

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛИПЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.П. СЕМЕНОВА-ТЯН-ШАНСКОГО»  
(ЛГПУ имени П.П. Семенова-Тян-Шанского)**

**ИНСТИТУТ ИСТОРИИ, ПРАВА И ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

для слушателей курсов повышения квалификации  
государственных гражданских служащих Липецкой области

**«ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО»**

**2016**

**Учебный план**  
курсов повышения квалификации

для государственных гражданских служащих Липецкой области  
**«Психологическое обеспечение профессиональной деятельности  
государственного служащего»**

№	Наименование тем	Всего, час.
1.	Тема 1. Психология делового общения.	6
2.	Тема 2. Основы конфликтологии.	6
3.	Тема 3. Мотивация как фактор трудовой деятельности.	4
4.	Тема 4. Индивидуально-типологические качества личности.	6
5.	Тема 5. Управление поведением в коллективе.	4
6.	Тема 6. Индивидуальный и корпоративный имидж.	4
7.	Тема 7. Профессиональное выгорание	4
	Зачет в форме контрольного тестирования	2

## Тема 1. Психология делового общения

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

В результате общения происходит влияние одного человека на другого, реализуется потребность в другом человеке. Посредством общения люди организуют различные виды практической и теоретической деятельности, обмениваются информацией, добиваются взаимопонимания, вырабатывают целесообразную программу действий.

В процессе общения формируются, проявляются и реализуются межличностные взаимоотношения; усваивается опыт, накапливаются знания, вырабатываются практические умения и навыки, формируются духовные потребности, взгляды и убеждения, моральные и эстетические чувства.

Можно выделить главные трактовки общения: общение - вид самостоятельной человеческой деятельности; общение - атрибут других видов человеческой деятельности: общение - взаимодействие субъектов.

Под деловым понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели. Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Психология делового общения является составной частью всего комплекса психологических наук, опирающейся на принципы и категории общей психологии. Она предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов. Причем речь идет об интересах физических и юридических лиц.

Уникальность общения как вида деятельности заключается в следующем. Практически все виды деятельности строятся по принципу субъект-объект, то есть человек воздействует и модифицирует объект, - то, на что направлена его деятельность. Общение обычно строится по принципу субъект-субъект, то есть равноправное взаимодействие двух индивидов.

Разная направленность, типы и виды общения позволяют выделить следующие его функции:

- информационно-коммуникативная связана со всеми формами деятельности людей;
- прагматическая реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности;
- формирующая проявляется в процессе развития человека и становления его как личности;
- функция подтверждения состоит в том, что только в процессе общения с другими мы можем понять, познать и утвердить себя в собственных глазах. К знакам подтверждения можно отнести знакомства, приветствия, оказание знаков внимания;
- организация и поддержание межличностных отношений. В ходе общения мы оцениваем людей, устанавливаем эмоциональные отношения, причем один и тот же человек в разных ситуациях может вызвать различное отношение;
- внутриличностная функция общения представляет диалог с самим собой, позволяющий обдумать принимаемые решения и поступать в той или иной ситуации более обдуманно и разумно.

### Структура коммуникативного акта

Коммуникативный процесс представляет собой процесс передачи сообщения от отправителя к получателю. В межличностном процессе коммуникаций можно выделить шесть главных переменных: отправитель/кодировщик; сообщение; канал; получатель/декодировщик; восприятие; обратная связь.

Сообщение состоит из вербальных и невербальных символов, представляющих информацию, которую мы хотим передать. Типы данных, которые по отдельности или в любом сочетании могут содержать сообщения: факты, идеи, мнения, кредо, эмоции, мотивация.

Канал коммуникации - средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. Обычно каналы делятся на средства массовой коммуникации (пресса, издательства, телевидение, радиовещание, информационные агентства, службы связи с общественностью и прессой, рекламные агентства и др.) и межличностные каналы, то есть непосредственный личностный обмен сообщениями между источником и получателем информации.

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы использует речь – систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы.

Получатель / Дешифровальщик. Процесс перевода сообщения в мысль называется декодированием, и это — задача получателя. Одна из наиболее важных переменных в коммуникации - это восприятие, уникальное понимание сути вещей. Обратная связь - это реакция получателя на сообщение. Обратная связь может быть вербальной или невербальной; письменной или устной.

Эффект коммуникации - изменения в поведении получателя, которые происходят в результате приема сообщения. Специалисты выделяют три основных типа результатов коммуникации: а) изменения в знаниях; б) изменение установок, то есть изменение относительно устойчивых представлений аудитории; в) изменение поведения получателя информации (осуществить покупку, принять участие в голосовании, изменить точку зрения, улучшить дисциплину труда и пр.).

#### Структурные компоненты общения.

Основными структурными компонентами общения (но Г. М. Андреевой) являются: коммуникативная структура (состоит в обмене информацией между общающимися индивидами); интерактивная структура (заключается в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями); перцептивная структура (означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания).

Характеризовать структуру общения мы будем путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: перцептивной, коммуникативной, интерактивной.

#### Перцептивная сторона общения

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

Психологами было обнаружено несколько типовых схем, по которым строится образ другого человека и которые в той или иной степени используются всеми людьми. Построение образа партнера по этим схемам иногда приводит к так называемым эффектам первого впечатления или систематическим ошибкам социального восприятия. Знание этих схем может способствовать пониманию того, как формируется первое впечатление о человеке.

При ошибках неравенства схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем это было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы его недооцениваем. Очень важно помнить, что превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эти ошибки можно назвать фактором превосходства.

Не менее важными и узнаваемыми являются ошибки, связанные с тем, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Эти ошибки заключаются в том, что если человек нам нравится (внешне), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д. (т.е. опять-таки переоценивать многие его психологические характеристики)

Под влиянием одного фактора переоцениваются или недооцениваются свойства человека. Здесь мы имеем дело с фактором привлекательности — чем более внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он во всех отношениях, если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Следующая схема также хорошо известна. Те люди, которые к нам относятся хорошо, кажутся нам значительно лучше тех, кто к нам относится плохо. Это проявление так называемого фактора "отношения к нам".

Исследования показывают, что для определения параметра превосходства в нашем распоряжении имеются два основных источника информации:

- 1) одежда человека, весь его имидж;
- 2) манера поведения человека (как он сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.).

Манера поведения может содержать в себе признаки превосходства по разным причинам: вследствие действительного превосходства, объективного или только субъективного, а также вследствие превосходства ситуативного. Безусловно, на восприятие превосходства влияет весь опыт человека и его внутренняя позиция. Отметим, что действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

В постоянном общении продолжают действовать результаты первого впечатления. Однако при постоянном и длительном общении нам может быть недостаточно только черт и свойств, приписанных партнеру при первом впечатлении. В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера.

Общаясь с партнером, мы получаем большое количество информации о нем, его состоянии и переживаниях.

Лицо человека, его жесты, мимика, общий стиль экспрессивного поведения, походка, его манера стоять, сидеть, привычные позы и их изменение во время разговора, пространственная ориентация по отношению к партнерам — все это имеет определенное содержание и несет информацию о внутренних состояниях человека. Конечно, то, что максимально привлекает наше внимание в облике другого человека, — это его лицо.

Важную роль при чтении информации "с лица" играет направление взгляда.

При определенных обстоятельствах (например, соблюдении правил этикета), когда человек хочет скрыть свои чувства, лицо становится малоинформативным, а тело — главным источником информации для партнера. Некоторые психологи даже называют тело местом "утечки информации" о наших душевных состояниях.

В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Именно эта способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера и называется самоподачей (у некоторых авторов - самопредъявление, самопрезентация). По существу, самоподача состоит в управлении вниманием.

**Коммуникативная сторона общения** состоит в обмене информацией между людьми.

Опираясь на концепцию А.Н. Леонтьева, выделяют следующие компоненты коммуникативной деятельности: предмет общения - другой человек, партнер по общению как субъект; потребность в общении - стремление человека к познанию и оценке других людей, к самопознанию; действия общения - единицы коммуникативной деятельности, целостные акты, адресованные другому человеку (инициативные и ответные действия); задачи общения - цель, на достижение которой в конкретной коммуникативной ситуации направлены разнообразные действия, совершаемые в процессе общения; средства общения - операции, с помощью которых осуществляются действия общения: продукты общения - образования материального и духовного характера, получаемые в итоге общения.

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно понимали, чтобы их слова не наталкивались на стену непонимания, чтобы их слушали и слышали. Но для многих людей умение "донести" свое мнение, точку зрения, свои знания до партнера - еще и необходимая часть их профессии. Для всех, кто заинтересован в эффективной коммуникации, важно знать способы преодоления психологических барьеров.

В общении всегда участвуют, по крайней мере, двое людей. Каждый человек одновременно и воздействует, и подвергается воздействию. Между тем эффективность общения — дело общее, и говорящий, и слушающий могут внести свой вклад в повышение эффективности общения.

**Интерактивная сторона общения** заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

Интерактивная сторона общения выражается во взаимодействии партнеров при организации и осуществлении совместной деятельности, при этом имеют значение мотивы и цели общения каждой из сторон, их взаимодействие, виды взаимодействия — содружество, конкуренция, конфликт.

Действие — главное содержание общения. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например, "он на меня давил, но я не поддался", "он подстроился под меня", "он нанес мне удар" и т.д. Здесь общение передается подобными фразами, и в них главный смысл.

Вербальное общение — общение словами, речью, процесс обмена информацией и эмоционального взаимодействия между людьми или группами при помощи речевых средств.

Монолог, монологическая речь (от моно и греч. *lygos* - слово, речь). Вид речи, полностью или частично не связанный (в отличие от диалогической речи) с речью собеседника в содержательном и в структурном контексте.

Диалогическая речь - жанр, состоящий из регулярного обмена высказываниями-репликами, на языковой состав которых влияет непосредственное восприятие речевой деятельности говорящего собеседником.

Диалог предполагает свободное владение речью, чуткость к невербальным сигналам, способность отличать искренние ответы от уклончивых. В основе диалога - умение задавать вопрос себе и другим.

