЮДЕЙ — ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ



ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ

Ленин... очень внимательно вглядывался в людей, вслушивался в то, что они говорили, старался охватить самую суть, и потому он умел по ряду незначительных мелочей улавливать облик человека, умел замечательно чутко подходить к людям, раскрывать в них все хорошее, ценное, что можно поставить на службу общему делу.

Н. К. Крупская

Без всестороннего и глубокого изучения психологии людей невозможно по-настоящему познать богатство их природных дарований, видеть перспективу работы с ними, проникнуться верой в неисчерпаемость их духовного и физического потенциала. Ориентация в психологии людей — один из важнейших показателей профессиональной подготовки хозяйственного руководителя.

Многогранный характер работы руководителя с людьми предполагает умелое оперирование при анализе управленче-

ской информации такими понятиями, как «человек», «личность», «индивидуальность». В научной литературе эти понятия нередко употребляются как синонимы, вместе с тем признается тот факт, что они не тождественны, а отражают различные стороны жизнедеятельности каждого из нас. Использование этих понятий помогает более глубоко познать работника, выявить комплекс условий, необходимых для научной организации производственного процесса, труда и управления.

Человек. Столь широко используемое в обиходе понятие имеет строго очерченный научный смысл. Оно означает вид в биологической классификации¹. Другими словами, каждый из нас — природное существо, имеющее сложную биологическую систему, которая в течение многих веков отлаживалась, совершенствовалась и функционирует по своим законам. С помощью сложного психофизиологического механизма человек адаптируется к внешним условиям жизни. Посредством этого механизма он включается в общественную жизнь, реагирует на происходящие в ней перемены. По мнению социологов, нынешнее поколение людей существует



Люди постоянно осваивают нарастающие потоки информации

¹ Социальная психология. История. Теория. Эмпирические исследования/Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979, с. 75.

в особом эволюционном ритме, при котором «добрая» бессознательная адаптация, выручавшая человека в более «медленные» эпохи, уже невозможна. Современные люди вынуждены постоянно подстраиваться под новые условия жизни, ее требования, осваивать огромные потоки нарастающей информации.

В практическом аспекте понятие «человек» ориентирует руководителя на строгое соблюдение при организации производства инженерно-психологических и санитарно-гигиенических требований. Их отсутствие или недостаточное соблюдение ведет к повышенному утомлению людей, что нередко влечет за собой негативный психологический настрой на работу. Не случайно сегодня бурно развивается такая теоретико-прикладная отрасль знания, как инженерная психология. Ее важнейшие рекомендации прежде всего основываются на всестороннем познании психофизиологических и психологических характеристик человека. Затем на этой основе формулируются общие и конкретные инженерно-психологические требования к технике, производственной среде, проектированию систем «человек — машина», к организации труда и управления.

Личность. В современной литературе пока нет единого и общепринятого определения понятия «личность»¹. Однако многие исследователи отмечают, что включение человека в систему общественных отношений, приобретение им определенных социальных качеств для самостоятельной деятельности ведут к наделению его новыми субъективными характеристиками — он становится личностью².

Существенной характеристикой человека вообще, и личности в частности, являются потребности, т. е. зависимость от объективных условий существования, нужда в этих условиях. Стремление личности к удовлетворению своих потребностей ведет к ее включению в различные сферы и формы деятельности. Осознанные потребности, возникающие у людей как личностей и служащие причиной их действий, являются их интересами. О значении интересов образно писал Кант: «Интерес есть то, благодаря чему разум становится практическим, то есть становится причиной, определяющей волю».

¹ Кемеров В. Е. Проблема личности: методология исследования и жизненный смысл. М.: Политиздат, 1977, с. 9.

² Психология личности: Тексты/Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузырея. М.: Изд-во МГУ, 1982, с. 3.

Потребности личности разнообразны, поэтому столь многоплановы ее личные и общественные интересы. Характер потребностей и интересов, их направленность решающим образом воздействуют на мотивацию деятельности личности. А. С. Макаренко писал, что воспитание есть отбор и формирование потребностей личности.

Можно дать следующую классификацию основных потребностей личности:

1. Биологические (витальные) потребности. Среди них ведущее место занимают потребности в пище, одежде, воздухе, движении и т. д.

2. Потребности, отражающие социальные функции личности в различных общественных сферах. На базе этих потребностей, их направленного совершенствования формируются общественные идеалы личности, социальная активность, осознание своего места в обществе, представления о товариществе, коллективизме.

3. Потребности духовные: познание внешнего мира, получение информации (научной, идеологической, нравственной и т. п.).

