

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
Национальный университет кораблестроения
имени адмирала Макарова

Е.И. Маршак, Н.Н. Антонова

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Часть 1.

ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Методические указания к самостоятельной работе

Рекомендовано Методическим советом НУК

Николаев 2007

УДК 005.8: 005.32 (076)

Маршак Е.И., Антонова Н.Н. Психология управления проектами: Методические указания к самостоятельной работе: В 2 ч. – Ч. 1. Психология личности в управлении проектами. – Николаев: НУК, 2007 – 56 с.

Кафедра информационных управляющих систем и технологий

Методические указания содержат теоретические основы психологии личности в управлении проектами, методики диагностики психических свойств и характеристик личности, которые сопровождаются "ключами" – описанием способов обработки полученных результатов.

Предназначены для студентов специальностей 7.000003, 8.000003 "Управление проектами" и могут быть интересны студентам других специальностей.

Рецензенты: доктор технических наук, профессор К.В. Кошкин; кандидат психологических наук, профессор Я.В. Васильев;

Раздел 1. ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ЕЕ МЕСТО В СТРУКТУРЕ СОВРЕМЕННОЙ ПСИХОЛОГИИ

1.1. Понятие психологии

Психология как наука зародилась в древние времена. Первые специальные книги дошли до нас от Аристотеля (трактат "О душе"). Слово "психология" происходит от древнегреческих слов *psyche* (душа, психика) и *logos* (слово, учение). "Учение про душу" долгое время было составляющей философии. Впервые термин психология появился в научном обороте в конце XVI века. В 1879 г. немецким психологом Вундтом была создана первая в мире психологическая лаборатория, и эта дата считается возникновением научной психологии как отдельной отрасли знания.

В современном подходе *предметом психологии* являются закономерности развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности. *Психика* – это свойство высокоорганизованной материи мозга отображать окружающий мир. Обычно различают три большие группы психических явлений: психические процессы; психические свойства и состояния.

Психические процессы – это отдельные формы или виды психических явлений, которые имеют начало, развитие и завершение. К ним относятся *познавательные процессы*: ощущение, восприятие, внимание, воображение, память, мышление.

Психические свойства и состояния личности регулируют обще-

ние человека с людьми, непосредственно управляют действиями и поступками. В их число включают потребности, мотивы, цели, интересы, чувства, способности, знания и сознание.

Кроме того, психология изучает человеческое общение и поведение, их зависимость от психических явлений.

Психические процессы, свойства и состояния человека, его общение и деятельность разделяются и исследуются отдельно, хотя в действительности они тесно связаны друг с другом и составляют единое целое, называемое жизнедеятельностью человека.

1.2. Структура современной психологии

Для современного развития психологической науки характерен процесс дифференциации, что порождает появление новых отраслей психологии, которые существенно отличаются друг от друга, потому что приближаются к различным смежным наукам (социологии, зоологии, технике и т. д.), хотя и имеют общий предмет исследования.

Некоторые ученые насчитывают несколько десятков психологических наук. Рассмотрим основные.

Общая психология – отрасль психологии, изучающая наиболее общие закономерности психической деятельности взрослого нормального человека, основные принципы науки, ее методы, систему понятий.

Социальная психология – отрасль психологии, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих этих групп.

Педагогическая психология – отрасль психологии, изучающая психологические проблемы обучения и воспитания.

Психология труда – отрасль психологии, изучающая психологические особенности трудовой деятельности человека. Включает в себя **инженерную психологию** (изучает особенности труда человека при его взаимодействии с машинами, требования к конструкции машин с учетом психических особенностей человека). Переход к предпринимательской экономике вызвал необходимость анализа предпринимательства, что привело к образованию специальной отрасли психологических знаний – **психологии бизнеса и психологии предпринимательства**.

Психология управления – сравнительно молодая отрасль психологической науки, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности. Она формировалась и развивалась на стыке инженерной психологии, психологии труда, социальной и педагогической

психологии. Объектами исследования психологии управления являются системы типа "человек – машина" и "человек – человек". Особенность ее в том, что эти объекты рассматриваются с точки зрения организации управленческих взаимоотношений.

В последнее время появление новой отрасли науки – проектного менеджмента (или управления проектами) породило новую отрасль психологической науки – *психологию управления проектами*.

1.3. Предмет и задачи психологии управления проектами

Психология управления проектами – отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности в проектной среде, т. е. влияние отдельного человека и группы (команды проекта) на процесс управления проектом и, наоборот, влияние управленческих взаимоотношений в проектной деятельности на психологию отдельного человека и команды в целом.

Таким образом, *предметом психологии управления проектами* является изучение психологических закономерностей управленческой деятельности в проектной среде.

Основная *задача психологии управления проектами* – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления проектами.

1.4. Основные понятия психологии управления проектами

До недавнего времени в отечественной практике термин "проект" использовался преимущественно в технической сфере и с ним связывалось представление о совокупности документации по созданию каких-либо сооружений или зданий. На Западе для обозначения этого процесса используется термин "дизайн" (designing), а понятие "проект" (project) трактуется более широко.

В литературе не существует единого общепринятого определения понятия "проект", поэтому можно сформулировать более общее определение:

проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков (иногда сотен) организаций. Они называются *участниками проекта* и могут быть:

активными – участники деятельности, которые влияют на проект;

пассивными – участники деятельности, которые испытывают воздействие со стороны проекта;

непосредственными (активными, пассивными) – участники деятельности по проекту;

косвенными (активными, пассивными) – участники деятельности, реализуемой объектами окружающей среды и влияющей на проект или испытывающей влияния проекта.

Состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности зависят от типа, масштаба и сложности проекта. Между проектом и окружающей его средой происходит постоянное взаимодействие, что сопровождается изменением состава участников, их ролей, самой системы взаимодействия между участниками проекта. В зависимости от выполняемых функций можно выделить следующие группы (категории) участников проекта.

Инициатор – это участник проекта, который является носителем основной идеи проекта и инициативы его реализации.

Заказчик – это участник проекта, заинтересованный в достижении основной цели. Заказчик определяет основные требования и рамки проекта, обеспечивает его финансирование, заключает контракты с другими непосредственными участниками, несет ответственность за результаты перед другими участниками и обществом.

Инвестор – это участник проекта, осуществляющий финансирование и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта. Инвестор вступает в контрактные отношения с заказчиком, осуществляет расчеты с другими участниками по мере выполнения проекта.

Руководитель проекта (проект-менеджер) – это участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком за достижение всех целей проекта.

Команда проекта – это совокупность действующих как единое целое участников проекта, возглавляемая руководителем проекта, создаваемая на период существования проекта с целью достижения всех его целей.

Структура проекта включает в себя и других участников. В типичном проекте так или иначе задействованы: органы государственной и местной власти; общественные группы и население, чьи интересы затрагиваются в ходе реализации проекта; спонсоры; консалтинговые, инжиниринговые, юридические организации, вовлеченные в процесс реализации проекта.

Кроме участников, проект характеризуется временной структурой – жизненным циклом проекта.

Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом зарождения проекта и моментом его завершения (ликвидации).

Укрупненно жизненный цикл проекта можно разделить на два этапа (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Двухэтапная модель жизненного цикла проекта

Этап разработки проекта	Этап реализации проекта
1. Осознание и формулирование целей.	1. Выполнение ранее утвержденных планов.
2. Анализ инвестиционных вложений.	2. Обучение персонала.
3. Разработка и анализ бизнес-плана.	3. Сдача в эксплуатацию, контроль, эксплуатация.
4. Построение графика календарных работ.	4. Завершение работ по проекту
5. Переговоры, заключение контрактов	

Следует отметить, что четкой временной границы между этапами может и не быть. Процессы, свойственные этапу разработки, могут осуществляться параллельно с процессами реализации контроля и завершения.

На основе общей модели жизненного цикла проекта разрабатываются более детальные модели, с учетом предметной области.

1.5. Деятельность в управлении проектами

Все формы жизни характеризуются активностью (движение, обмен веществ). Специфическим видом активности, характерной только для человека, является деятельность.

Деятельность – система действий, направленных на удовлетворение потребностей.

Отличительные особенности деятельности как специфического вида активности человека:

- 1) всегда целенаправлена;
- 2) носит творческий, продуктивный характер;
- 3) связана с предметом материальной и духовной культуры, которые используются человеком в качестве инструментов (орудия труда), предметов удовлетворения потребностей, средств собственного развития;
- 4) преобразует самого человека, его способности, потребности, условия жизни;
- 5) предметная деятельность людей не дана с рождения, она формируется и развивается в процессе обучения и воспитания.

Деятельность имеет следующие основные характеристики: структура, мотив, цель, предмет и средство.

В *структуре* деятельности выделяют основные составляющие – действия и операции.

Действие – часть деятельности, имеющая самостоятельную осознанную цель (действия в трудовой деятельности: знакомство с задачей; поиск необходимых инструментов, материалов; разработка технологии изготовления предмета).