Невербальное общение — это общение с помощью жестов, мимики, определенных поз и т.д. Роль невербальной коммуникации в системе общения значительна. Практически 60, 80 процентов информации о нашем собеседнике мы получаем благодаря невербальным средствам общения. Невербальная коммуникация сопутствует и во многом дополняет вербальную или звуковую речь.

В практике общения между людьми зачастую возникает недопонимание, порождаемое возрастными, социальными, профессиональными, психологическими и коммуникативными барьерами (от фр. *barriere* - преграда, препятствие), т.е. взаимонепонимание между людьми, являющееся следствием того, что одно и то же явление имеет для них разный смысл. Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений. Коммуникативные барьеры, как правило, являются следствием коммуникативной некомпетентности. Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации общения, вызванного глубокими различиями, существующими между партнерами.

Совершенствование коммуникаций в организации.

1. Регулирование информационных потоков. 2. Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов.

3. Системы обратной связи. В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

4. Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

6. Современные информационные технологии. Последние достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того, электронная почта - эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах, штатах и странах.

К формам делового общения в профессиональной среде относятся: деловая беседа; деловая беседа по телефону; деловые переговоры; служебное совещание; деловая дискуссия; пресс-конференция; публичная речь; деловая переписка; публичные торги; презентация.

Практика ведения переговоров показывает, какое большое влияние на их ход оказывает психологическая атмосфера. Для того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять следующие правила.

Правило 1. Не говорите громко или тихо, торопливо или медленно. Громкая речь может вызвать у вашего партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: ваш партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все правильно. Торопливое изложение мысли создает впечатление, что вы хотите уговорить собеседника побыстрее, не давая ему возможности разобраться в сути дела. И наоборот, слишком медленная речь подтолкнет к выводу, что вы тянете время.

Правило 2. Постарайтесь найти по каждой проблеме «ключевую фигуру» в интересующей вас организации. Причем это может быть не директор, не его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность. Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификация, опыт работы в данной области, личные связи, доскональное знание предмета).

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой представителей организации, в которой царит взаимопонимание и уважение.

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств: отношения ведущих переговоров с их группами; того, как сидят участники переговоров; присутствия зрителей; хода переговоров.

В качестве основных этапов деловой беседы традиционно выделяют следующие.

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Парирование замечаний собеседника.
7. Принятие решения и фиксация договоренности.
8. Завершение деловой беседы.

## 9. Анализ результатов деловой беседы.

Приведем примеры устойчивых этикетных формул, применяемых в профессиональной деятельности государственных служащих.

### Приветствие

Добрый день (утро, вечер)! Здравствуйте!

### Прощание

До свидания! Всего доброго! Всего хорошего! До встречи! (если назначена встреча)  
Позвольте попрощаться! Счастливого пути (отъезжающему)

### Благодарность

Спасибо! Очень признателен вам! Благодарю! Большое спасибо! Сердечно благодарю (благодарен)! Разрешите поблагодарить вас!

Ответы на благодарность: Не стоит благодарности!; Это моя обязанность; Мне приятно это сделать для вас.

### Просьба

Будьте добры... Будьте любезны... Прошу вас... Не можете ли вы...? Могу я вас попросить...? Вас не затруднит...? Не хотите ли взглянуть...? Не согласитесь ли вы...?

Ответы на просьбы: Да, пожалуйста.; нет, не трудно.

### Извинение

Приношу свои извинения... Извините, пожалуйста... Прошу меня простить... Простите, пожалуйста...

Ответы на извинения: Ничего страшного; Все в порядке.

Подводя итог, можно выделить следующие основы делового общения на государственной службе:

- законность;
- целесообразность;
- взаимоуважение;
- этикет.



## Тема 2. Основы конфликтологии

### Конфликтные типы личности и стратегии взаимодействия с ними

Дженни Грехем Скотт (1991) считает, что у каждого человека в зависимости от жизненного опыта есть собственная классификация трудных в общении людей. Он приводит одну из классификаций, предложенную Робертом М. Бремсоном, в которую входят такие типы людей, как «агрессивисты», «жалобщики», «молчуны», «сверхпокладистые», «вечные пессимисты», «нерешительные» (стопоры) и др. Однако какой бы классификации мы ни придерживались, главное — выяснение особенностей партнера по общению и выбор в соответствии с этим стратегии и тактики при взаимодействии с ним.

Д. Скотт утверждает, что успех будет зависеть и от того, сумеете ли вы взять под контроль собственные эмоции и дать выход эмоциям партнера по общению: «Не принимайте на свой личный счет оскорбления, не попадите под влияние трудного человека».

Он же дает рекомендации по общению с конкретными «трудными» типами людей, однако мы должны иметь в виду, что в жизни скорее встречаются люди, обладающие *набором* особенностей *нескольких* типов. Поэтому нижеследующая классификация, предложенная автором, носит условный характер.

**«Паровой каток».** Люди этого типа считают, что все должны уступать им, они убеждены в собственной правоте. Главная угроза для них — подрыв их имиджа, поэтому они могут вести себя грубо, бесцеремонно по причине того, что боятся ошибки, после которой произойдет подрыв их имиджа. Поэтому при общении с таким партнером, если предмет спора не очень для вас важен, лучше использовать такие способы выхода из конфликта, как уклонение или приспособление. Уступив такому человеку в малом, вы поможете ему успокоиться. Если же вы решили бороться за свои права, желательно дать «паровому катку» выпустить пар, снизить эмоциональное напряжение. Не перечьте ему в это время. А затем спокойно и уверенно изложите свою точку зрения, ни в коем случае не критикуя его подход, иначе вместо конструктивного решения вы спровоцируете враждебное отношение к себе. Ярость «парового катка» можно подавить только собственным спокойствием.

**«Скрытый агрессор».** Такие люди стремятся причинить нам неприятности с помощью закулисных махинаций. Причем они вполне убеждены в своей правоте, в том, что именно они выполняют роль тайного мстителя, что они восстанавливают справедливость. Иногда их поведение вызвано тем, что они не обладают властью, чтобы действовать открыто. При возникновении трудностей общения с подобным «оппонентом» при возможности лучше уклониться от общения с ним, но в случае необходимости взаимодействия желательно выявить конкретный факт причинения зла и сказать такому человеку, что вам известно, что именно он совершил то или иное действие против вас. Приведите ему доказательства, если он будет оспаривать ваши факты. Однако сохраняйте при этом спокойствие, не давайте ему повод для агрессивного нападения. После того как вы разоблачили его, попытайтесь определить скрытые причины подобного поведения. Если вы поймете их, то вам легче будет прийти к общему решению. Быть может, он считает вас конкурентом, стремится получить то, что вовсе не нужно для вас (например, должность, внеочередной отпуск).

**«Разгневанный ребенок».** Эти люди не злы по своей природе, но время от времени взрываются подобно детям, у которых плохое настроение. Как правило, также вспышки вызывают спровоцированы ощущением беспомощности, испугом, что в настоящий момент у них «земля уходит из-под ног» и они теряют контроль над ситуацией. Будь то родитель, который кричит на сына-подростка, или начальник, топающий ногами на подчиненного, причина вспышки может быть одна и та же: «разгневанный ребенок» боится потерять авторитет, власть, боится не справиться с ситуацией.

Если у вас нет возможности уклониться от контакта с таким человеком, то лучше всего в момент вспышки не перечить ему, дать накричаться, убедить его в том, что вы слушаете его. То есть он должен быть уверен, что по-прежнему контролирует ситуацию, это его успо-

коит. После вспышки он, скорее всего, будет ощущать дискомфорт, смущение, раскаяние, поэтому лучше всего не заостряйте внимание на случившемся, не напоминайте и не упрекайте его в содеянном. Переведите разговор на решение проблемы, не настаивайте на извинении перед вами, а если извинения последовали без вашей просьбы, примите их тут же, без анализа случившегося. Помогая «разгневанному ребенку» вновь почувствовать себя спокойно, уверенно, вы тем самым приблизите обоих к моменту конструктивного решения проблемы.

**«Жалобщик».** «Жалобщики», как реалистичные, так и параноидальные (они жалуются на воображаемые обстоятельства), как правило, охвачены какой-либо идеей и обвиняют всех окружающих. Если «жалобщик» говорит вам о ком-то другом, можно либо поддакивать, либо возразить ему. Но лучше сначала просто его выслушать, причем совсем не обязательно соглашаться с тем, что он говорит. Может, единственное, что ему необходимо, — быть выслушанным, и вы тем самым возвратите ему ощущение собственной значимости. Выслушав, используйте технику резюмирования: изложите кратко суть его жалобы, дайте ему понять, что вы услышали его слова. Затем лучше всего перевести разговор на другую тему. Если же он вновь и вновь будет возвращаться к теме своей жалобы, спокойно и уважительно прервите его, переключите на решение проблемы, а не на ее описание. Можно спросить его: «Что бы вы хотели сделать в данной ситуации?» Скорее всего, у «жалобщика» нет готового рецепта, тогда вы спросите: «Чем я могу вам помочь?» Если и тут ситуация не прояснится, попробуйте вместе с ним придумать, какой конкретный человек (или люди) может помочь в этой ситуации. Например, это может быть специалист-дефектолог для ребенка, семейный психотерапевт, тренер спортивной секции и т. д.

**«Молчун».** Причины скрытности таких людей могут быть самыми разными (враждебное отношение, плохое самочувствие, природная интровертированность и др.), и успех вашего общения будет зависеть от того, известна ли вам эта причина. Лучше всего с целью выяснения этого задать «молчуну» несколько открытых вопросов (например: «Что вы думаете по этому поводу?»). Но не перегибайте палку: если вопросов будет слишком много, «молчун» еще больше может замкнуться, ибо ваш разговор будет похож на допрос. Причем необходимо учитывать и возможные природные особенности человека: если он обычно малоразговорчив и медленно действует, то вы, задав ему какой-либо вопрос, не торопите его с ответом, не подгоняйте (ему необходимо больше времени для ответа). Если этот человек заговорил с вами, не старайтесь тут же заполнять возможные в этом случае паузы в разговоре. Не торопите его, дайте обдумать и высказать ему все, что он хочет, в удобном для него темпе. В противном случае он вряд ли захочет продолжать общение с вами. Главное при взаимодействии с такими людьми — доброжелательное отношение к ним.