Формирование человека как личности характеризуется развитием высших сфер его психики — мыслительной, эмоциональной и волевой. Как писал Л. Фейербах: «Совершенный человек обладает силой мышления, силой воли и силой чувств. Сила мышления есть свет познания, сила воли — энергия характера, сила чувства — любовь. Разум, любовь и сила воли — это совершенство»¹. Об этих психологических состояниях личности далее будет сказано более подробно. Важнейшими «показателями» развития личности являются чувство дееспособности, умение вносить вклад в совершенствование общественных отношений, обостренная ответственность за свои поступки.

Для руководителя восприятие работника как личности раздвигает рамки его представления о технико-организационном обеспечении трудового процесса. Будучи заинтересованным в развитии у работников лучших личностных качеств, он приложит все усилия к тому, чтобы создать такой комплекс условий, при котором выявляются личные способности людей, удовлетворяются не только биологические, но и социальные, духовные потребности, стимулируя тем

¹ Фейербах Людвиг. Избранные философские произведения. Т. 2. М.: Политиздат, 1955, с. 32.

самым развитие в них коллективных навыков, формирование нравственных идеалов.

Индивидуальность. Под индивидуальностью понимаются свойства личности, обуславливающие особенности ее поведения, деятельности и т. д. Говоря об индивидуальности, необходимо подчеркнуть что «процесс развития личности всегда остается глубоко индивидуальным, неповторимым»¹. Главное в индивидуальности личности не ее биологические характеристики, а опыт общественной жизни, обусловленный конкретно-историческими (прежде всего социально-экономическими) условиями ее деятельности. Этот опыт своеобразно преломляется через психику личности и выступает в виде конкретных «показателей» ее индивидуальности. Известный психолог А. Ф. Лазурский писал, что «индивидуальность человека определяется не только своеобразием его внутренних психических функций, вроде особенностей его памяти, воображения и т. п., но в не меньшей мере, и его отношениями к окружающим его явлениям, — тем, как каждый человек реагирует на те или иные объекты, что он любит и ненавидит, чем интересуется и к чему равнодушен...»²

Каждая личность обладает общими для всех людей физическими и психическими характеристиками. Развитость того или иного компонента, оригинальность его жизненного проявления и обуславливают отличие одной личности от другой. Так, в одних и тех же ситуациях разные люди могут своеобразно фиксировать одни и те же моменты.

Индивидуальность — это и самобытность чувств, и особенность характера, и оригинальность мышления. «Чем выше организовано общественное существо, тем более выражена в нем индивидуальность»³.

Потеря работниками индивидуальности влечет за собой уменьшение творческого начала в трудовом коллективе, а без этого обедняется его жизнедеятельность.

Подход руководителя к работнику с позиции названных аспектов — как к человеку, личности и индивидуальности — имеет большое практическое значение. Это помогает дифференцированно подходить к каждому из них и в то же

¹ Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975, с. 214.

² Лазурский А. Ф. Классификация личностей. Петроград, 1921, с. 361.

³ Мечников И. И. Этюды оптимизма. М.: Научное слово, 1909, с. 196.

время успешно реализовывать резервы личностного потенциала всего производственного коллектива, подбирать эффективные методы и формы идейно-воспитательной работы, направленно воздействовать на формирование их духовного склада.

Подобный подход к изучению людей полезен и самому руководителю, так как это позволяет ему путем самоанализа выявить свои внутренние резервы, правильно оценивать реальные и потенциальные возможности, как физические, так и психические. Не менее существенно и то, что, зная свои сильные и слабые стороны, он может рациональнее построить режим своей работы, определить наиболее приемлемые условия для самосовершенствования.

ГЛАВА 2.

ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА ЛИЧНОСТИ



ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

В каждом из нас слишком много колес, винтов и клапанов, чтобы мы могли судить друг о друге по первому впечатлению или по двум-трем внешним признакам.

А. П. Чехов

Общеизвестно, насколько сложно познать разнообразие психологических свойств и особенностей людей. Казалось, о человеке, с которым проработал много лет, почти все известно, однако в какой-то жизненной ситуации вдруг выступает новая грань его характера. Более углубленное познание личности предполагает ориентацию в ее важнейших индивидуально-психологических качествах, т. е. знание особенностей ее психологического склада, эмоционально-волевых и других данных. Их формирование и проявление — сложный и многоплановый процесс. Выразительность этих качеств личности во многом зависит от ее активной трудовой и общественно-политической деятельности, от богатства жизненных впечатлений и переживаний.

Каковы индивидуально-психологические качества личности, ориентация в которых имеет практическое значение для хозяйственного руководителя?