Операция – единица действия – способ осуществления действия, доведенный до автоматизма.

Одно и то же действие может быть выполнено при помощи разных операций в зависимости от условий выполнения действий, имеющих у человека, умений и навыков, наличных инструментов и средств осуществления действия, личностных особенностей. Предпочитаемые человеком операции характеризуют его индивидуальный стиль деятельности.

Мотив – опредмеченная (конкретная) потребность, которая побуждает человека к деятельности и в ходе и с помощью данной деятельности удовлетворяется.

Потребность – состояние нужды организма, индивида, личности в чем-то, необходимом для их нормального существования.

Потребность всегда характеризуется наличием чувства неудовлетворенности, связанного с дефицитом того, что требуется организму. Стремление избавиться от этого чувства побуждает индивида к удовлетворению потребности. Потребность активизирует организм, стимулирует его поведение, направленное на поиск того, что требуется.

Целью деятельности выступает ее продукт (конечный результат).

Предмет деятельности – то, с чем она непосредственно имеет дело (предмет познавательной деятельности – информация; учебной –

знания, умения, навыки; трудовой – создаваемый материальный продукт). Виды деятельности: трудовая, игровая, учебная, общение.

Управленческая деятельность – особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

В структуру управленческой деятельности входят следующие элементы:

- субъект управления;
- объект управления;
- цель управления;
- управленческие отношения;
- функции управления.

Субъект управления (тот, кто управляет) – структурно обозначенные объединения людей и руководители на персональном уровне, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность. Субъектом управления в проектной среде является руководитель проекта.

Объект управления (то/тот, чем/кем управляют) – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления является проект в целом, команда проекта, конфликт и т. д.

Субъект и объект управления рассматриваются как управляющая и управляемая подсистемы в совокупности взаимных связей составляющие систему управления.

Управление может считаться успешным при условии, что, во-первых, субъект определил цель взаимодействия правильно, и, во-вторых, объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Цель управления – конечный ожидаемый результат процесса управления, будущее желаемое состояние. Для эффективного управления необходимо более-менее равное понимание целей и субъектом, и объектом управления.

По сути **управление** – это процесс последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий, направленных на достижение цели. Эти действия, каждое из которых является особой системой операций, называются **функциями управления**.

Общие функции управления можно классифицировать следующим образом:

1. **Планирование** – разработка решения о том, каковы должны быть

конкретные результаты при заданных ограничениях времени и ресурсов. Осуществляется на этапе разработки проекта.

2. **Организация** – определение путей, методов и средств достижения поставленной цели.

3. **Координация** – установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками в процессе совместной деятельности.

4. **Стимулирование** – создание системы факторов, побудительных сил, способствующих выполнению задачи.

5. **Контроль** – обеспечение обратной связи, т. е. получение фактической информации о достижении объектом управления поставленных перед ним целей; своевременное устранение отклонений и предупреждение их в будущем.

Раздел 2. ЛИЧНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

2.1. Индивидуально-типологические свойства личности

Функции управления осуществляет руководитель проекта, как субъект управленческой деятельности.

Субъектом любой человеческой деятельности выступает сам человек, т. е. личность. Рассмотрим основные элементы, входящие в структуру личности и определяющие особенности ее деятельности. Это прежде всего *темперамент и характер*.

Идея и учение о темпераменте в своих истоках восходят к работам древнегреческого врача Гиппократ. Он описал основные типы темпераментов, дал им характеристики, однако связывал темперамент не со свойствами нервной системы, а с соотношением различных жидкостей в организме: крови, лимфы и желчи. Названия четырех темпераментов дошли до наших дней: сангвинический, холерический, меланхолический, флегматический. Тем самым Гиппократ положил начало научной типологии, без которой не возникли бы современные учения об индивидуальных различиях между людьми.

Темперамент – совокупность свойств нервной системы человека, характеризующих динамические особенности протекания психических процессов возбуждения и торможения (силу, уравновешенность, подвижность) – табл. 2.1.

Таблица 2.1. Особенности протекания процессов возбуждения и торможения для различных типов темперамента

Тип	Характеристики динамических особенностей
Сангвиник	Сила, уравновешенность, подвижность
Флегматик	Сила, уравновешенность, инертность
Холерик	Сила, неуравновешенность
Меланхолик	Слабость

Каждый из типов темперамента не является сам по себе ни хорошим, ни плохим, как и другие врожденные характеристики человека (например, цвет волос или глаз). Проявляясь в динамических особенностях психики и поведения человека, каждый тип имеет свои достоинства и недостатки и не может сочетать в себе пропорции различных типов темперамента. Характеристики приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2. Характеристики типов темперамента

Тип	"+"	"_"
Сангвиник	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подвижность психических процессов – быстрота реакции, легкая переключаемость. 2. Легкое включение в работу, быстрота выполнения на 1-м этапе работы. 3. Хорошая приспособляемость к меняющимся условиям – повышенная контактность, коммуникабельность. 4. Эмоциональная стабильность. 5. Способность охватить большое информационное поле 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как следствие подвижности – отвлекаемость. 2. Утомляемость (теряется интерес к одному виду работы – переключается на другой). 3. Поверхностность контактов, общения. 4. Поверхностность эмоций. 5. Поверхностность суждений
Флегматик	<ol style="list-style-type: none"> 1. Следствие инертности – вздумчивость, глубина эмоций и суждений. 2. Усидчивость, упорство в достижении цели. 3. Сосредоточенность, сконцентрированность на каком-либо одном виде деятельности. 4. Эмоциональная стабильность. 5. Высокий уровень работоспособности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Узость информационного поля. 2. Медленное включение в работу. 3. Невозможность быстро переключаться с одного вида деятельности на другой. 4. Низкая способность к налаживанию широких контактов. 5. Слабая эмоциональная окраска поведения, высказываний, мимики

Продолж. табл. 2.2.

Тип	"+"	"_"
Холерик	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доминирующий процесс возбуждения – быстрая включаемость в работу. 2. Переключаемость выше, чем у флегматика, но ниже, чем у сангвиника. 3. Настойчивость в достижении цели, не слишком удаленной во времени. 4. Способность поддерживать широкие контакты. 5. Экспрессивность в поведении 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цикличность в работе. 2. Быстрая утомляемость. 3. Отвлекаемость. 4. Эмоциональная нестабильность. 5. Бурные эмоциональные реакции
Меланхолик	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабость нервных процессов – чувства глубже, тоньше. 2. Способность различать нюансы окружающей действительности. 3. Глубина и устойчивость чувств. 4. Отсутствие бурных аффективных реакций, направленных вовне. 5. Склонность к самоанализу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медленная включаемость в работу. 2. Работоспособность невысокая, выше в середине, к концу работы. 3. Эмоциональная нестабильность – реакции отличаются глубиной и длительностью протекания. 4. Замкнутость, отчужденность. 5. Слабая эмоциональная окраска моторики и речи

Таким образом, продуктивность и качество зависят не от типа темперамента, хотя он и оказывает влияние на деятельность, а, скорее, от индивидуального стиля деятельности личности, выработанного с учетом особенностей типа темперамента.

В структуре личности темперамент выступает в качестве биологически определенной, врожденной основы других личностных качеств, прежде всего характера.

Характер формируется на биологической основе (темперамент) под влиянием социальных факторов (воспитания, обучения, окружения).

Характер – совокупность устойчивых черт личности, определяющих отношение человека к людям, к самому себе, к выполняемой работе (деятельности).

Попытки построения типологии характеров неоднократно предпринимались на протяжении всей истории психологии. Все типологии человеческих характеров исходили из ряда общих идей. Основные из них:

1. Характер человека формируется довольно рано и на протяжении остальной его жизни проявляет себя как более или менее устойчивый.

2. Те сочетания личностных черт, которые входят в характер человека, не являются случайными. Они образуют четко различимые типы, позволяющие выявлять и строить типологию характеров.

3. Большая часть людей в соответствии с этой типологией может быть разделена на группы.

Ранние типологии базировались на классификации типа строения тела или конституции человека (Э. Кречмер). Более поздние классификации характеров строились в основном на описаниях акцентуаций (К. Леонгард, Э. Фромм, А.Е. Личко).

В соответствии с концепцией Леонгарда все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты – стержень личности, они определяют ее развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные черты определяют характер в целом. Имеются в виду те особенности, которые придают человеку как таковому индивидуальные черты.

Акцентуация характера – понятие, введенное К. Леонгардом и означающее чрезмерную выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющую крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы К. Леонгардом *акцентуированными*. Такие личности не следует рассматривать как патологические. Это случай "заострения", предельной выраженности определенных, присущих каждому человеку особенностей. По Леонгарду, в акцентуированных личностях потенциально заложены как возможности социально положительных достижений, так и социально отрицательный заряд.