Соблюдайте чувство меры: если вы видите, что общение с вами тяготит «молчуна», не настаивайте, не вовлекайте его в разговор против его воли. Возможен вариант, когда вы, размышляя вслух, говорите о причине молчания партнера: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены...». Однако такой способ помогает далеко не всегда: если человеку неприятно то, что вы сказали, или вы ошиблись в своем предположении, он может прекратить общение вовсе.

**«Сверхпокладистый».** Когда такие люди встречаются нам, они кажутся приятными во всех отношениях: поддерживают любую нашу идею, всегда уступают в спорах, стараясь понравиться всем окружающим. Но, как правило, их слова расходятся с делом: вы полагаетесь на такого человека, а он в ответственный момент подводит вас, не выполнив того, что обещал. Если вы вынуждены общаться с таким человеком, скажите ему, что для вас самое главное — правдивость. Пусть он обещает сделать для вас только то, что действительно в его силах. Объясните, что вы будете относиться к нему лучше не в том случае, когда он соглашается с вами во всем и обещает помочь во всем, а когда он будет говорить вам правду о том, что он думает и что делает. Однако этот человек должен видеть и с вашей стороны подобное поведение.

Безусловно, указанная типология носит лишь условный характер, и в жизни вряд ли мы встретим чистый тип «сверхпокладистого» человека, «скрытого агрессора» или «разгневанного ребенка» и т. п. Поэтому наша главная задача — распознать конфликтную личность, реагировать на ее поступки так, чтобы не усугублять конфликт, а попытаться прийти к конструктивному решению.

### Правила бесконфликтного общения:

- в своей речи следите за словами, которые могут вызвать обиду или негативную реакцию сотрудника и спровоцировать конфликтную ситуацию в коллективе. Эти слова или фразы называют **конфликтотгенами**, так как они направлены на провоцирование такого же общения, с взаимодействующей с Вами стороны. Конфликтотгены распространяют конфликтную ситуацию на всех участников взаимодействия. Никогда не употребляйте конфликтотгенов в общении с коллегами и руководством;
- если Вы услышали в обращении к Вам коллеги слова – конфликтотгены, не отвечайте ему тем же, чтобы не позволить распространиться конфликтной ситуации. Поверьте, игнорирование подобных слов не означает Вашу слабость и подчинение, а напротив подчеркивает Вашу силу, как специалиста. Для коллеги направляющего против Вас конфликтотгены Ваша подобная неожиданная реакция сделает его слова бессмысленными. Конфликтотгены, направленные на Вас, потеряют свою силу и значимость;
- при взаимодействии и обсуждении непонятного Вам вопроса или вопроса с которым Вы не согласны, попытайтесь поставить себя на место Вашего собеседника и понять его точку зрения и чувства, движимые в этом случае им. Демонстрируйте уважение к мнению коллеги. Создавайте дружеский настрой при любом взаимодействии;
- подходите к любому сотруднику с позиций гуманистического отношения: доброжелательно, сочувственно, уважительно. Добро и дружеское участие есть в каждом коллеге, если Вы изначально предполагаете эти качества у него. Относитесь благожелательно к любому человеку в Вашем трудовом коллективе;
- старайтесь быть уравновешенными, спокойными и уверенными в общении с коллегами. Помните, что уверенность и высокомерие не тождественные понятия;
- при агрессии и конфликтотгенах, направленных против Вас, смените на некоторое время тему разговора.;
- не скрывайте своих негативных чувств, вызванных обсуждением от Вашего собеседника. Спокойно, и в правильной форме демонстрируйте их, как лично Ваши переживания и сомнения;
- не ущемляйте права человека с которым взаимодействуете. Не задевайте его чувств, говоря о качествах его личности. Лучше апеллируйте к их внешнему проявлению в поведении;
- всегда своевременно разъясняйте возникшие в ходе обсуждения недоразумения, задавая уточняющие вопросы;
- специалист не может никогда не ошибаться. Уверенные в себе люди и хорошие специалисты умеют признавать свои ошибки, так как это делает их сильнее. Свободно и своевременно извиняйтесь, если знаете о своей ошибке. Умейте признавать свою неправоту. В другой раз Вы сможете рассчитывать на такое же признание со стороны Ваших коллег;
- если Вы обнаруживаете, что Ваше взаимодействие с сотрудником, превращается в напряженный похожий на открытый конфликт процесс, сделайте в Ваших переговорах паузу. Молчание и пауза даст Вам время успокоиться и спокойно продолжить разговор;
- коллеги с которыми Ваши профессиональные и неформальные отношения не складываются, также заслуживают Вашего уважения. Во избежание наиболее вероятных здесь конфликтов, сохраняйте уже установленные отношения, не разрушайте даже слабых связей между Вами.

Предотвратить или не допустить появления конфликта в Ваших трудовых отношениях, можно с помощью некоторых действий или мер, которые Вы можете предпринять:

- соблюдение социальной дистанции. Это предполагает построение взаимоотношений на основе определения социально-психологической совместимости с коллегами или строго формальных форм отношений. Обозначение дистанции в профессиональных отношениях может варьироваться, в зависимости от каждого конкретного случая межличностного взаимодействия. Определение достаточно короткой данной дистанции с каким-либо сотрудником не должно быть частым явлением, так как именно короткая социальная дистанция между коллегами провоцирует большее количество конфликтных ситуаций. Неформальные отношения сменяют должностной статус коллеги в статус друга от которого начинают ожидать всегда схожих и отвечающих общим дружеским интересам действий. А в ситуации производственных отношений это не всегда бывает возможным. Наличие пространства для возможного сближения коллектива служит своего рода буфером или «подушкой безопасности» при конфликтной ситуации;

- внесение разнообразия в трудовых отношениях. Стремитесь, чтобы Ваши профессиональные отношения на рабочем месте имели не только формальные рамки, но и некоторые неформальные свойства. Отыщите общие интересы и увлечения коллег. В последствии, если понадобится, это может оказаться ресурсом для предотвращения конфликтной ситуации. Иногда уделяйте время неформальному общению с коллегами за пределами рабочего пространства. Например, предложите коллегам вместе порыбачить или отправиться в лес за грибами. А может, отпразднуете вместе профессиональный праздник;

- сглаживайте острые ситуации. При возможном возникновении конфликта в производственных отношениях, напоминайте коллегам о существующей солидарности сотрудников. Полученное во время напоминание или совет коллеги может предотвратить многие напряженные и негативные моменты в трудовых отношениях;

- старайтесь быть «своим» человеком для всех коллег. Не обязательно полностью принимать сторону сотрудника или всецело разделять его точку зрения, достаточно уважать мнение коллег и обосновывать свое несогласие в чем-то, не ставя это в вину коллеге, а лишь демонстрируя различные точки зрения на любой вопрос;

- помните о значимости каждого сотрудника. Соблюдайте правила бесконфликтного общения и своим поведением поддерживайте значимость деятельности каждого коллеги;

- не демонстрируйте чрезмерно свои достоинства, отличающие Вас от Ваших коллег. Намеренная демонстрация своего профессионализма, частое напоминание коллегам о своих профессиональных успехах может вызвать агрессию со стороны окружающих и раздражение. Это приводит к конфликтам в производственной среде. Сконцентрируйтесь на командных и коллективных профессиональных успехах.

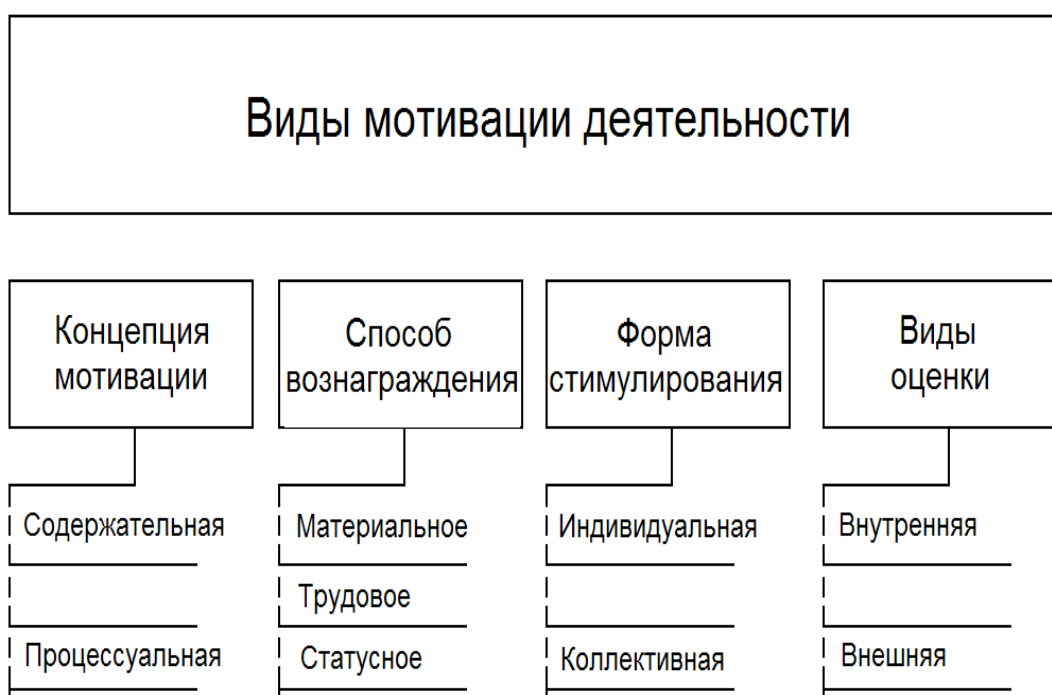
### Тема 3. Мотивация как фактор трудовой деятельности

#### Мотивация и стимулирование труда на государственной службе

Мотивация - внутреннее побуждение работника к эффективной деятельности для удовлетворения всей совокупности его личных потребностей, которые характеризуются как соответствующие мотиваторы.