Темперамент. По мнению И. П. Павлова, темпераменты являются «основными чертами» индивидуальных особенно-

стей поведения человека. Их принято различать следующим образом: *сангвинический, флегматичный, холерический и меланхолический*.

Иногда спрашивают: какой темперамент лучше? Нельзя утверждать, что какие-то темпераменты хороши, а какие-то — плохи. Каждому человеку присущи определенные особенности нервной деятельности, которые необходимо оценивать как внутренние резервы его адаптирования к конкретному виду трудовой и общественно-политической деятельности. Знание типов темпераментов поможет руководителю правильно соотнести возможности конкретного работника с теми требованиями, которые предъявляет та или иная профессия, избрать наиболее верные формы и методы общения, эффективнее организовать коллектив.

Сангвиник быстро сходится с людьми, жизнерадостен, легко переключается с одного вида деятельности на другой, но не любит однообразной работы. Он легко контролирует свои эмоции, быстро осваивается в новой обстановке, активно вступает в контакты с людьми. Его речь громкая, быстрая, отчетливая и сопровождается выразительными мимикой и жестами.

Ровен в поведении флегматик. Ему чужды скоропалительные решения, он медленно переключается с одного вида деятельности на другой, долго адаптируется в новых условиях, малоактивен. Для побуждения его к действию необходим какой-то толчок извне. Ему присущи такие качества, как терпение, самообладание. Речь флегматика спокойная, без резко выраженных эмоций.

Люди холерического темперамента отличаются большой работоспособностью, активностью, бьющей через край энергией. Они могут работать «запоем», с большим подъемом, преодолевая любые затруднения. Нередко вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Настроение холерика неустойчиво. Даже незначительный повод может его изменить. Холерик вспыльчив, самолюбив, прямолинеен. Речь его быстрая, с колеблющимися интонациями.

Люди меланхолического темперамента повышено впечатлительны, эмоциональны, отзывчивы и легко ранимы. Они медленно осваиваются и привыкают к переменам жизни. В экстремальных ситуациях у меланхолика чаще, чем у людей с другими типами темпераментов, возникает паническое состояние, уныние, тоска. Он весьма болезненно переносит неудачи. У него сильно развит рефлекс «природной осто-

рожности», а поэтому он часто стеснителен, боязлив, нерешителен.

Темперамент является природной основой проявления психологических качеств личности. Однако при любом темпераменте можно сформировать у человека качества, которые несвойственны данному темпераменту. Большое значение при этом имеют социальные условия жизни человека, его воспитание и умение заниматься самовоспитанием¹. Можно привести примеры, когда люди холерического темперамента в критической ситуации сдержанны, а меланхолики принимают ее без паники и находят достойный выход из создавшегося положения. Конечно, холерику сдержанность дается труднее, чем флегматику, сангвинику легче пойти на риск, чем меланхолику. Важную роль здесь играют личная дисциплинированность и культура общения человека. В письме О. Л. Книппер-Чеховой А. П. Чехов писал: «Ты... завидуешь моему характеру. Должен сказать, что от природы характер у меня резкий, я вспыльчив и проч., проч., но привык держать себя, ибо распускать себя порядочному человеку не подобает»².

Эмоции и чувства. Эмоции — это определенный способ отношения человека к окружающему миру, к другим людям и к самому себе, проявляющийся в форме непосредственного переживания. Человеку свойственно стремление к достижению значимых для него целей. В жизни данный процесс протекает по-разному: у одних людей замыслы воплощаются в желаемые результаты, у других — задуманное достигается лишь в какой-то мере, у третьих — ничего не получается. Все это люди воспринимают прежде всего эмоционально, т. е. как переживание. Многообразие жизненных ситуаций сопряжено с многообразием человеческих эмоций: положительных и отрицательных, глубоких и поверхностных и т. д. «...Без „человеческих эмоций“, — писал В. И. Ленин, — никогда не бывало, нет и быть не может человеческого *искания истины*»³.

В результате обобщения и конкретизации эмоций формируется особый их вид — чувства. Они выступают как устойчивое переживание, связанное с представлением или

¹ Павлов И. П. Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей нервной деятельности (поведения) животных. М.: Медгиз, 1951, с. 299—300.

² Что значит быть воспитанным. М.: Профиздат, 1956, с. 10.

³ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 25, с. 112.

идеей о некотором объекте (например, чувство любви к человеку, к Родине и т. п.)¹. Эмоции и чувства — это сложный психологический механизм, который углубляет и обогащает наши контакты с внешним миром, расширяет возможности выражения отношения к его конкретным явлениям.