Ниже рассматриваются акцентуированные черты характера, формирующие человека как личность в тех случаях, когда он представляет собой отклонение от некоего стандарта (приведена классификация Леонгарда–Шмишека, 1970 г.).

1. **Демонстративный тип.** Характеризуется легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадной властью и похвалы. Люди этого типа раздражают окружающих самоуверенностью и высоко-

кими притязаниями, систематически сами провоцируют конфликты, но при этом активно защищаются. Отличается повышенной способностью к вытеснению.

Привлекательные черты: эмоциональность, раскованность, способность увлечь, актерские данные, яркость выражения чувств.

Отрицательные черты: эгоизм в маске участия, фантазерство, неискренность, способность увиливать от решения неотложных вопросов, "уходить" в болезнь.

Благоприятные ситуации: возможность устроить "шоу"; быть на виду, на сцене в широком смысле слова; торговать, распоряжаться, "заботиться" о других.

Неблагоприятные ситуации: возможность раскрытия игры и обмана; недооценка "зрителями"; ущемление права быть "звездой"; равнодушие.

2. Педантичный тип. Отличается повышенной ригидностью, инертностью психических процессов, неспособностью к вытеснению травмирующих переживаний. В конфликтах участвует редко, выступая в них скорее пассивной, чем активной стороной. Предъявляет окружающим много формальных требований. Уступает лидерство другим людям.

Привлекательные черты: добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность в делах, обязательность, ровное настроение.

Отрицательные черты: формализм, занудливость, брюзжание, ненужная дотошная перепроверка себя и других, нерешительность в неопределенных ситуациях.

Благоприятные ситуации: возможность реализации заданий в соответствии с инструкциями, стабильность отношений.

Неблагоприятные ситуации: требование самостоятельных и нестандартных решений в неопределенной обстановке.

3. "Застревающий" тип. Характеризуется чрезмерной стойкостью и спонтанностью аффектов, что приводит к неустойчивому поведению, определяемому то одним, то другим "застреванием". Умеренно общителен, занудлив, склонен к нравоучениям, неразговорчив. В конфликтах обычно выступает инициатором, активной стороной. Стремится добиться высоких показателей в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе.

Привлекательные черты: принципиальность, несгибаемость, сдержанность, хозяйственность, чувство идеи и долга, самопожертвование.

Отрицательные черты: спонтанность привязанностей и обид, подозрительность, мнительность, самонадеянность, непомерные требования к окружающим.

Благоприятные ситуации: ситуации признания заслуг, поощрения привязанностей, следования его примеру.

Неблагоприятные ситуации: сомнение в ценности идей и привязанностей, уличение в несправедливом отношении к миру.

4. Возбудимый тип. Характерны повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, бессознательный (иногда и сознательный) перенос собственного состояния вовне. В силу этого поведение таких людей иногда непредсказуемо. В конфликтах являются активной, провоцирующей стороной.

Привлекательные черты: энергичность, деловитость, инициативность, домовитость, хозяйственность, любовь к детям и животным.

Отрицательные черты: раздражительность, склонность к гневу, нетерпимость к противоречию и самостоятельности других, способность "поднять руку", безудержность в увлечениях.

Благоприятные ситуации: ситуации умственной и физической активности, работа в одиночестве.

Неблагоприятные ситуации: ситуации обвинения, противодействия, морального и материального ущерба.

5. Гипертимический тип. Отличается повышенным фоном настроения в сочетании с оптимизмом и высокой активностью. Его характеризует чрезвычайная контактность, словоохотливость, выраженность жестов, мимики, пантомимики. У такого человека возникают конфликты из-за недостаточно серьезного отношения к своим обязанностям. Неудачи способны вызвать бурную аффективную реакцию, но не выбить из колеи.

Привлекательные черты: общительность, энергичность, жажда деятельности, инициативность, легкое отношение к жизненным проблемам, эрудированность.

Отрицательные черты: импульсивность, легкомыслие, склонность к аморальным поступкам, повышенная раздражительность, необязательность, лень.

Благоприятные ситуации: деятельность, связанная с контактами, общением; организационная деятельность; множество поверхностных контактов; необходимость оперативных решений без их глубокой проработки.

Неблагоприятные ситуации: необходимость спокойного анализа, жесткой дисциплины; монотонная деятельность, вынужденное одиночество.

6. Дистимический тип. Его характеризует низкая контактность, немногословие, доминирующее пессимистическое настроение, заторможенность, низкая самооценка при высоком уровне притязаний. В конфликты с окружающими вступают редко, ведут замкнутый образ жизни. Они высоко ценят тех, кто с ними дружит, готовы им подчиниться.

Привлекательные черты: серьезность, добросовестность, пунктуальность, ответственность, обостренное чувство справедливости.

Отрицательные черты: инертность, замедленность мышления, неповоротливость, пассивность, пессимизм, отшельничество, неумение радоваться вместе с окружающими и поддерживать группу.

Благоприятные ситуации: профессии "человек – знаковые системы", "человек – природа", не требующие работы на скорость.

Неблагоприятные ситуации: необходимость быстро реагировать на изменение обстановки, менять способы работы, быстро принимать решения, сходитьсь с новыми людьми.

7. Тревожно-боязливый тип. Характерны робость, пугливость, нерешительность, тревожная мнительность, склонность к самоанализу, замкнутость. Даже незначительные события вызывают тревожность и страх. Самооценка понижена, а оценка окружающих завышена. Редко вступают в конфликты с окружающими, в конфликтных ситуациях ищут поддержки и опоры.

Привлекательные черты: обязательность, дружелюбие, самокритичность, исполнительность, надежность и постоянство привязанностей.

Отрицательные черты: тенденция "прилипнуть" к обстоятельствам и людям, неумение дать отпор, безынициативность, несамостоятельность.

Благоприятные ситуации: стабильные условия деятельности; четкое регламентирование, планирование деятельности; ненужность лидерства и дополнительного общения.

Неблагоприятные ситуации: условия дефицита времени; работа, связанная с риском, стрессовыми ситуациями; работа в группе в условиях соперничества; прямая критика.

8. Циклотимический тип. Ему свойственны довольно частые периодические смены настроения, привязанностей и эмоций, в результате

чего так же часто меняется их манера общения с окружающими людьми. Во время душевного подъема они ведут себя как люди с гипертимической акцентуацией характера, а в период спада – с дистимической.

Привлекательные черты: нестандартное отношение к миру, сочетание серьезности и романтичности.

Отрицательные черты: погруженность в свой внутренний мир, субъективность оценок.

Благоприятные ситуации: индивидуальный темп труда, отшельнический образ жизни.

Неблагоприятные ситуации: ситуации лишения привычной обстановки, работа по заданию и в срок, необходимость в широком общении с людьми.

9. Аффективно-экзальтированный тип. Отличается легкостью перехода от состояния восторга к состоянию печали. Отсутствие полутонов в эмоциях и чувствах и быстрый переход от "мировой скорби" к "безоблачному счастью". Полярные отношения переживаются совершенно искренне, независимо от их порядка и мнений окружающих людей.

Привлекательные черты: эмоциональность, выразительность оценок и действий.

Отрицательные черты: несдержанность чувств, гневливость или слезливость, эгоизм.

Благоприятные ситуации: возможность иметь "пищу" для чувств, работа на износ.

Неблагоприятные ситуации: монотонная работа, требование взвешенных оценок, ограничение инструкциями, неприятие чувств и "глубины" ситуации.

10. Эмотивный тип. Родственен аффективно-экзальтированному, но проявления эмоций менее резки. Люди этого типа отличаются особой впечатлительностью и чувствительностью. Эмоции доминируют в содержании мотивации поведения – любое событие, свой вклад в него переживаются необычайно глубоко и длительно; возможны изящность чувств, склонность к состраданию и сочувствию.

Привлекательные черты: добросердечие, эмоциональность, исполнительность, чувство долга, доброжелательность и тактичность.

Отрицательные черты: крайняя впечатлительность, потребность в особом стиле отношений, увязание в деталях.

Благоприятные ситуации: общение в сфере искусств, необходи-

мость субъективного проникновения в переживания других, отсутствие формальных ограничений общения, труда и объективного контроля.

Неблагоприятные ситуации: проблемы и болезни семьи, грубые отношения, конфликты, несправедливость со стороны близких людей и руководства.

2.2. Индивидуальный стиль деятельности

Индивидуальный стиль деятельности представляет собой систему зависящих от темперамента динамических особенностей деятельности, которая содержит приемы работы, типичные для данного человека.

Кроме темперамента, определяется также умениями и навыками, сформировавшимися под влиянием жизненного опыта. Индивидуальный стиль деятельности можно рассматривать как результат приспособления врожденных свойств нервной системы и особенностей организма человека к условиям выполняемой деятельности. Это приспособление должно обеспечивать достижение наилучших результатов деятельности с наименьшими затратами.