Стимулирование – внешнее побуждение к труду. В числе внешних побудителей к труду выделяют материальные и моральные стимулы труда. Материальные стимулы могут быть выражены в денежной форме и неденежной (например, государственные гарантии).

Наибольший результат профессиональной служебной деятельности федеральными государственными гражданскими служащими достигается тогда, когда применяются механизмы рационального сочетания мотивов и стимулов к труду.



#### Функции мотивов в сфере труда

- **ориентирующая**, нацеливающая работника на определенный вариант поведения;
- **смыслообразующая**, отражающая смысл поведения работника. Мотив в данном случае показывает значимость такого поведения для человека;
- **опосредствующая**, обусловленная результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побудителей, что и отражается в мотиве;
- **мобилизующая**, состоящая в том, что мотив "заставляет" работника "собраться", сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности;
- **оправдательная**, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме.

#### Принципы оплаты труда федеральных государственных гражданских служащих.

1. Дифференциация уровня оплаты труда государственных служащих осуществлять в зависимости от качества, величины и эффективности (результативности) трудового вклада, условий труда, природноклиматических условий и других особенностей профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

2. Проводить повышение уровня оплаты труда государственных служащих в связи с ростом эффективности функционирования и развития подведомственных сфер и отраслей экономики.
3. Осуществлять систематическую индексацию уровня оплаты труда государственных служащих в связи с инфляционным ростом цен.
4. Сочетание самостоятельности органов государственного управления с государственным регулированием заработной платы в пределах установленной законодательством компетенции государства.
5. Социальную справедливость при распределении фонда оплаты труда, равную оплату за равный труд.
6. Проводить систематическую индексацию уровня оплаты труда государственных служащих в соответствии с изменениями показателей прожиточного минимума

**Мотивация на разных этапах карьеры.** Пять самых важных факторов, влияющих на удовлетворенность работой и мотивацию:

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение). На практике речь идет о том, насколько люди могут использовать на работе свои сильные качества, о соответствии требований, предъявляемых работой, и уровня своего мастерства.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (работа как она есть). Если первое место можно считать структурным фактором, то отождествление представляется активизирующим фактором.

3. Представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от начальника, коллег по работе или подчиненных и связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой. Необходимо отметить, что мнение о работе других само по себе увеличивает мотивацию, в то время как «ничего - неговорение» снижает чувство удовлетворенности.

5. Самодетальность. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности является пятым фактором, влияющим на удовлетворенность работой.

Данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию работы.

Во время первого года работы в определенной должности представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Работник находится «в расцвете сил» после двух-трех лет работы на одном месте.

После пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются.

**Классификация видов премирования** (по целям, по периодичности, по категориям, по времени выплат, по фонду премирования, по размеру).

- в зависимости от категорий персонала:

– премирование отдельных категорий персонала (рабочих, руководителей, специалистов или служащих). Этот вид премирования применяется, как правило, для оценки производственных результатов;

– премирование для всех категорий персонала, например премирование за выслугу лет или за общие результаты работы;

- в зависимости от времени выплаты:
  - по итогам работы за месяц;
  - по итогам работы за квартал;
  - по итогам работы за год;
- в зависимости от периодичности выплат:
  - регулярное;
  - единовременное;
- в зависимости от размера премии:
  - фиксированное;
  - в виде процента от какого-либо показателя.

### **Механизм стимулирования труда федеральных государственных гражданских служащих**

— должностной месячный оклад в соответствии с замещаемой им должностью гражданской службы, месячный оклад за классный чин и

— дополнительные выплаты, в том числе:

1. надбавку к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе;
2. ежемесячную надбавку к должностному окладу за особые условия гражданской службы;
3. ежемесячную процентную надбавку к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, в размерах и порядке, определяемых законодательством;
4. премии за выполнение особо важных и сложных заданий;
5. ежемесячное денежное поощрение;
6. единовременную выплату при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска.

Общими основаниями для поощрения государственного служащего являются:

- успешное, качественное и добросовестное исполнение должностных обязанностей;
- признание заслуг государственного служащего (особые отличия при прохождении государственной службы);
- продолжительная, безупречная и эффективная служба;
- выполнение заданий особой важности и сложности;
- проявленное мужество при исполнении служебных обязанностей.

Поощрение может быть индивидуальным (поощрение конкретного лица) и коллективным (поощрение коллектива, нескольких лиц), а по содержанию — моральным, материальным или смешанным, т.е. включающим в себя как моральные, так и материальные элементы.

Поощрения объявляются приказами. Благодарность может быть объявлена и устно. Материальным поощрением является премирование государственного служащего.

**Практическая диагностика мотивационного потенциала государственных служащих:** построение мотивационного профиля и мотивационных карт. **Мотивационный профиль** представляет собой комплекс мотивов. Важно определить несколько мотивирующих факторов, а также учитывать, что мотивы связаны между собой. Воздействие на один мотив без учета другого неэффективно. Мотивация всегда индивидуальна. Мотивы, интересы, ценности подвержены изменениям. Изменения могут происходить как по мере развития личности, так и под влиянием внешних условий.

#### Тема 4. Индивидуально-типологические особенности

Из всех созданий, живущих на земле, только человек может изменить себя. Только человек является архитектором своей судьбы.  
В. Джеймс

Личностью в психологии обозначается системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее индивидуальность, составляющих своеобразие человека, его отличие от других людей.

1. Люди отличаются друг от друга множеством особенностей, как внешних, так и внутренних. Каждый из нас неповторим и индивидуален. Однако существуют и объединяющие нас индивидуально-типологические особенности: темперамент, характер, способности.

2. Основой индивидуальных различий в деятельности нервной системы считают различные проявления, связь и соотношение нервных процессов — возбуждения и торможения.

3. Темперамент (от латинского слова «темпераментум» — соотношение частей, пропорция) — это индивидуальные особенности человека, определяющие динамику его психической деятельности и поведения.

4. Индивидуальные особенности поведения человека определяются не только его темпераментом, но и его характером. Если темперамент определяется врожденными свойствами нервной системы, то характер прижизненно формируется под влиянием многочисленных факторов среды.

5. Характер — совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обуславливающих типичные для нее способы поведения. В психологии сложились разные типологии характера.

6. Характер взаимосвязан с другими сторонами личности, в частности с темпераментом и способностями. Темперамент влияет на форму проявления характера, своеобразно окрашивая те или его черты.

7. Акцентуация — это предельная величина, крайний вариант проявления нормы. Акцентуации характера свойственна повышенная уязвимость к определенным психотравматическим воздействиям.

8. Способности — это индивидуально-психологические особенности человека, отвечающие требованиям данной деятельности и являющиеся условием успешного ее выполнения. Способности делят на общие (интеллект) и специальные.

9. Совокупность общих и специальных способностей, свойственных конкретному человеку, составляет одаренность. Высокая степень одаренности, реализованная человеком в определенной области, называется талантом. Высокая степень одаренности, выражающаяся в результатах, достигнутых одновременно в ряде областей деятельности, называется гениальностью.

Г. Олпорт: Личность — то, что индивидуум представляет собой на самом деле — внутренне нечто, детерминирующее характер взаимодействия человека с миром. Г. Олпорт полагал, что созревание человека — это продолжающийся всю жизнь процесс становления. Он усматривал качественную разницу между зрелой и незрелой (или невротической) личностью. Поведение зрелых субъектов функционально автономно и мотивировано осознанными процессами. Напротив, поведение незрелых лиц преимущественно направляется неосознаваемыми мотивами, проистекающими из переживаний детства. Он описал шесть черт психологически зрелого человека:



1. Широкие границы «Я». Он может посмотреть на себя со стороны. Активен в жизни, проявляет себя в разных сферах. Обладает широким кругом интересов.

2. Способность к теплым, сердечным социальным отношениям, (дружеская интимность и сочувствие). Человек способен к уважению и любви к себе и другим.

3. Эмоциональная незабоченность и самопрятие. Он имеет положительное представление о себе. Умеет справляться с собственными эмоциональными состояниями.

4. Зрелый человек демонстрирует реалистичное восприятие, опыт и притязания. Видит вещи такими, какие они есть, а не такими, какими, какими хотел бы видеть. Обладают соответствующей квалификацией и познаниям в сфере своей деятельности.

5. Способность к самопознанию и чувство юмора. У такого человека существуют четкие представления о своих сильных и слабых сторонах. Юмор помогает им видеть и принимать крайне абсурдные аспекты собственных и чужих жизненных ситуаций.

6. Цельная жизненная философия.

По Э. Эриксону, личность — результат прохождения кризисов.

По Р. Кеттеллу, ядро личности образуют 16 исходных черт.

А.В.Петровский считает что «личность — это человек как субъект социальных отношений и сознательной деятельности». Личность это социальная сущность человека.

В.И. Слободчиков и Е.И. Исаев утверждают, что многогранность человека отражается комплексом понятий: индивид, субъект, личность, индивидуальность, универсум.

*Индивид* — человек как представитель рода, имеющий природные свойства; телесное бытие человека.

*Субъект* — человек как носитель предметно-практической деятельности; распорядитель душевных сил.

*Личность* — человек как представитель общества, определяющий свободно и ответственно свою позицию среди других.

*Индивидуальность* — человек как уникальная, самобытная личность, реализующая себя в творческой деятельности..

*Универсум* – высшая ступень духовного развития человека, осознающего свое бытие и место в мире.

Самознание - это процесс, с помощью которого человек познает себя и относится к самому себе. Самосознание характеризуется своим продуктом – представлением о себе, Я-образом, или Я-концепцией. Содержанием самосознания являются всевозможные качества человека, его поведение, состояния, эмоциональные переживания, мысли и чувства. Субъективно самосознание переживается как чувство «Я»: «Я думаю», «Я размышляю», "Я переживаю».

Самооценка личности — оценка человеком самого себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. В самооценке проявляется отношение к себе — самоуважение.

Функции самооценки:

- прогностическая (что я могу);

-регулятивная (что я должен делать, как вести себя, чтобы не потерять к себе самоуважение, иметь душевный комфорт).