Чувственное состояние необычайно богато переживаниями и многообразно по формам своего проявления. Одним из сильных чувственных состояний является аффект. Это кратковременное переживание: ярость, ужас, отчаяние. В подобном состоянии человек малоуправляем, его внимание сосредоточено на источнике раздражения, он может совершить необдуманные поступки, не присущие его обычному поведению. Страсть — другое сильно выраженное чувство. Оно показывает увлеченность человека чем-то или кем-то.

Эмоции и чувства — мощные стимуляторы нервной системы, мобилизующие или демобилизующие физические и психические резервы организма, умственную деятельность.

Невозможно оградить человека от отрицательных эмоций. Преодоление трудностей, жизненных невзгод, болезней не может не вызывать подобных эмоций. Выступая естественной ответной реакцией человека на эти трудности, они как бы разряжают психику, создают фон для образования положительных эмоций. Однако сильные положительные эмоции также могут отрицательно воздействовать на организм и даже вызвать шоковое состояние со смертельным исходом. Так, Софокл умер под аплодисменты толпы, венчавшей его гений, Диагор скоропостижно скончался, узнав о победе трех его сыновей на Олимпийских играх².

В психологии выделяют группу высших человеческих чувств: моральных, интеллектуальных, эстетических.

В основе *моральных чувств* лежит нравственная оценка человеком своих поступков и действий других людей в соответствии с его моральными нормами. Например, такие моральные чувства, как общественный долг, честь, гордость, любовь, стыд, обостряют самосознание человека, регулируют его поведение, способствуют проявлению уважительного отношения к людям.

Интеллектуальные чувства связаны с удовлетворением

¹ Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983, с. 1492, 1543.

² Тагдиси Д. Г. Шок. М.: Знание, 1980, с. 44.

творческо-познавательных потребностей и интересов личности. Радость новатора, нашедшего техническое решение, или разочарование ученого в итогах эксперимента — все это проявление интеллектуальных чувств в конкретных ситуациях. Интеллектуальные чувства аккумулируют умственную энергию человека, усиливают проявление способностей, вдохновляют на преодоление трудностей.

Эстетические чувства выражают осознание человеком прекрасного в действительности и в искусстве. Эстетические чувства тесно связаны с моральными и интеллектуальными. Все они «подстраховывают» личность от возможной стандартизации ее психики, от одномерности восприятия ею действительности.

Способности. Это одна из ярких граней личности, сплав ее исходных природных данных, являющихся условиями успешного осуществления определенного вида деятельности¹. Умелое использование всего «ансамбля способностей» позволяет решать многие проблемы вовлечения людей в активную общественную деятельность. Труд по призванию, работа, в которой наиболее полно реализуются способности, всегда приносят людям чувство огромного удовлетворения.

Способности развиваются в процессе обучения и воспитания человека, в его активной общественной деятельности. Что является их природной предпосылкой? В качестве таковой выступают *задатки*, т. е. природная предрасположенность к формированию и развитию способностей. Под задатками следует понимать врожденные анатомо-физиологические особенности человека, среди которых наибольшее значение имеют особенности нервной системы, мозга, генного «снаряжения». Стремление человека к удовлетворению своих потребностей и интересов вызывает к жизни его склонности, т. е. направленность развития задатков, формирования способностей. Это одна из характеристик индивидуальности личности. Например, одни увлекаются рисованием, другие — рационализаторством, третьи — сочинением стихов.

Различают *общие и специальные способности*. К первым относятся такие психические свойства человека, которые выступают в виде внимания, наблюдательности, запоминания, творческого воображения, рассудительности и др. Ко вторым — свойства, которые имеют значение для определенных видов деятельности, например: изобразительные

¹ БСЭ. Т. 24, кн. I. М.: Советская энциклопедия, 1976, с. 346.



«Ансамбль способностей» — богатство личности

способности (чувство линии, пропорции и др.), математические способности (абстрактность мышления, склонность к анализу и синтезу), организаторские способности и т. п. Общие и специальные способности взаимосвязаны: они элементы одной системы — психики личности. Специальные способности легче и быстрее развиваются при наличии общих способностей.

С развитием научно-технического прогресса и коллективных форм труда появляются большие возможности для перемены труда работников, разнообразия видов профессиональной деятельности. Это выступает в качестве объективной предпосылки организации труда с учетом общих и специальных способностей людей.

Характер. В буквальном переводе с греческого характер означает чеканка, отпечаток. В психологии под характером понимают совокупность индивидуально-своеобразных психических свойств, которые проявляются у личности в типичных условиях и выражаются в присущих ей способах деятельности в подобных условиях¹.

Человек не рождается с характером. Он формируется в

¹ Общая психология/Под ред. проф. А. В. Петровского. М.: Просвещение, 1977, с. 423.