Естественно, у разных людей различные индивидуальные стили деятельности, что, впрочем, никак не отражается на профессионализме, но может спровоцировать возникновение конфликтов при неправильном распределении функциональных обязанностей и полномочий внутри команды проекта.

2.3. Мотивация в управлении проектами

Представление о мотивации возникает при попытке объяснения, а не описания поведения. Это – поиск ответов на вопросы типа "почему?", "зачем?", "для какой цели?", "ради чего?", "какой смысл...?". Обнаружение и описание причин устойчивых изменений поведения и есть ответ на вопрос о мотивации содержащих его поступков.

Мотивация – совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его направленность и активность.

Основными составляющими мотивационной сферы человека являются *мотивы, цели, потребности*.

Мотивация поведения человека может быть сознательной и бес-

сознательной, это означает, что одни потребности и цели, управляющие поведением человека, им осознаются, другие – нет.

Многочисленные теории мотивации стали появляться еще в работах древних философов. В настоящее время существует два основных течения в создании теорий мотивации: *иррациональное* (согласно которому поступки и человека, и животных обусловлены органически, поведение несвободно, неразумно) и *рациональное* (мотивационный источник человеческого поведения усматривается исключительно в разуме, сознании и воле человека, человек имеет свободу выбора).

К *иррациональному течению* относятся:

1. *Теория инстинктов*. Пытаясь понять социальное поведение человека по аналогии с поведением животных, примирить это понимание с привлекавшими в то время многих ученых открытиями в области сравнительных исследований интеллекта человека и человекообразных обезьян, З. Фрейд и У. Мак-Даугалл предприняли попытки свести все формы человеческого поведения к врожденным инстинктам. В теории австрийского психолога и психиатра З. Фрейда таких инстинктов было три: инстинкт жизни, инстинкт смерти и инстинкт агрессивности. Переехавший в США английский ученый У. Мак-Даугалл предложил набор из десяти инстинктов: инстинкт изобретательства, инстинкт строительства, инстинкт любопытства, инстинкт бегства, инстинкт стадности, инстинкт драчливости, репродуктивный (родительский) инстинкт, инстинкт отворачивания, инстинкт самоунижения, инстинкт самоутверждения. В более поздних работах У. Мак-Даугалл добавил к перечисленным еще восемь инстинктов, в основном относящихся к органическим потребностям.

2. *Поведенческая теория (бихевиоризм)*. Бихевиоризм от английского behavior – поведение. Девизом бихевиоризма стало понятие о поведении как объективно наблюдаемой системе реакций организма на внешние и внутренние стимулы. Это понятие зародилось в русской науке в трудах И.М. Сеченова, И.Л. Павлова и В.М. Бехтерева. Они доказали, что область психической деятельности не исчерпывается явлениями сознания субъекта, познаваемыми путем внутреннего наблюдения за ними (интроспекцией), так как при подобной трактовке психики неизбежно расщепление организма на душу (сознание) и тело (организм как материальную систему). Лидер бихевиоризма американский психолог Джон Уотсон доказывал, будто реально лишь то, что можно непосредственно наблюдать. Поэтому, по его плану, все поведение должно быть объяснено исходя из отношений между непосредственно наблюдаемыми

ми воздействиями физических раздражителей на организм и его также непосредственно наблюдаемыми ответами (реакциями). Отсюда и главная формула Уотсона, воспринятая бихевиоризмом: "стимул – реакция" (S–R). Кроме Д. Уотсона и Э. Толмена, среди представителей этого направления, получивших наибольшую известность, можно назвать К. Халла и Б. Скиннера. Все они пытались детерминистически объяснить поведение в рамках исходной стимульно-реактивной схемы.

3. *Теория деятельностного происхождения мотивационной сферы человека.* Создана советским психологом А.Н. Леонтьевым и продолжена в работах его учеников и последователей. Согласно концепции А.Н. Леонтьева, мотивационная сфера человека, как и другие его психологические особенности, имеет свои источники в практической деятельности. В процессе деятельности человека изменяются его мотивы (появляются новые мотивы, потребности, цели), в свою очередь, изменения в мотивационной сфере ведут к изменению в структуре деятельности (возникают и исчезают отдельные виды деятельности, происходят изменения в операциях и действиях).

К ***рациональному течению*** относятся:

1. *Теория социальных потребностей.* Американский исследователь мотивации Г. Мюррей наряду с перечнем органических, или первичных, потребностей, идентичных основным инстинктам, выделенным У. Мак-Дауголлом, предложил список вторичных (психогенных) потребностей, возникающих на базе инстинктоподобных влечений в результате воспитания и обучения. Это – потребности достижения успехов, аффилиция, агрессия, потребности независимости, противодействия, уважения, унижения, защиты, доминирования, привлечения внимания, избегания вредных воздействий, избегания неудач, покровительства, порядка, игры, неприятия, осмысления, сексуальных отношений, помощи, взаимопонимания. Кроме этих двух десятков потребностей, автор приписал человеку и следующие шесть: приобретения, отклонения обвинений, познания, созидания, объяснения, признания и бережливости.

2. *Теория когнитивного диссонанса.* Побуждение к действию может возникать у человека не только под влиянием эмоций, но также под воздействием знаний (когниций), в частности их согласованности или противоречивости. Одним из первых обратил внимание на данный фактор и исследовал его, разработав соответствующую теорию, Л. Фестингер. Основным постулатом его теории когнитивного диссонанса является утверждение о том, что система знаний человека о мире и о себе

стремится к согласованию. При возникновении рассогласованности, или дисбаланса, индивид стремится снять или уменьшить его, и такое стремление само по себе может стать сильным мотивом его поведения.

3. *Гуманистические теории.* Авторы наиболее известных гуманистических теорий – американские ученые А. Маслоу и К. Роджерс. Основной идеей было определение в качестве движущей, мотивирующей человеческие поступки силы не инстинкты или социальные потребности, а стремление к самосовершенствованию, духовному развитию, "самоактуализации" (по Маслоу). В своей теории личности Роджерс развернул определенную систему понятий, в которых люди могут создавать и изменять свои представления о себе, о своих близких. Как и для других представителей гуманистической психологии, идея ценности и уникальности человеческой личности является центральной для Роджерса. Говоря о структуре "Я", особое значение он придавал самооценке, в которой выражается сущность человека, его самость.

Американский психолог А. Маслоу ввел понятие "иерархии человеческих потребностей", которые представляют собой иерархическую структуру, так называемую пирамиду Маслоу (см. рисунок).



Пирамида Маслоу

У человека, согласно его концепции, с рождения последовательно появляются и сопровождают личностное взросление следующие семь классов потребностей (см. рисунок):

1. Потребности физиологические (органические) – голод, жажда, потребность во сне, половое влечение и т. д.

2. Потребности в безопасности – чувствовать себя в безопасности, избавиться от страха и неудач, от агрессивности.

3. Потребности в принадлежности и любви – принадлежать к общности, находиться рядом с людьми, быть признанным и принятым ими.

4. Потребности уважения (почитания) – компетентность, достижения успехов, признание, авторитет.

5. Познавательные потребности – знать, уметь, понимать, исследовать.

6. Эстетические потребности – гармония, порядок, красота.

7. Потребности в самоактуализации – реализация своих целей, способностей, развития собственной личности.

Потребности удовлетворяются в том порядке, в котором они представлены в пирамиде – от низших к высшим. Потребности более высшего порядка не могут проявиться, пока не удовлетворены низшие. Удовлетворение всех потребностей приводит человека на вершину пирамиды – полную самоактуализацию.

Самоактуализация (от латинского *actualis* – действительный, настоящий) – стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

В некоторых направлениях современной западной психологии самоактуализация выдвигается (в противовес бихевиоризму и фрейдизму, считающим, что поведением личности движут биологические силы, а его смысл заключается в разрядке создаваемого ими напряжения и приспособлении к среде) на роль главного мотивационного фактора. Подлинная самоактуализация предполагает наличие благоприятных социально-исторических условий.

Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у небольшого меньшинства она является в какой-то степени свершившейся. Такие люди – самоактуализирующиеся личности, являясь примером нормального развития, максимально полно воплощают человеческую сущность.

Маслоу говорит, что физиологические потребности удовлетворяются на 85 %, потребность в безопасности – на 70 %, потребность к расположенности группы – на 50 %, потребность в уважении, одобрении – на 40 %. Самоактуализации достигают приблизительно 10 % лиц.

В психологии создана и детально разработана теория мотивации достижения успехов в различных видах деятельности. Основателями этой теории считаются американские ученые Д. Макклелланд, Д. Аткинсон и немецкий ученый Х. Хекхаузен. Рассмотрим основные положения данной теории.

У человека есть два разных мотива, функционально связанных с деятельностью, направленной на достижение успеха. Это – **мотив достижения успеха** (МДУ) и **мотив избегания неудачи** (МИН). Различия в поведении людей, мотивированных на достижение успеха и на избегание неудачи, приведены в табл. 3.1, условия успешной деятельности – в табл. 3.2.