Самооценка объединяет как представления об уже достигнутом, так и «проект будущего» (чего я смогу достигнуть при моих способностях, личностных качествах).

Для того чтобы чувствовать душевный комфорт и уважать себя как личность, человек ставит перед собой цели определенной трудности, т. е. имеет определенный уровень притязаний.

**А. Маслоу** выделяет пять основных групп мотивов человеческого поведения (обычно их изображают в форме пирамиды):

1. физиологические (пище, питье, кислороде, физической активности, сне, защите от экстремальных температур и в сенсорной стимуляции);

2. безопасности и защите (в организации, стабильности, законе и порядке, в предсказуемости событий и свободе от угрожающих сил, таких как болезнь, страх, хаос);

3. принадлежности и любви (установление привязанности с другими, в своей семье и группе),

4. самоуважения и уважения другими (компетентность, уверенность, достижения, независимость, свобода и престиж, статус, репутация, оценка и приятие

5. самоактуализации (желание человека стать тем, кем он может стать).

Человек, достигший этого уровня добивается полного использования своих талантов, способностей, потенциала).

*Для удовлетворения потребностей в принадлежности и любви:*

Давайте работникам работу, которая позволяла им общаться.

Создавайте на рабочих местах дух единой команды.

Периодически проводите с подчиненными совещания.

Не разрушайте возникшие неформальные группы.

Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

*Для удовлетворения потребности в уважении:*

Предлагайте подчиненным более содержательную работу.

Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.

Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Обеспечивайте обучение и переподготовку для повышения компетентности.

*Для удовлетворения потребности в самоактуализации:*

Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, что позволит им полнее использовать свой потенциал.

Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую полной самоотдачи.

Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

### **Социально-когнитивная теория А. Бандуры**

А. Бандура отмечает, что многое в поведении, которое мы демонстрируем, приобретается посредством социального научения. Мы следуем примерам, которые наблюдаем в социуме. Видя, что и как делают другие, насколько они успешны, мы следуем их образцам. В основе данного феномена лежит — подражание и самомотивация. (В отечественной психологии синонимом понятия «самомотивация» в определенной мере служит понятие «волевая регуляция»).

Человек организует свое поведение путем использования своего интеллектуального и жизненного опыта так, чтобы достигать эти цели. Этот механизм называется саморегуляцией. Саморегуляция поведения проявляется через самонаблюдение, самооценку.

Человек осуществляет самонаблюдение за выполнением собственных действий (например, по параметру качества и скорости), оценивает их как позитивные или негативные, ориентируясь на определенные внутренние нормы. Достижение цели приносит человеку чувство удовлетворения, что является самоподкреплением. И, наоборот, невыполнение взятого на себя обязательства, не достижение цели сопровождается переживанием чувств тревоги, разочарования, досады, что является самонаказанием.

### **Социально-когнитивная теория Дж. Роттера**

Дж. Роттер ввел понятие локуса контроля. Данное понятие поясняет, что люди по-разному ориентированы на подкрепление своих действий.

Людам с внешним локусом контроля — экстерналам — важно социальное подкрепление, оценка, их поведение в большей степени мотивируется внешними факторами.

Люди с внутренним локусом контроля — интерналы — побуждаются внутренними мотивами

Механизм волевой саморегуляции

В отечественной психологии в контексте мотивации рассматривается механизм волевой саморегуляции. Механизм воли актуализируется в ситуациях, связанных с преодолением объективных (внешние препятствия, сложные обстоятельства, трудные условия) или субъективных (усталость, отсутствие интереса, наличие конкурирующих мотивов, непонимание

смысла предстоящего действия и т. п.) препятствий, преград, затрудняющих реализацию жизненно важных целей и задач.

#### Механизм смыслообразования

Отечественный ученый **В.А.Иванников** в своей теории объяснил волевые акты через механизм смыслообразования. Поскольку отсутствие достаточной мотивации делает невозможным осуществление действия, в этих условиях человек придает ему дополнительный личностный смысл, т.е. связывает с другими возможными потребностями и мотивами. Возможны следующие приемы:

- обесценивание конкурирующего мотива,
- апелляция к социальным ролям и позициям,
- представление возможных результатов предстоящего действия,
- соединение предстоящего действия с высшими нравственными ценностями человека,
- обращение к символам и ритуалам,
- обращение к жребию,
- идентификация (отождествление, подражание) со значимым человеком (идолом),
- мысленное изменение ситуации выполнения действия,
- ориентация на мнение и поведение большинства других,
- мысленная ориентация на оценки значимых других и др.

Данные приемы обеспечивают волевое действие.

*Мотивация достижения*— это устойчивое стремление человека добиваться высоких результатов, независимо от того, чем он занимается. Люди с данным типом мотивации активны, инициативны, при наличии препятствий ищут способы их преодоления, ставят перед собой реальные цели и отличаются настойчивостью в их достижении.

*Мотивация избегания неудачи* — это устойчивое стремление человека избегать неудачи, порицания, наказания. Люди, имеющие склонность к такому типу мотивации, малоинициативны, избегают ответственных заданий, ставят перед собой неоправданно завышенные или заниженные цели. Они опасаются, что у них не получится, что они сделают не так, как должно, что допустят ошибки, что их осудят, будут критиковать окружающие. В итоге энергия этих людей направлена не на достижение цели, а на опасения и страхи. И, скорее всего, они действительно не достигают поставленной цели.

Для лидера, управленца мотивация успеха является ключевой!

**Темперамент** (от латинского слова «темпераментум» — соотношение частей, пропорция) — это индивидуальные особенности человека, определяющие динамику его психической деятельности и поведения.

Научное объяснение темпераментов началось с разработки нашей соотечественником И. П. Павловым учения о типах высшей нервной деятельности (ВНД) (позднее данное учение трансформировалось последователями Павлова учение о свойствах нервной системы).

В последующем учеными были открыты многие другие свойства нервной системы (НС), входящие в структуру темперамента:

1. Экстраверсия — интроверсия.
2. Сензитивность, или чувствительность — свойство, о котором суд по тому, какая наименьшая сила внешнего воздействия необходима для того чтобы у человека возникла та или иная психическая реакция, с какой скоростью возникает эта реакция.
3. Реактивность — свойство, которое показывает с какой силой и энергией человек реагирует на то или иное воздействие. Недаром о некоторых говорят «вспыльчивый», «заводится с полоборота», а о других «Не поймешь, обрадовал или огорчился».
4. Активность — свойство темперамента, которое показывает с какой энергией человек сам воздействует на окружающий мир, по его настойчивости сосредоточенности и т. д.

5. Особое свойство — соотношение реактивности и активности. Одни люди действуют в основном под влиянием случайных внешних или внутренних (захотелось) причин; другие сами сознательно определяют линию своего поведения.
6. Эмоциональная возбудимость. О ней судят по тому, какой силы необходимо воздействие для возникновения эмоциональной реакции.
7. Темп психических реакций.
8. Пластичность или противоположное качество ригидность. Они проявляются в том, насколько легко и быстро приспосабливается человек к внешним воздействиям. Пластичный моментально перестраивает свое поведение, когда обстоятельства меняются. Ригидный с большим трудом меняет привычки и суждения.

### *Типы темперамента*

*Сангвиники* отличаются оптимизмом и жизнерадостностью. Настроение у сангвиника можно прочесть на лице: у него живая мимика, выразительные движения. Сангвиники, увлекшись делом, могут долго не устать. Быстро привыкают к новой обстановке. Общительны, у них, как правило, много друзей, знакомых. С готовностью откликаются на просьбы. Их можно узнать по выраженному чувству юмора и остроумия. Быстро забывают перенесенные неприятности.

Если работа носит слишком монотонный характер, сангвиник может быстро потерять к ней интерес, оставить недоделанной. Не всегда способен действовать там, где требуется кропотливость, тщательность. Склонен к переоценке своих сил и возможностей. В организаторской работе сангвиники хорошо показывают себя, когда им нужно мобилизовать людей, увлечь их, разрядить обстановку, если она излишне напряжена. Способность сангвиников быстро находить общий язык с людьми, создавать мажорное настроение можно успешно использовать при организации общественной работы.

*Холерик* — неуравновешенный, вспыльчивый, очень подвижный человек. Его отличают быстрый темп деятельности, порывистость в движениях. Способен весь отдаваться работе, при этом создавать большое напряжение. Может быть резок во взаимоотношениях, излишне прямолинеен. В ответ на замечания "взрывается". Ему трудно сдерживать себя, часто не выслушивает до конца, перебивает, пытается вставить слово. Активен, выступает с разными инициативами. Торопливость холерика может приводить к поспешному, непродуманному решению, ошибкам. В управленческой работе большую пользу может принести там, где потребуется энергичность, напористость, эмоциональный подъем, решительность, оперативность. Холерик отличается настойчивостью, задором. При неудаче может наблюдаться спад настроения, расстройство деятельности.

*Флегматик* — внешне невозмутимый, спокойный, всегда ровный в поведении человек. У него несколько замедленный темп движений и речи. Отличается высокой выдержкой, самообладанием. Начиная дело, пытается продумать его во всех деталях. Трудно приспосабливается к новым условиям. Не сразу сходится с новыми людьми, первое время относится к ним настороженно. У него, как правило, ограниченный круг друзей, но зато дружит с ними крепко. Флегматик недостаточно гибок во взаимоотношениях: ему бывает трудно изменить свое мнение о человеке.

В работе трудолюбив, но требуется "раскачка". Особенно нуждается в подробном инструктаже перед началом работы, если она для него нова. Флегматик более полезен в той работе, где нужна основательность, тщательность выполнения. Лучше, если она не связана с быстрой сменой обстановки, а предполагает определенную длительность выполнения. Постоянными требованиями делать быстро, моментально мы можем выбить флегматика из колеи и тем самым лишиться упорного и настойчивого коллеги-труженика.

*Меланхолик*. Отличается повышенной чувствительностью, очень легкой ранимостью. Как правило, у меланхоликов тихий голос, невыразительная мимика, они замкнуты, малообщительны. В новой обстановке очень застенчивы, нерешительны. Меланхолики бывают очень чутки к переживаниям других людей, искренне выражают сочувствие. Осторожны, осмотрительны. В спокойной обстановке отличаются добросовестностью, внимательностью,

обязательностью по отношению к данному слову. Легко утомляются, но не могут выдержать быстрый темп работы.