Таблица 3.1. Особенности деятельности людей с МДУ и МИН

Мотив достижения успехов	Мотив избегания неудачи
	1. Цель
Добиться успеха в конкретной деятельности	Избежать неудачи в процессе деятельности
	2. Ожидание
Одобрения	Неодобрения
	3. Самооценка
Высокая, уверенность в себе	Низкая, неуверенность в себе
	4. Эмоции, связанные с работой
Положительные	Отрицательные
	5. Отношение к критике, неудачам
Адекватное, после неудачи стимул к выполнению задания возрастает, настойчивость в достижении цели	Боязнь критики, после неудачи стимул к выполнению задания снижается, легко отказывается от деятельности
	6. Предпочитают задания
Средней сложности	Слишком сложные или слишком легкие
	7. Ответственность за результаты деятельности
Успех приписывают себе, неудача – следствие случайности, обстоятельство	Успех – следствие случайности, обстоятельство, неудачу приписывают себе
	8. Уровень личностной тревожности
Низкий	Высокий

Таблица 3.2. Условия успешной деятельности людей с доминированием МДУ и МИН

Условия успешной деятельности	МДУ	МИН
1. Глобальные задачи; значимые, отдаленные во времени цели	+	–
2. Ближние цели	–	+
3. Дефицит времени, стрессовые ситуации	+	–

Продолж. табл.3.2.

Условия успешной деятельности	МДУ	МИН
4. Задания с неизбежными мелкими недочетами, которые можно и нужно проигнорировать	+	-
5. Задания, выполнение которых предполагает устранение мелких недочетов	-	+
6. Прямая критика при оценивании работы	+	-

Многие из рассмотренных мотивационных факторов со временем становятся настолько характерными для человека, что превращаются в черты его личности. К ним вполне можно отнести мотив достижения успехов, мотив избегания неудачи, самооценку, уровень притязаний. Кроме них, личностно характеризуют человека потребность в общении (*мотив аффилиции*), *мотив отвергания*, *мотив власти*, мотив оказания помощи другим людям (*альтруизм*) и *агрессивность*. Это наиболее значимые социальные мотивы человека, определяющие его отношение к людям. Установлено, что у людей, ориентированных на успех, чаще преобладают реалистические самооценки, а у индивидов, ориентированных на неудачу, – нереалистические, завышенные или заниженные. С величиной самооценки связаны удовлетворенность или неудовлетворенность человека, возникающие в результате достижения успеха или появления неудачи. В своей практической деятельности человек обычно стремится к достижению таких результатов, которые согласуются с его самооценкой, способствуют ее укреплению, нормализации. Самооценка, в свою очередь, зависит от результата деятельности.

С самооценкой соотносится уровень притязаний – тот практический результат, которого субъект рассчитывает достичь в работе. Как фактор, определяющий удовлетворенность или неудовлетворенность деятельностью, уровень притязаний имеет большее значение для лиц, ориентированных на избегание неудачи, а не на достижение успехов. Существенные изменения в самооценке появляются в том случае, когда сами успехи или неудачи связываются субъектом деятельности с наличием или отсутствием у него необходимых способностей.

Мотивы аффилиции, отвергания и власти актуализируются и удовлетворяются только в общении людей.

Различия в поведении людей, с доминирующими мотивами аффилиции (МА) и мотивами отвергания (МО) приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3. Особенности деятельности людей с МА и МО

Мотив аффиляции	Мотив отвергания
	1. Проявление
Стремление наладить добрые отношения, эмоционально положительные взаимоотношения с другими людьми	Боязнь быть не принятыми значимыми людьми
	2. Внутреннее психическое состояние
Уверенность, непринужденность, открытость	Неуверенность, скованность, напряженность
	3. Стремление к общению
Присутствует	Присутствует
	4. Стремление к доминированию
Отсутствует	Отсутствует

Люди с преобладающим мотивом аффиляции достигают более высоких результатов в работе в тех случаях, когда они трудятся не в одиночку, а в составе группы, с членами которой у них установились дружеские взаимоотношения. Максимальное улучшение результатов деятельности в этих условиях наблюдается у тех, кто одновременно имеет сильно выраженные мотивы аффиляции и достижения успехов. Худшие результаты обнаруживаются в том случае, если высокоразвитый мотив достижения успеха сочетается с выраженным мотивом отвергания.

Мотив власти кратко можно определить как устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека иметь власть над другими людьми. Д. Верофф психологически уточнил определение данного явления следующим образом: под мотивацией власти понимается стремление и способность получать удовлетворение от контроля над другими людьми.

К явлениям, изучаемым в психологии в связи с мотивацией власти, относятся лидерство, влияние людей друг на друга, руководство и подчинение.

У людей с развитым мотивом власти, как правило, более высокий уровень социальной активности, проявляющейся в стремлении занимать руководящие посты, организовывать работу других людей. Они малоконформны, неважно себя чувствуют в групповых видах деятельности, когда вынуждены строго следовать одинаковым для всех правилам поведения и подчиняться другим. Проявления мотива власти и его разви-

тие в мотивационной сфере личности зависят от складывающейся ситуации. Если ситуация позволяет человеку проявлять стремление к власти, то мотив власти усиливается.

Интересны данные о поведении людей с разновыраженными мотивами достижения, аффиляции и власти получены в эксперименте, проведенном К. Терюном с использованием игры, называемой "Дилемма узника". В этой игре участвуют два человека, от их поведения в отношении друг друга прямо зависят выигрыш и проигрыш каждого из них в отдельности и обоих вместе. Если оба участника не идут на сотрудничество друг с другом, то оба проигрывают. Если оба одновременно идут на сотрудничество – оба выигрывают, однако в этом случае выигрыш каждого оказывается меньше, чем он мог бы быть в случае, если один из партнеров идет на сотрудничество, а другой обманывает его. Выяснилось, что люди с сильно развитым мотивом достижения успехов, как правило, оба идут на конфронтацию; люди с развитым мотивом аффиляции чаще предпочитают сотрудничество; люди с преобладающим мотивом власти нередко, склоняя своего партнера на сотрудничество, сами обманывают его и стараются извлечь максимальную пользу из игры только для себя. Однако при увеличении размера ожидаемого выигрыша и, соответственно, проигрыша эти различия во взаимном поведении сглаживаются и почти все индивиды независимо от характера их мотивации начинают проявлять склонность к соперничеству.

В другом исследовании было обнаружено, что сочетание высокого мотива власти со слабо выраженным мотивом аффиляции способствует проявлению руководителем ответственности, хороших организаторских способностей, стремления к сплоченности. Оказалось, что оптимальным для руководителей является следующее сочетание различных мотивов: высокий мотив достижения успеха, средневыраженный мотив власти и сравнительно низкий мотив аффиляции.

Мотив оказания помощи другим людям (альтруизм) проявляется в действиях человека, направленных на благополучие других людей, оказание им помощи. При этом акты заботы о других людях осуществляются по собственному убеждению человека, без какого-либо давления со стороны или собственного расчета. Важную роль в оказании помощи играет способность человека к сопереживанию (эмпатии).

Противоположностью альтруистического мотива является **мотив**

агрессивности. Проявляется в действиях, намеренно наносящих человеку какой-либо ущерб (моральный, материальный, физический). Мотив агрессивности часто присутствует в структуре личности людей с возбудимым типом акцентуации характера. Такие люди склонны к конфликтному поведению.

Литература: [1–12]

Раздел 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

3.1. Лидерство и руководство как социальные феномены

Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных в психологии управления. Оба феномена представляют собой проявление процесса влияния, но имеют разную природу. Рассмотрим эти два понятия.

Руководство – процесс управления, который осуществляется руководителем как посредником социального контроля и власти на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит руководимая группа (команда).

Лидерство – спонтанно возникающий процесс психологического влияния одного члена команды на других при их совместной деятельности.

Таким образом, руководство представляет собой *социальную* характеристику процесса взаимодействия между руководителем и подчиненным, а лидерство – *психологическую*. Однако и лидер и руководитель решают близкие задачи: они стимулируют группу, стремятся сориентировать ее на выполнение определенных задач, изыскивают возможности для их эффективного решения.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель – одно и то же лицо. Это связано с тем, что в английском языке слово *Leader* обозначает и лидера, и руководителя, поэтому эти понятия отождествляются.

Рассмотрим основные различия между лидерством и руководством, которые приведены в табл. 4.1.

Таблица 4.3. Основные различия между лидерством и руководством

Критерии	Лидерство	Руководство
Содержание понятий	Характеризует психологические отношения, возникающие в группе с точки зрения отношений доминирования и подчинения	Организация всей деятельности группы
Возникновение	Возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей	Закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации
Функционирование	Процесс внутренней социально-психологической организации управления обществом и деятельностью	Процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов команды
Социальная роль	Субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях	Посредник социального контроля и власти
Регламентация деятельности	Обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности	Регламентируется соответствующим правовым обеспечением
Режим внешних связей	В своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями	Представление группы во внешней организации, решение вопросов, связанных с ее официальными отношениями вовне

Таким образом, управленческую деятельность может осуществлять не только лидер, но и руководитель. В идеале эти две роли совмещает один человек – руководитель проекта, но так, к сожалению, бывает не всегда.

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Много зависит от актуализации тех или иных функций управления (планирование, организация, координация, стимулирование, контроль).

По направленности руководителя на решение различных функциональных задач выделяют следующие подходы:

1) ориентированный на решение в основном производственных задач;

2) ориентированный на решение преимущественно социально-психологических и социальных задач;

3) ориентированный на оптимальное решение задач, стоящих перед организацией и руководителем.

3.2. Основные теории лидерства

Различные ученые пытались выделить необходимые нормы или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Существуют три основные теории лидерства.

1. "**Теория черт**" (иногда ее называют "харизматической" теорией, от греческого *charisma* – благодать, снизошедшая на человека от Бога). В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, а только такой, который обладает определенным набором врожденных личностных качеств. Исследования, проведенные в русле этой теории, концентрировались на выявлении качеств, специфичных для лидеров. Позднее появилось положение о том, что не все черты можно считать врожденными, некоторые из них могут быть приобретенными в результате обучения и накопления опыта.

Особенно детально наборы черт разрабатывались в США. В 1940 году американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт и качеств, упоминаемых различными исследователями как "лидерские". При этом у разных авторов наблюдался значительный разброс: 65 % названных черт были упомянуты один раз, 16–20 % – дважды, 4–5 % трижды и 5 % четыре раза. Кроме того, на практике наблюдалось немало случаев, когда лица, не обладающие "важнейшими чертами", успешно справлялись со всеми функциями лидера и, наоборот, наличие "черт" не всегда делало человека эффективным лидером.

2. "**Ситуационная теория**" (или групподинамический подход). Автор этой теории Ф. Фидлер утверждает, что лидерство – прежде всего продукт сложившейся в группе ситуации. Согласно этой теории в ситуациях, очень благоприятных или же, напротив, крайне неблагоприятных для группы, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. При умеренно благоприятной ситуации более успешным является лидер, ориентированный на людей. Таким образом, в одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других – совсем другая.

Однако довольно часто встречаются люди, чья компетентность вполне удовлетворяет требованиям ситуации, но они не способны к ру-

ководящей деятельности. Кроме того, на практике при изменении задач, а следовательно, при изменении ситуации, слишком частой смены лидера не происходит.

3. "**Синтетическая теория**" (или комплексная). Акцент ставится на взаимосвязи основных составляющих процесса организации межличностных отношений: лидеров, последователей (или ведомых) и ситуаций, в условиях которых осуществляется лидерство, т. е. лидер – субъект управления организации межличностных отношений. При таком подходе лидерство является функцией группы, поэтому и изучать его необходимо прежде всего с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем следует учитывать личность лидера, его качества и черты.

Следовательно, эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления управленческой (лидерской) деятельности оказывает влияние взаимосвязь трех переменных:

- 1) качества лидера;
- 2) качества последователей;
- 3) характер ситуации.

3.3. Профессионально важные качества руководителя. Делегирование полномочий

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению проблемы определения профессионально важных качеств руководителя, рассмотрим модель профессиограммы руководителя, которую разработал В.М. Шепель. **Профессиограмма** – система требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку.

Шепель выделяет три блока качеств.

1. Общие качества:

➤ *интеллект* (выше среднего, но не на уровне гениальности, способности к решению сложных и абстрактных проблем);

➤ *фундаментальные знания*;

➤ *достаточный опыт*.

2. Конкретные качества:

➤ *идейно-нравственные* (мировоззрение, культура, моральная мотивация действий личности);

➤ *научно-профессиональные* (техничко-экономическая и управленческая компетентность, ее теоретический и практический уровни);

➤ *организационные* (умение подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль, делегировать полномочия);

➤ *психофизические* (соматические и психические данные – хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, тренированная память, развитость воображения).

3. Специфические личностно-деловые качества:

➤ *коммуникабельность* – умение быстро устанавливать контакт с людьми;

➤ *эмпатичность* – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;

➤ *способность к самоанализу* – самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;

➤ *стрессоустойчивость* – физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями;

➤ *красноречивость* – умение внушать и убеждать;

➤ *визуальность* – внешняя привлекательность личности;

➤ *адаптационная мобильность* – умение быстро находить свое место в коллективе, ситуации, системе взаимоотношений;

➤ *ответственность, надежность;*

➤ *самостоятельность.*

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления *ключевых качеств перспективных руководителей*. Самыми важными были признаны первые два:

умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;

готовность рисковать и брать ответственность за это на себя.

Делегирование полномочий – временная передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя.

По расчетам специалистов, 40...60 % рабочего времени руководителя тратится на выполнение тех функций, которые могли бы выполнять специалисты более низкой квалификации. Если делегирование полномочий не осуществляется, то у руководителя просто не хватает времени все сделать качественно и в срок. Нехватка времени, в свою очередь, обуславливает принятие стереотипных или даже ошибочных решений.

Однако, не все задачи управленческой деятельности можно делегировать.

Делегируются:

- рутинная, мелочная работа;
- специализированная деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительная работа.

Не делегируются:

- важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов и др.);
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи высокой степени риска и особой важности;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Переданные задачи должны соответствовать способностям сотрудников, быть однородными и завершенными по форме. Делегированные компетенции и ответственность за действия должны соответствовать друг другу по объему, так как неполное делегирование полномочий (подчиненному поручается решение проблемы, но не даются права и возможности для ее решений) малоэффективно.

Таким образом, чтобы успешно управлять подчиненными, используя делегирование полномочий, руководителю желательно придерживаться следующих правил:

1. Тщательно выбирать задания, подлежащие делегированию, и тщательно выбирать человека, который может и хочет исполнять часть полномочий. (Очень важна мотивация подчиненного, которому делегируются полномочия).

2. Делегировать не только обязанности, но и права и полномочия для выполнения задания до конца. Быть готовым к тому, что будут допущены ошибки, которые надо простить.

3. Без веских причин не вмешиваться в рабочий процесс, исключить возможность отзыва делегированных полномочий или передачи их другим сотрудником, кроме случаев ошибочных действий подчиненного.

4. Требовать от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролировать лишь конечные результаты.

5. Делегировать задачу по возможности целиком, а не в виде част-

ных изолированных заданий. Делегировать постепенно и усложнять делегированные задания.

6. Информировать других сотрудников, что делегировано и кому.

3.4. Психология индивидуального стиля управления

Под *индивидуальным стилем управления* понимают устойчивую, типичную для руководителя (лидера) систему способов, методов и форм воздействия на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности.

Выделяют три классических стиля управления:

авторитарный (директивный);
демократический (коллегиальный);
либеральный (попустительский).

Название этих стилей тесно связано с позицией и биографией их автора – известного немецкого психолога К. Левина. Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Германии в США во время второй мировой войны. Объектом изучения Левина были группы подростков (мальчиков 11–12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Они были разделены на три группы. Во главе каждой группы стоял взрослый, использовавший разные стили управления.

Называя стили, Левин продемонстрировал свою антифашистскую позицию, употребив термины "авторитарный" и "демократический" как имеющие определенный политический смысл. Безусловно, в психологических экспериментах черты авторитаризма или демократизма имеют не то значение, что в политической жизни.

В результате Левин и его сотрудники сделали следующие выводы:

1. При *авторитарном* стиле управления группа выполняла больший объем работы, чем при *демократическом*, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось больше агрессивности.

2. В сравнении с *демократическим* стилем при *либеральном* стиле объем работы уменьшался, проявлялось больше игры.

3. Таким образом, было установлено, что для той конкретной ситуации наиболее целесообразным стилем является *демократический*. Во-первых, этот стиль создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную дея-

тельность. Во-вторых, группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству. В-третьих, устанавливаются наиболее благоприятные взаимоотношения между лидером и группой.

На основании своих исследований Левин дал примерную характеристику каждого стиля управления и целесообразности его использования.

1. **Авторитарный.** Решение принимает руководитель единолично. Действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль эффективен в хорошо упорядоченных ситуациях, когда деятельность носит алгоритмизируемый характер.

2. **Демократический.** Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. Он управляет группой совместно с подчиненными, предоставляет им свободу действий, организует обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. **Либеральный.** Решения навязываются подчиненными руководителю. Он устраняется от активного управления, предоставляет членам группы полную свободу. Активность участников группы носит спонтанный характер.

Этот стиль эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

В чистом виде стили управления встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается их совмещение с преобладанием признаков какого-то одного. Выбор руководителем того или иного стиля управления определяется рядом объективных и субъективных факторов.