Форма общения, которая считается нормальной по отношению к холерику и сангвнику (повышенность тона, «металл» в голосе и т.п.), может надолго вывести меланхолика из равновесия. Управленцу следует быть особо внимательным к таким людям. Не надо торопиться обвинять меланхоликов в нерасторопности, лени, малоподвижности, в нежелании быть вместе со всеми и т. д. Делать этого нельзя. Все мы обладаем разными возможностями, которые зависят не только от нашего желания, или сознательности. Нужно считаться с тем, как устроена у каждого нервная система, которая является «конструктором темперамента».

Свойства темперамента существуют и проявляются не сами по себе, а в поступках человека в различных социально значимых ситуациях. Так к темпераменту относятся особенности склада всех прирожденных и наследственных реакций, наследственной конституции человека, индивидуальные особенности человека, выражающиеся в эмоциональной возбудимости, большей или меньшей тенденции к сильному выражению чувств во вне, в быстроте движений, общей подвижности человека, его динамических характеристик, которые выражаются в импульсивности, темпе, силе, устойчивости, напряженности, амплитуде колебаний психических процессов.

Слабость нервной системы не является отрицательным свойством. Слабая нервная система характеризуется высокой чувствительности, и в этом ее известное преимущество.

Следует помнить, что «чистые» темпераменты встречаются относительно редко, а деление людей на четыре типа темперамента очень условно. Существуют переходные, смешанные, промежуточные типы темперамента; часто мы наблюдаем, что у человека соединяются черты разных темпераментов, однако при преобладании какого-то одного типа. Кроме того, тип нервной системы, задающий основу темперамента, — это природное, врожденное свойство нервной системы, которое, тем не менее, может несколько изменяться под влиянием условий жизни и деятельности человека.

**Характер** — это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для индивида способы поведения.

Характер человека проявляется: в том, как он относится к другим людям; показательно для характера отношение человека к себе; характер обнаруживается в отношении человека к делу; характер проявляется в отношении человека к вещам. Характер и темперамент взаимосвязаны между собой. От природы человек получает лишь возможности развития в определенном направлении. Темпераментом называются устойчивые индивидуальные особенности личности, которые выражаются в динамике психических процессов и действий. Типы темперамента: холерический, меланхолический, флегматический, сангвинический.

Характер прижизненно формируется под влиянием многочисленных факторов среды на основе врожденных особенности.

*Типы характеров:*

- волевой (активный, целеустремленный, деятельный);
- эмоциональный (действующий под влиянием порыва, переживаний);
- рассудочный (оценивающий все с точки зрения разумности).

**Способности** — это индивидуально-психологические особенности человека, отвечающие требованиям данной деятельности и являющиеся условием успешного ее выполнения.

Чем больше развита у человека способность, тем успешнее он выполняет деятельность, быстрее овладевает ею, а процесс овладения деятельностью и сама деятельность даются ему субъективно легче, чем обучение или работа в той сфере, в которой он не имеет способности.

К общим способностям также относят творческие способности, или креативность, — способность человека к порождению оригинальных идей и использованию нестандартных способов интеллектуальной деятельности.

*Талант* – это сочетание способностей, их совокупность. Отдельно взятая, изолированная способность не может быть аналогом таланта, даже если она достигла очень высокого уровня развития и ярко выражена.

В психологии выделяют такие особенности личности, как : внимательность, собранность, постоянная готовность к напряженной работе; готовность к труду перерастает в склонность к труду, в трудолюбие, в неумную потребность трудиться; способности не приобретаются человеком в готовом виде, как нечто данное ему от природы, врожденное, а формируются в жизни и деятельности.

. Когда идет речь о саморазвитии всегда возникает вопрос о направлениях развития. И разные школы психологии отвечают на этот вопрос по-разному. Сама терминология может сильно отличаться – саморазвитие, личностный рост, изменение, трансформация, психологическое взросление, самореализация, интеграция личности, самоосуществление, движение к себе – вот далеко не полный список возможных названий. Он гораздо шире, если вспомнить подходы не только психологические, но эзотерические и духовные, а также существующие традиционные и современные системы и методы саморазвития.

Человек — существо социальное. Он не может существовать без общества, не может стать по-настоящему человеком без других людей, групп (подтверждением тому служат дети-маугли).

Только в обществе у человека формируется сознание и самосознание. Здесь он овладевает языком. Благодаря общению, использованию знаковых систем человек усваивает наработанные цивилизацией знания, культуру. У него развивается познавательная сфера. Формируются высшие формы познания — мышление, воображение.

Под влиянием других людей развивается его эмоциональная сфера, формируется социальная мотивация.

На протяжении своей жизни человек постоянно входит и является членом разных сообществ — семьи, групп (учебной, профессиональной, приятельской и т. д.). В каждой из групп человек занимает определенное положение, которое соответствует той роли, которую он выполняет в группе.

*Роль* (от франц. *role*) — социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений. Роль — это представление о предписанном шаблоне поведения, которое ожидается и требуется от человека в данной ситуации, если известна позиция, занимаемая им в совместном действии. Так, всякий раз приходя в магазин, покупатель в праве рассматривать то, что он намерен купить, но он не имеет права уйти, не уплатив за то, что он выбрал. Человек, который серьезно заболел, освобождается от своих обязанностей, с ним обращаются внимательно и заботливо. То, что делает человек, в значительной мере предписано его пониманием своей роли.

Проигрывание роли состоит в том, чтобы исполнять обязанности, которые налагаются ролью и осуществлять свои права. Индивидуальное исполнение человеком роли имеет определенную «личностную окраску», зависящую прежде всего от его знаний и умения находиться в данной роли, от ее значимости для него, от стремления в большей или меньшей степени соответствовать ожиданиям окружающих. Диапазон и количество ролей определяются многообразием социальных групп, видов деятельности и отношений, в которые включена личность, ее потребностями и интересами. Реализуемая человеком роль во многом определяет его поведение, взаимоотношения с другими.

Выполняя ту или иную роль в группе, человек может занимать разный *статус*. Статус — положение субъекта в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии. В различных группах один и тот же индивид может иметь разный статус. Существенные расхождения в статусах, которые приобретает индивид в группах, различаются по уровню содержанию деятельности и общения, нередко становятся причинами фрустрации, конфликта и т. д. (Руководитель фирмы, приходя домой, продолжает руководить, хотя там другая ситуация, и его не принимают родные в качестве лидера).

Статус определяют возможности человека влиять на других в группе. Люди отличаются в группе статусом. Статусы задаются местом людей, которые они занимают в структуре организации. Однако, следует отметить, что достижение определенного статуса — это не случайность, скорее следствие личностных особенностей членов группы. В неформальных группах статус определяется степенью активности и полезности человека для группы. В формальных группах важную роль играют образование, квалификация, опыт, результативность человека и др. характеристики.

Статус связан с должностью, занимаемой человеком в формальной организации, а также местом в системе неформальных взаимоотношений.

Статус человека в группе может быть представлен определенной позицией в континууме «лидер — ведомый — отвергнутый»:

*Лидер* — человек, за которым группа признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях. Это наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений.

*Ведомый* — человек, который подчиняется лидеру и выполняет его указания и решения.

*Отвергнутый* — человек, которого группа не признает как своего.

Лидер в группе влияет на других. Влияние означает процесс и результат изменения человеком поведения другого, его установок, намерений, представлений, оценок, поведения в результате взаимодействия с ним.

Для описания группы предлагаем воспользоваться следующей типологией ролей в группе, разработанной на основе критерия активности в групповой деятельности:

1. **ЛИДЕР ГРУППЫ** — формальный или неформальный руководитель, организатор деятельности, лицо, пользующееся несомненным авторитетом.

2. «**ЗВЕЗДА**» — наиболее популярный член группы, не принимающий непосредственного участия в управлении (может совпадать или не совпадать с лидером).

3. «**ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ**» — лицо, к решениям которого привыкли прислушиваться, обращаются за помощью и т.п.

4. «**ЗАВОДИЛА**» — весельчак, компанейский парень (девушка), душа группы.

5. «**КОЛЛЕКТИВИСТ**» — исполнитель, принимающий активное участие во всех мероприятиях, но не в главных ролях.

6. «**ЕДИНОЛИЧНИК**» — член группы, не проявляющий интереса к происходящему в группе, как по собственной воле, так и в силу других причин.

7. «**ИЗБЕГАЕМЫЙ**» — лицо, с которым мало общаются, не приглашают к участию в совместных мероприятиях и т.п., в крайних случаях изгой, аутсайдер.

Наше восприятие мира осуществляется благодаря знаниям, которые мы получаем, живя в обществе. Установки формируются в нашем сознании с раннего детства, они определяют наше восприятие, поведение и отношение к окружающему миру.

Установка — благоприятная или неблагоприятная оценочная реакция на что-либо или на кого-либо, которая выражается в мнениях, чувствах и целенаправленном поведении.

Установки, касающиеся выбора серьезных целей, принятия решения о том, как поступить в той или иной ситуации, какие средства использовать называются ценностями, или ценностными ориентациями.

Конформность — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позиции большинства.

Однако у конформности есть и другая сторона, которая состоит в том, что человек ориентируется на мнение других, порой отказываясь от собственных взглядов, позиции. Такую особенность называют конформизмом, т.е. податливостью влиянию большинства. Его давлению. (Часто студенты-первокурсники, еще не курившие до поступления в вуз, начинают курить, т.к. в студенческой молодежной среде очень много курящих).

Конформизм приводит к принятию неких новых для человека стандартов (внутренняя конформность) или демонстрации таковых при внутреннем их неприятии (внешняя конформность).

## Тема 5. Управление поведением в коллективе

Манипуляция как форма воздействия на государственных служащих.

Манипуляция – слово латинского происхождения. Точно оно переводится как «наполнять рукой». Под термином «манипуляция» имеют ввиду штучный процесс произведения субъектом неправильного впечатления о себе или окружающей действительности в собственных глазах или глазах иных субъектов.

Специалисты выделяют четыре типа манипуляций.

1. Жизненно необходимые или витальные манипуляции. Они используются личностью в крайних ситуациях, когда необходима защита от физического или психологического влияния. К таким манипуляциям можно отнести манипуляции-атаки, манипуляции-подчинения, а также манипуляции защитного характера.

2. Межличностные манипуляции. Используются в коммуникативной сфере. Это манипуляции управления. Они исполняются в вербальной (при словесном общении) и невербальной (при общении посредством знаков, жестов, взглядов, движений тела) форме. Межличностные манипуляции используются людьми осознанно и неосознанно. Иногда даже маленькие дети подвергают манипуляции своих родителей или воспитателей, когда испытывают необходимость во внимании, заботе или витальных ценностях. Намеренное межличностное манипулирование совершается людьми, обладающими специальными приемами воздействия, и основывается на ряде методик.

3. Манипуляции в разных сферах профессиональной деятельности. Это манипуляции, используемые людьми, которые занимаются определенным родом деятельности, как, например, медики, юристы, психологи, педагоги, актеры и прочие. Безусловно, манипуляции такого характера имеют не корыстную цель, а научную. Профессиональным приемам манипуляции специалистов обучают в высших учебных заведениях, на месте работы, или на специальных курсах.

4. Внутрличностные манипуляции. Совершаются личностью как осознанно, так и неосознанно. В любом случае свидетельствуют о нецелостности человеческого «Я», склонности к уходу от реальности. Проявляться внутрличностные манипуляции могут, например, в раздвоении личности, когда человек доводит себя до уверенности в том, что он имеет два разных облика и может их менять. Нередко внутрличностные манипуляции являются следствием психических болезней, неврозов, стрессов или излишнего увлечения межличностными манипуляциями с целью обмана других людей. Страдая от внутрличностных манипуляций, человек теряет уверенность в себе, не осознает важности своего существования. Так или иначе, манипуляция, как метод воздействия на психику человека, является сильным и эффективным приемом. Ее правильное с методической и этической точки зрения использование может принести пользу как обществу, так и отдельно взятому человеку.

Существует несколько определений организационной культуры.

- усвоенные и применяемые членами организации ценности и нормы, которые определяют ее поведение;
- атмосфера или социальный климат в организации;
- доминирующая в организации система ценностей и стилей поведения.

Исходя из этих определений под организационной культурой понимаются в основном ценности и нормы, разделяемые большинством членов организации, а также их внешние проявления (организационное поведение). Чаще всего организационная (или корпоративная, что несколько сужает это понятие) культура определяется как совокупность ценностей, обычаев, традиций, норм, верований и предположений, воплощенных в различных сторонах деятельности организации, и которые делают ту или иную организацию уникальной.

Организационная культура выполняет две основные функции:

- внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;
- внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде.



Основные элементы организационной культуры:

- Поведенческие стереотипы: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

- Групповые нормы: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

- Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).

Философия организации: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

- Правила игры: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

Организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Организационная культура — заведомо неоднородное явление, так как в любой культуре главенствуют формирующие ее базовые характеристики, указывающие, какие принципы должны преобладать, если возникает конфликт внутри культуры. Это делает возможным наличие отличных от доминирующей культуры систем ценностей. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество субкультур, причем почти любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент. Организационная культура сама по себе является определенной субкультурой в рамках культуры социума.

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение.

Можно выделить несколько основных признаков организационной культуры, по которым они различаются между собой:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;
- преданность или безразличие людей к организации;
- источник и роль власти;
- стили управления, способы оценки работников;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
- степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ориентация на стабильность или изменения.

Система профессионально-управленческой культуры может быть понята и изучена на основе анализа ее трех уровней:

- 1) **на общенациональном уровне** государственной службы как публично-правового института и носителя специфической корпоративной культуры;

- 2) **на уровне госучреждения** с его стилем работы, который формируется из совокупности принятых, устойчивых образцов административной этики, социально-политических

ценностей и правовых норм, накопленных коллективом традиций, прошлого опыта и современных ориентаций;

3) **на уровне личности** государственного служащего, культура которого вмещает в себя определенную совокупность профессиональных качеств и свойств, убеждений, знаний, навыков, определенный репертуар управленческих технологий.

В сущностной характеристике профессиональной культуры можно выделить три важнейшие составляющие.

1. Профессиональная культура – это феномен, который предстает как результат человеческой деятельности и как процесс, находящийся в постоянном развитии.

2. Профессиональная культура – показатель качественного состояния управления.

3. Это сложная самоорганизующая система, на которую воздействуют факторы, условия как извне (культура, деятельность общества, мирового сообщества), так и изнутри, т. е. закономерности развития самой системы управленческой культуры государственных служащих.

Модель профессионально-психологической подготовки государственного служащего можно представить в виде трех блоков:

1. Что должен знать специалист.

2. Что должен уметь специалист, какими навыками должен владеть.

3. Какими способностями, личностными свойствами должен обладать специалист.

Специфика профессиональной деятельности государственного служащего состоит в том, что в процессе ее осуществления реализуются функции и полномочия государственных органов власти. Фигура государственного служащего должна быть привлекательна для потребителей услуг органа власти – других органов государственной власти, органов местного самоуправления, предприятий и организаций, населения.

## Тема 6. Индивидуальный и корпоративный имидж

Имидж [от англ. image — образ] — целостное видение конкретного социального объекта, построенное на базе его стереотипизированного восприятия, эмоционально окрашенный схематизированный образ этого объекта, существующий в массовом сознании.

Имидж - искусственный образ, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия.

В социальной психологии основной чертой «позитивного», или гармоничного имиджа является непротиворечивость его элементов. Если баланс нарушается, приходится прибегать к усилиям по восстановлению и корректировке имиджа – а точнее, снятию противоречий между этими элементами.

Имидж – это набор определенных качеств, который часто понимают как чью-либо индивидуальность. Но, как сконструированный образ, он может иметь практически любые, специально выработанные характеристики, соответствующие ожиданиям окружающих. В психологии под имиджем понимают «сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо; формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов; имидж отражает социальные ожидания определенной группы.

Характеристики имиджа иногда подразделяют на социальные и символические.

Социальные характеристики имиджа часто зависят от политической ситуации и могут конструироваться заново после тщательного анализа сложившейся обстановки. Символические характеристики, напротив, считаются устойчивыми, так как они – продукт идеологии и культуры.

В отечественной литературе выделяют три подхода к имиджу:

- 1) функциональный;
- 2) контекстный;
- 3) сопоставительный.

При функциональном подходе выделяют следующие имиджи: зеркальный (имидж, свойственный нашему представлению о себе.; текущий, желаемый; корпоративный (имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений: репутация организации и т.д. множественный (имидж независимых структур в единой корпорации.

отрицательный (имидж, создаваемый оппонентом, соперником, врагом).

При контекстуальном подходе имидж классифицируется по видам деятельности – имидж политика, имидж бизнесмена,

Корпоративный имидж делят на внутренний и внешний.

**Внешний имидж** – это имидж, проявляющийся во внешней среде, направленный на клиентов и потребителей. К его компонентам относятся фирменный стиль, логотип, слоган, дизайн офиса, дресс-код.

**Внутренний имидж** – это имидж, ориентированный на формирование у персонала положительного отношения к компании. Его компоненты: корпоративные отношения, корпоративный этикет, особенности делового общения, традиции.

Функции, выполняемые корпоративным имиджем в современных условиях.

Вопрос значимости корпоративного имиджа в общем успехе компании был частично рассмотрен в работах А. Дейяна, Скотта Н. Дэвиса, Е. А. Блажнова. Анализируя их исследования, можно обозначить следующие функции.

Информативная: информирует окружение фирмы, общество о существовании фирмы, ее деятельности и производственных возможностях, роли в обществе и финансовых кругах, обеспечивает осведомление о фирме потенциальных партнеров по бизнесу и покупателей, запоминание ее в отрасли-Коммерческая: за счет создания лояльности к фирме и ее продуктам обеспечивается возможность запроса более высокой цены за предлагаемый товар, и, следовательно, получение большей нормы прибыли; снижаются рискованные показатели, маркетинговые расходы.

Защитная: создавая высокую конкурентоспособность фирмы на рынке, имидж защищает ее от нападков конкурентов, а также снижает риск проявления негативного отношения со стороны общественности в случае совершения ошибок.

Ресурсная: облегчает привлечение всех видов ресурсов, в том числе помогает найти новых работников, акционеров, привлечь заинтересованных инвесторов, обеспечить общественную и государственную поддержку.

Репутационная: внушает доверие к фирме, подчеркивая ее высокую репутацию, повышает престиж сотрудничества с данной конкретной фирмой.

Глобализация рынков и методов деловой активности, развитие глобальных информационных коммуникаций, мощных систем поддержки решений обусловили резкий рост значимости работы все большего числа структур и организаций по созданию имиджа. Позитивный имидж становится значим не только для коммерческих организаций. Госструктурам он обеспечивает поддержку населения, бизнеса, средств массовой информации. Университетам, больницам, фондам – помогает вести сбор средств, пожертвований, а также привлекать лучшие ресурсы из возможных. Работа по формированию, поддержке и оптимизации имиджа ведется сегодня также в целом для государств, регионов

Стадии развития корпоративного имиджа.

Процесс формирования имиджа связан с прохождением следующих стадий.

Видение – представление об окружающей действительности – настоящей или будущей.

Корпоративная миссия – общественно значимый статус, социально значимая роль организации. Миссию можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяющий бизнес, или основную деятельность предприятия. Миссия помогает определять и организовывать долгосрочную конкурентоспособность. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникативную роль, как внутреннюю роль, так и внешнюю, информирования акционеров, поставщиков, потребителей и других.

Корпоративная индивидуальность – ценности, суждения и нормы поведения, разделяемые в компании и определяющие сущность индивидуальной корпоративной культуры.

Корпоративный стиль – это образ жизни компании, то, как она «проводит» время, использует материальные, финансовые, информационные, человеческие и прочие ресурсы.