К **объективным факторам** относятся:

- тип организации;
- специфика основной деятельности организации;
- специфика решаемых задач;
- условия выполнения задач;
- способы и средства деятельности организации;
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- совпадение стиля управления руководителя с теми ожиданиями, которые высказывают подчиненные.

В группах с высоким уровнем развития ожидают демократический стиль управления, с низким – авторитарный. Кроме того, авторитарный стиль ожидают в экстремальной ситуации.

К **субъективным факторам** можно отнести:

- индивидуально-психические свойства личности;
- наличие авторитета (авторитетный руководитель, как правило, более демократичен);
- уровень общей и управленческой культуры, образования;
- общий и управленческий опыт.

Со времен Левина было предпринято множество попыток дать психологическую характеристику трех стилей управления. Главным их результатом являлось уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: содержания решений, предлагаемых руководителем и техники осуществления этих решений.

Основные параметры стилей управления приведены в табл. 4.4.

Таблица 4.4. Характеристика стилей управления

Параметры стилей управления	Виды стиля управления		
	авторитарный	демократический	либеральный
1. Принятие решений и определение задач	Единолично руководитель	Руководитель с учетом предложений подчиненных	Руководитель одобряет мнение подчиненных и соглашается с ним
2. Способ доведения решения	Приказ, категорическое требование	Совет, намек, рекомендация	Просьба, упрощение
3. Степень регламентации действий подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, сухое, деловое	Не только деловое, но и личное	Может не вступать в общение без обращения к нему подчиненных
5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Упор на взыскание	Упор на поощрение	Воздерживается от регуляции

Продолж. табл.3.2.

Параметры стилей управления	Виды стиля управления		
	авторитарный	демократический	либеральный
6. Мнение руководителя о подчиненных	Категорическое разделение на плохих и хороших	Изначально относит всех к хорошим, гибок в изменении оценок	Оценок подчиненным не дает
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение	Переоценка возможностей подчиненных
8. Морально-психологический климат в группе	Напряженный	Оптимальный	Изменчивый
9. Показатели деятельности	Высокие количественные, низкие качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные
10. Контроль за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

Литература: [2, 4, 6, 10, 12]

ПРИЛОЖЕНИЕ

МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ СВОЙСТВ И ХАРАКТЕРИСТИК ЛИЧНОСТИ

Методика определений акцентуаций характера. Личностный опросник Г. Шмишека

ИНСТРУКЦИЯ: Вам будут предложены утверждения, касающиеся вашего характера. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером поставьте знак "+" ("да"), если нет – знак "-" ("нет"). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет.

1. У вас часто веселое и беззаботное настроение?
2. Вы чувствительны к оскорблениям?

3. Бывает ли так, что у вас на глаза наворачиваются слезы в кино, театре, в беседе и пр.?

4. Сделав что-то, вы сомневаетесь, все ли сделано правильно, до тех пор, пока еще раз не убедитесь в том, что все сделано правильно?

5. В детстве вы были таким же отчаянным и смелым, как все ваши сверстники?

6. Часто ли у вас меняется настроение от состояния безразличия до отвращения к жизни?

7. Являетесь ли вы центром внимания в коллективе и компании?

8. Бывает ли так, что вы беспричинно находитесь в таком ворчливом настроении, что с вами лучше не разговаривать?

9. Вы серьезный человек?

10. Способны ли вы восторгаться, восхищаться чем-либо?

11. Предприимчивы ли вы?

12. Вы быстро забываете, если вас кто-то оскорбит?

13. Мягкосердечны ли вы?

14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, проводя рукой по щели ящика, что письмо полностью упало?

15. Стремитесь ли вы считаться в числе лучших сотрудников?

16. Бывало ли вам страшно в детстве во время грозы или при встрече с незнакомой собакой, а может, такое чувство бывает и теперь?

17. Стремитесь ли вы во всем и всюду соблюдать порядок?

18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?

19. Любят ли вас ваши знакомые?

20. Часто ли у вас бывает чувство сильного внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?

21. У вас часто бывает несколько подавленное настроение?

22. Бывали ли у вас хотя бы один раз истерики или нервные срывы?

23. Трудно ли вам усидеть на одном месте?

24. Если по отношению к вам несправедливо поступили, энергично ли вы отстаиваете свои интересы?

25. Можете ли вы зарезать курицу, овцу?

26. Раздражает ли вас, если занавес или скатерть висят неровно и вы сразу же стремитесь поправить их?

27. В детстве вы боялись оставаться один (одна) дома?

28. Часто ли у вас беспричинно меняется настроение?

29. Всегда ли вы стремитесь быть достаточно сильным специалистом в своем деле?

30. Быстро ли вы начинаете злиться или впадать в гнев?
31. Можете ли вы быть совсем веселым и беззаботным?
32. Бывает ли так, что ощущение полного счастья буквально пронизывает вас?
33. Как вы думаете, получился бы из вас ведущий, конферансье на концерте, представлении?
34. Вы обычно высказываете свое мнение достаточно откровенно и недвусмысленно?
35. Вам трудно переносить вид крови? Не вызывает ли это у вас неприятного ощущения?
36. Любите ли вы работу, где необходима высокая личная ответственность?
37. Склонны ли вы защищать тех, по отношению к которым поступили, на ваш взгляд, несправедливо?
38. Вам трудно, страшно спускаться в темный подвал?
39. Предпочитаете ли вы работу, где необходимо действовать быстро, но не требуется высокого ее качества?
40. Общительный ли вы человек?
41. В школе вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли вы в детстве из дома?
43. Кажется ли вам жизнь трудной?
44. Бывает ли так, что после конфликта или обиды вы были до того расстроены, что заниматься делом казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудаче вы не теряете чувства юмора?
46. Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению, если вас кто-то обидел?
47. Вы очень любите животных?
48. Возвращаетесь ли вы, чтобы убедиться, что оставили дом или рабочее место в порядке?
49. Преследует ли вас неясная мысль о том, что с вами, вашими близкими может случиться что-то страшное?
50. Считаете ли вы, что ваше настроение очень изменчиво?
51. Трудно ли вам делать доклад, выступать перед аудиторией?
52. Можете ли вы ударить обидчика, если он вас оскорбит?
53. У вас большая потребность в общении с другими людьми?
54. Вы относитесь к тем, кто при разочаровании впадает в глубокое отчаяние?
55. Вам нравится работа, требующая энергичной организаторской деятельности?

56. Настойчиво ли вы добиваетесь намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?

57. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что на глазах выступят слезы?

58. Часто ли вам трудно уснуть из-за того, что проблемы предыдущего или будущего дня все время крутятся у вас в голове?

59. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали им списывать?

60. Требуется ли вам большое напряжение, чтобы ночью пройти через кладбище?

61. Тщательно ли вы следите за тем, чтобы каждая вещь в вашей квартире была точно на одном и том же месте?

62. Бывает ли так, что перед сном у вас хорошее настроение, а утром вы встаете мрачным?

63. Легко ли вы привыкаете к новым ситуациям?

64. Бывают ли у вас головные боли?

65. Вы часто смеетесь?

66. Можете ли вы быть приветливыми с теми, кого явно не цените, не любите, не уважаете?

67. Вы подвижный человек?

68. Вы очень переживаете из-за несправедливости?

69. Вы настолько любите природу, что можете назвать себя ее другом?

70. Уходя из дому или ложась спать, вы проверяете, погашен ли везде свет и заперты ли двери?

71. Вы очень боязливы?

72. Изменится ли ваше настроение при приеме алкоголя?

73. Раньше вы охотно участвовали в кружках художественной самодельности, а может, и сейчас участвуете?

74. Вы расцениваете жизнь скорее пессимистично, нежели радостно?

75. Часто ли вас тянет попутешествовать?

76. Может ли ваше настроение измениться так резко, что состояние радости вдруг сменяется угрюмой подавленностью?

77. Легко ли вам удастся поднять настроение подчиненных и коллег?

78. Долго ли вы переживаете обиду?

79. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?

80. Часто ли, будучи школьником, вы переписывали страницы в вашей тетради, если в ней допускали помарки?

81. Относите ли вы к людям скорее с недоверием и осторожностью, чем с доверчивостью?
82. Часто ли вы видите страшные сны?
83. Бывает ли, что вы остерегаетесь того, что можете броситься под колеса проходящего поезда или проезжающей машины?
84. В веселой компании вы обычно веселы?
85. Способны ли вы отвлечься от трудной проблемы, требующей обязательного решения?
86. Вы становитесь менее сдержанным и чувствуете себя более свободно, если примете алкоголь?
87. В беседе вы скупы на слова?
88. Если бы вам необходимо было играть на сцене, вы смогли так войти в роль, что забыли бы о том, что это только игра?

КЛЮЧ

Подсчитайте количество ответов "да" ("+") на одни указанные вопросы и количество ответов "нет" ("-") на другие, затем сумму умножьте на соответствующее данной шкале число.