Корпоративная идентичность – это то, что организация сообщает о себе, о своей индивидуальности.

## Тема 7. Профессиональное выгорание

Профессионализм государственных гражданских служащих характеризуется рядом признаков, определяющих специфику деятельности в аспекте профессиональной среды государственной гражданской службы и личностных особенностей государственных гражданских служащих, реализующих профессиональные функции и осуществляющих профессиональную деятельность в соответствии с социально-профессиональным предназначением.

Особое место в данном ряду занимает умение государственных гражданских служащих предотвращать конфликтные ситуации в процессе реализации профессиональных задач по предназначению, принимать взвешенные решения, направленные на урегулирование конфликтов (в случае их возникновения), возможных при условии выявления их причин.

Одним из источников конфликтности между гражданами и государственными гражданскими служащими является разнонаправленность интересов тех и других, что всегда имманентно присутствует в их отношениях.

В профессиональной деятельности государственных гражданских служащих в современных условиях заложено немало объективных и субъективных противоречий, которые существенным образом влияют на ее результативность.

Руководством американской службы психологической и социальной поддержки было замечено: специалисты, которые по роду своей деятельности постоянно взаимодействуют с людьми, довольно часто теряют эмоциональную устойчивость: они чувствуют физическое и эмоциональное истощение, становятся вспыльчивыми и раздражительными, утрачивают интерес к работе и даже перестают справляться с профессиональными обязанностями.

Исследование причин появления этого "профессионального недуга" привело к открытию особой формы стресса — **стресса общения**. Еще в 1974 г. американский психиатр **Х. Дж. Фреденберг** дал этой форме стресса точное и выразительное название — **burnout (выгорание)**. По данным исследований Фрейденберга, для "сгорающих" специалистов характерны ориентированность на людей, мягкость и сочувствие, фанатичная увлеченность работой и некоторый идеализм в сочетании с неустойчивостью<sup>1</sup>. Его работы положили начало пониманию профессионального выгорания как следствия эмоционального переутомления специалистов, которые по роду своей профессиональной деятельности **много общаются с людьми, что приводит к излишней потере энергии**.

Согласно трехфакторной модели **К. Маслач** "синдром выгорания" понимается как **единство трех составляющих: эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений**.

**Эмоциональное истощение** — это состояние специалиста, проявляющееся в хронической усталости, опустошенности и предрасположенности к депрессивным состояниям.

Вторая составляющая — **деперсонализация** — проявляется в деформации отношений с людьми. Деперсонализация включает в себя два случая: в первом варианте специалист деперсонализирует себя (отказ быть личностью), во втором — других людей (в том числе и клиентов).

При "отказе от себя как от личности" неизбежны утрата самостоятельности и зависимость от других. При "обезличивании других" наблюдается негативное отношение к коллегам, клиентам и другим людям, нуждающимся в заботе и внимании. Специалист перестает видеть в них таких же людей, как он сам, и переходит к автоматическому "функционированию" (начинает общаться с ними, как с "бездушными объектами"). Нарастает равнодушие к работе (страх новых клиентов, нежелание идти на работу). Появляются негативизм и циничность по отношению к клиентам или подчиненным, стремление манипулировать ими. Если рассмотреть безразличное и безличное отношение "сгоревшего" специалиста с современных позиций, то становится понятным: речь идет об отчуждении от себя и других, которое исследователи интерпретируют как автоматический ответ человека на экстремальную для него ситуацию, который выполняет защитную функцию.

Третий компонент "выгорания" — **редукция профессиональных достижений**. Проявляется как переживание специалистом собственной неэффективности (от сомнения в своей успешности до желания сменить профессию). Он ощущает чрезмерность предъявляемых к нему требований, страдает от недостатка признания и успеха; его самооценка снижается.

Японские исследователи добавили к трехфакторной модели К. Маслач четвертый, личностный фактор — вовлеченность специалиста.

Д. В. Дириндонк и В. Шауфели пришли к выводу: **специфическим условием выгорания являются негативные чувства специалиста**. К "сжигающим" специалистов социальной сферы чувствам относятся **переживание социальной незащищенности, несправедливости, а также зависимости от руководства**. Результатом их исследований стала **"двухфакторная модель профессионального выгорания"**. Первый фактор — **аффективный (эмоциональное истощение специалиста, проявляющееся в жалобах на физическое самочувствие и нервное напряжение)**, второй — **установочный (деперсонализация, проявляющаяся в негативном отношении к другим людям или самому себе)**.

Традиционно условия выгорания группируются в два больших блока:

- 1) особенности профессиональной деятельности (объективные условия);
- 2) особенности личности и профессиональной компетентности (субъективные условия).

**К объективным относят** организационные и ролевые условия (т.е. организацию труда специалистов и их профессиональные роли). **К субъективным** — достаточно большое количество психологических переменных. Выделяя эти группы условий, исследователи отмечают их связь между собой: с одной стороны, к деформациям личности может привести длительное психотравмирующее воздействие объективных условий; с другой стороны, личностные особенности особенно ярко проявляются именно в неблагоприятных условиях. Не случайно **в большинстве исследований формирование синдрома выгорания связывается с такими трудными для личности ситуациями, как изменение или утрата социального статуса; угроза потери работы; работа в экстремальных условиях**. Также отмечают ситуации перегрузки: **слишком большое количество людей, нуждающихся в помощи, множество требований, избыток информации** — все это приводит специалиста к **неосознанному стремлению защититься: уменьшить контакты, избегать "слишком человеческого" во взаимодействии с людьми, вырабатывать "ритуальные действия", формализующие контакты**.

Таким образом, **профессиональное выгорание** — это профессионально-личностная деформация, которая возникает и развивается при "встрече" экстремальных условий профессиональной деятельности специалиста и его профессионально-личностных особенностей.

Психологические перегрузки, стрессы, накопление усталости, связанные с профессиональной деятельностью, представляют немалую опасность для здоровья и способности полноценно работать.

В свою очередь, состояние перенапряжения снижает работоспособность, ослабляет приспособительные механизмы защиты организма, вызывает различные психопатологические состояния, при этом не исключается возможность появления профессиональных заболеваний.

В связи с тем что феномен выгорания попадает в поле зрения не только психологов, психотерапевтов и врачей других специальностей, но и руководителей всех рангов, заинтересованных в энергичных и здоровых сотрудниках, **первостепенной задачей кадровой и психологической служб является сохранение психического здоровья сотрудников**.

Чувство хронической напряженности, тревоги у государственных служащих нарушает психическое равновесие и физическое здоровье, психологическую адаптацию, оказывает разрушительное воздействие на личность и ее структурные элементы (мотивацию, потребности, интересы). Эти чувства представляют барьер для самостоятельной, творческой, инициа-

тивной и полноценной профессиональной деятельности, стандартизуют поведение, заставляют действовать по шаблону в нестандартных условиях.

При чрезмерном волнении, напряженности, запредельной профессиональной психологической усталости у сотрудника отмечается эмоциональная неустойчивость, подверженность неблагоприятному влиянию среды людей, находящихся в трудной жизненной ситуации, потеря эмпатии, неприязнь к службе, ощущение профессионального бессилия и пр. Это приводит, как правило, к профессиональному психологическому выгоранию.

**Наиболее существенными факторами, влияющими на возникновение и развитие синдрома эмоционального выгорания, являются** особенности службы и социально-психологический климат в отделе в частности и в учреждении в целом. Индивидуальные особенности сотрудников скорее являются предрасполагающим фактором, а особенности профессии — определяющим.

**Выделяются две основные группы причин, играющих ключевую роль в формировании и развитии синдрома эмоционального выгорания:** причины внутреннего и внешнего характера.

**Причины внутреннего характера** связаны с индивидуальными качествами человека. Это характерологические особенности, возраст, самооценка, ожидания, самокритичность, готовность к нелегкой работе, мотивация к профессиональной деятельности и т.д.

**Причины внешнего характера** связаны с особенностями профессиональной деятельности: "трудный" контингент, эмоционально напряженная деятельность, тяжелые условия труда, завышенная требовательность руководства, неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе и т.д.

### 1. Перечень рекомендуемой основной литературы

1. Бороздина Г.В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2016. (ЭБС «Юрайт»)
2. Корягина Н.А., Антонова Н.В., Овсянникова С.В. Психология общения. Учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2015. (ЭБС «Юрайт»)
3. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко. - М., 2010.

### 2. Перечень рекомендуемой дополнительной литературы.

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 2009.
2. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. – М., 1982.
3. Бодалев А.А. Личность и общение. - М.: МГУ, 1993.
4. Визуальная психодиагностика и ее методы: познание людей по их внешнему облику. Методические рекомендации. М., 1998.
5. Де Джордж Р.Т. Деловая этика: В 2 т. – М., 2001.
6. Крысько В.Г. Этническая психология. - М., 2008.
7. Кузин Ф.А. Культура делового общения. - М.: Ось-89, 2000.
8. Танаев В.М. Карнаух И.И. Практическая психология управления. – М. :АСС ПРЕСС КНИГА, 2004.
9. Шаховой В.А. Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. – М.:АЛЬФА ПРЕСС, 2006.

### 3. Перечень рекомендуемых Интернет ресурсов.

1. <http://www.lib.ru/> - электронная библиотека «Социология, Психология, Управление»
2. <http://www.gumer.info> - электронная библиотека по психологии
3. <http://www.psychological.ru> – электронная библиотека психолога
4. <http://www.brary.su>psychology.html> – электронная библиотека
5. <http://www.iston.ru>blog/freepsybooks> – бесплатная электронная библиотека по психологии
6. <http://www.alk.ru> – электронная библиотека РГИУ
7. [e.lanbook.com](http://e.lanbook.com) - ЭБС «Лань»
8. [academia-moscow.ru](http://academia-moscow.ru) - ЭБС «Академия»
9. [znanium.com](http://znanium.com) - ЭБС «Знаниум»

Разработчик программы: кафедра управления  
**«ЛИПЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени П.П. Семенова-Тян-Шанского»**

Составитель: и.о. зав. кафедры управления доц., к.соц. н. Богомолова А.В.