1. Демонстративный тип (Дм)

"+" ("да"): 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88

"-" ("нет"): 51

сумму баллов умножить на два

2. Педантичный тип (П)

"+" ("да"): 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83

"-" ("нет"): 36

сумму баллов умножить на два

3. "Застревающий" тип (З)

"+" ("да"): 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81

"-" ("нет"): 12, 46, 59

сумму баллов умножить на два

4. Возбудимый тип (В)

"+" ("да"): 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86

"-" ("нет"): нет

сумму баллов умножить на три

5. Гипертимический тип (Г)

"+" ("да"): 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

"-" ("нет"): нет

сумму баллов умножить на три

6. Дистимический тип (Дс)

"+" ("да"): 9, 21, 43, 75, 87

"-" ("нет"): 31, 53, 65

сумму баллов умножить на три

7. Тревожно-боязливый тип (Т)

"+" ("да"): 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82

"-" ("нет"): 5

сумму баллов умножить на три

8. Циклотимический тип (Ц)

"+" ("да"): 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

"-" ("нет"): нет

сумму баллов умножить на три

9. Аффективно-экзальтированный тип (Эк)

"+" ("да"): 10, 32, 54, 76

"-" ("нет"): нет

сумму баллов умножить на шесть

10. Эмотивный тип (Э)

"+" ("да"): 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79

"-" ("нет"): 25

сумму баллов умножить на три

Максимальный показатель по каждому типу акцентуации – 24 балла. Признаком акцентуации, т. е. сильной выраженности данного свойства, считается показатель выше 12 баллов. Если ни одно свойство не превышает показателя в 12 баллов, можно подсчитать средний показатель по всем свойствам и обратить внимание на те свойства, показатель которых выше среднего. Описание типов акцентуаций приведено в разд. 1.

Литература: [10, 12].

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса

ИНСТРУКЦИЯ: Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте "да" или "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 я 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 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 работы других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не 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.

КЛЮЧ

Вы получили по 1 баллу за ответы "да" на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Вы также получили по 1 баллу за ответы "нет" на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

РЕЗУЛЬТАТ

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху.

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации.

От 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА

Результат теста "Мотивация к успеху" следует анализировать вместе с результатами двух следующих тестов: теста "Мотивация к избеганию неудач" и теста "Готовность к риску".

Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса

ИНСТРУКЦИЯ: Вам предлагается список слов из 30 строк, по три слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и пометьте его.

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный

Продолж.

1	2	3
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагодарный	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. Предвидящий	неустрасимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

КЛЮЧ

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед косой чертой означает номер строки, вторая цифра после косой черты – номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце – "бдительный"). Другие выборы баллов не получают.

КЛЮЧ ПОДСЧЕТА

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

РЕЗУЛЬТАТ

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите:

от 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;

свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА

Результат анализируется вместе с тестами "Мотивация к успеху" и "Готовность к риску".

Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта

ИНСТРУКЦИЯ: Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла – полностью согласен, полное "да";

1 балл – больше "да", чем "нет";

0 баллов – ни "да", ни "нет", нечто среднее;

-1 балл – больше "нет", чем "да";

-2 балла – полное "нет".

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?

3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?

5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?

6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?

8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?

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 Таллина до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом 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 50 км/ч?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми, подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы Вы 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?
24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

КЛЮЧ

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от -50 до +50 баллов.

РЕЗУЛЬТАТ

Меньше -30 баллов: слишком осторожны.

От -10 до +10 баллов: средние значения.

Свыше +20 баллов: склонны к риску.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА

Результат анализируется вместе с тестами "Мотивация к успеху" и "Мотивация к избеганию неудач".

Исследования показали, что люди, умеренно сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой. К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, РЕЖЕ попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

Исследования показали, что люди с высоким уровнем защиты, т. е. страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех.

Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: *первое*, когда без риска удастся получить желаемый результат; *второе*, когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю.

Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает;

- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Литература: [10].

Методика диагностики индивидуального стиля управления

ИНСТРУКЦИЯ: Вам предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы касающиеся Вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибрательства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.
 55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
 56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
 57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
 58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
 60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

КЛЮЧ

Стиль управления	Номера утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36,37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17,20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16,21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

РЕЗУЛЬТАТ

Подсчитав номера соответствующих утверждений соответственно ключу, можно определить степень выраженности индивидуального стиля управления:

- от 0 до 7 баллов – минимальная выраженность;
- от 8 до 13 баллов – средняя выраженность;
- от 14 до 20 баллов – высокая.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. Более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми. Описание стилей управления приведено в разд. 3.

Литература: [10, 12].



РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Х.: ООО "Фортуна-пресс", 1998. – 464 с.
2. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами: Монография. – 2-е изд. – К.: Укр. асоц. упр. проектами, – 2000. – 312 с.
3. Леонгард К. Акцентуированные личности: Пер. с нем. / Предисл. и ред. В.М. Блейхера. – 2-е изд., стер. – К.: Выща шк. Головное изд-во, 1989. – 375 с.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л., 2004. – 664 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. – 3-е изд. – С.Пб.: Питер, 2003. – 352 с. (Сер. Мастера психологии).
6. Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. – 2-ге вид., стер. – К.: МАУП. 2002. – 1769 с.
7. Немов Р.С. Психология. Кн. 1: Общие основы психологии: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. завед. – 4-е изд. – М.: Центр ВЛАДОС, 2000. – 688 с.
8. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учеб. пособие / Ред.-сост. Д.Я. Райгородский. – Самара: Изд. Дом "БАХРАХ", 1998. – 672 с.
9. Психология индивидуальных различий. Тексты / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романова. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 320 с.
10. Психология: Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
11. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник / Под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.
12. Урбанович А.А. Психология управления: Учеб. пособие. – Минск: Харвест, 2003. – 640 с. (Библиотека практической психологии).

Содержание

Раздел 1. Предмет психологии управления проектами и ее место в структуре современной психологии	3
1.1. Понятие психологии	3
1.2. Структура современной психологии	4
1.3. Предмет и задачи психологии управления проектами	5
1.4. Основные понятия психологии управления проектами	5
1.5. Деятельность в управлении проектами	7
Раздел 2. Личность в управлении проектами	10
2.1. Индивидуально-типологические свойства личности	10
2.2. Индивидуальный стиль деятельности	18
2.3. Мотивация в управлении проектами	18
Раздел 3. Социально-психологические аспекты управления проектами	27
3.1. Лидерство и руководство как социальные феномены	27
3.2. Основные теории лидерства	29
3.3. Профессионально важные качества руководителя. Делегирование полномочий	30
3.4. Психология индивидуального стиля управления	33
Приложение	36
Рекомендуемая литература	52



Учебное издание

МАРШАК Елена Ильинична
АНТОНОВА Наталья Николаевна

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Часть 1

ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Методические указания к самостоятельной работе

(на русском языке)

Редактор *Н.А. Шайкина*
Компьютерная правка и верстка *В.Г. Мазанко*
Корректор *М.А. Паненко*

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2506 від 25.05.2006 р.

Підписано до друку 14.05.07. Папір офсетний. Формат 60×84/16.
Друк офсетний. Гарнітура "Таймс". Ум. друк. арк. 3,1. Обл.-вид. арк. 3,3.
Тираж 100 прим. Вид. № 11. Зам. № 87. Ціна договірна

Видавець і виготівник Національний університет кораблебудування,
54002, м. Миколаїв, вул. Скороходова, 5



ДЛЯ ЗАМЕТОК





ВИДАВНИЦТВО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ



Шановні панове!

Запрошуємо Вас ознайомитись з можливостями книжкового видавництва, висококваліфіковані спеціалісти якого забезпечать оперативне та якісне виконання замовлення будь-якого рівня складності.

Наш головний принцип – задовольнити потреби замовника в повному комплексі поліграфічних послуг, починаючи з розробки та підготовки оригіналу-макета, що виконується на базі ІВМ РС, і закінчуючи друком на офсетних машинах.

Крім цього, ми маємо повний комплекс післядрукарського обладнання, що дає можливість виконувати:

- ✓ аркушепідбір;
- ✓ брошурування на скобу, клей;
- ✓ порізку на гільйотинах;
- ✓ ламінування.

Видавництво також оснащено сучасним цифровим дублюкатором фірми "Duplo" формату А3, що дає можливість тиражувати зі швидкістю до 130 копій за хвилину.

Для постійних клієнтів – гнучка система знижок.

Отже, якщо вам потрібно надрукувати *підручники, книги, брошури, журнали, каталоги, рекламні листівки, прайс-листи, бланки, візитні картки*, – ми до Ваших послуг.

© Національний університет кораблебудування

✉ Україна, 54002, м. Миколаїв, вул. Скороходова, 5,
видавництво НУК

☎ 8(0512) 47-83-86; 39-81-42, 39-73-39, fax 8(0512) 42-46-52;

E-mail: publishing@usmtu.edu.ua