



Архангельский  
областной институт  
открытого  
образования

ippk@atnet.ru

тел./факс: (8182) 68 38 92

www.onedu.ru

# Психология личности подчиненного и руководителя

*Зайцева Кристина Сергеевна,  
старший преподаватель кафедры  
управления и экономики образования*



# **ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ ЛИЧНОСТИ.**





# Формы проявления человека в управлении.





# Понятие личности.

- Личность — понятие, выработанное **для отображения социальной природы человека**, рассмотрения его как субъекта социокультурной жизни, определения его как носителя индивидуального начала, самораскрывающегося в контекстах социальных отношений, общения и предметной деятельности.

Абушенко В. Л. Личность // Новейший философский словарь / Сост. А. А. Грицанов.  
— Мн.: Изд. В. М. Скакун, 1998.



# Психологическая структура личности по К.К. Платонову.

- 1) **биологически** обусловленная подструктура (темперамент, половые, возрастные, иногда патологические свойства психики);
- 2) **психологическая** подструктура, включающая индивидуальные свойства отдельных психических процессов, ставших свойствами личности (памяти, эмоций, ощущений, мышления, восприятия, чувств и воли);
- 3) подструктура **социального опыта** (приобретенные человеком знания, навыки, умения и привычки);
- 4) подструктура **направленности** личности (влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, индивидуальная картина мира и высшая форма направленности — убеждения)



# Структура личности по Л.И. Иванкиной.

- **биологически обусловленная подструктура**, куда входят темперамент, способности, половозрастные свойства личности;
- **индивидуальная подструктура** – это особенности психических процессов человека (воля, память, эмоции, ощущения, восприятие, мышление); это уровень индивида характеризуется, так называемыми, *психическими свойствами*;
- **социально обусловленная подструктура**, куда входят такие элементы как направленность, мотивы, установки, ценностные ориентации; опыт (знания, умения, привычки). Это так называемые, *социальные свойства* личности.



# Социализация.

- Социализация — это двусторонний процесс, включающий в себя, с одной стороны, **усвоение индивидом социального опыта путем** вхождения в социальную среду, систему социальных связей; с другой стороны (часто недостаточно подчеркиваемой в исследованиях), **процесс активного воспроизводства индивидом системы социальных связей** за счет его активной деятельности, активного включения в социальную среду.



# Социализация.

3 аспекта социализации:

- деятельность;
- общение;
- самосознание.



# Стадии процесса социализации.

Происходит в институтах социализации.

- Дотрудовая
- Трудовая
- Послетрудовая



## Социальная установка.

Готовность действовать определенным образом.

Аттитюд = установка в социальной психологии.

Аттитюд-

- а) определенное состояние сознания и нервной системы,
- б) выражающее готовность к реакции,
- в) организованное,
- г) на основе предшествующего опыта,
- д) оказывающее направляющее и динамическое влияние на поведение.

• Андреева Г.М. Социальная психологи. – М.: Аспект Пресс, 2003 – 364 с.



# Социальная установка.

Структура:

- ✓ **Когнитивный** компонент (осознание объекта социальной установки)
- ✓ **Аффективный** компонент (эмоциональная оценка объекта)
- ✓ **Поведенческий** компонент (поведение по отношению к объекту)

# Самосознание.



- это **осознание человеком своего Я**, общественного статуса и своих жизненно важных потребностей, мыслей, чувств, мотивов, инстинктов, переживаний, действий.

- Когнитивная (человек считает, что обладает определёнными характеристиками).

- Оценочная (индивид не только полагает, что обладает определёнными характеристиками, но и определённым образом оценивает их, относится к ним).

Важную роль в формировании оценки играют:

- 1) соотнесение представлений о себе с «идеальным «Я»;
- 2) соотнесение представлений о себе с социальными ожиданиями;

- Поведенческая (кем бы человек себя ни считал, он не может игнорировать то, как он на самом деле себя ведёт, то что ему на самом деле удаётся).

С. Л. Рубинштейн Основы общей психологии. М., 1946



# Социальная идентичность.

- Социальная идентичность – это та часть Я индивида, которая возникает из **осознания своего членства в социальной группе (группах)** вместе с ценностным и эмоциональным значением, придаваемым этому членству.

А. Тэшфел



# Социальная идентичность.

Структура:

- ✓ **Когнитивный** компонент (знание о моей принадлежности к группе)
- ✓ **Ценностный** компонент (позитивная или негативная оценка группы)
- ✓ **Эмоциональный** компонент (принятие или отвержение группы принадлежности)



# **ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО.**





# Характеристика личности подчиненного (Смирнов А.В.).

группа общепсихологических качеств:

- самооценка;
- уровень интеллекта;
- особенности темперамента и характера;
- особенности эмоционально-волевой сферы;
- способности (включая творческие), склонности, интересы;
- мотивы поведения, ближайшие и перспективные цели;
- половозрастные особенности;



# Характеристика личности подчиненного (Смирнов А.В.).

группа социально-психологических качеств:

- удовлетворенность общением;
- социальный статус в группе;
- роль в группе;
- интерактивные качества (внушаемость, конформность);
- коммуникативные качества;



# Характеристика личности подчиненного (Смирнов А.В.).

группа профессиональных качеств:

- инициативность;
- компетентность (включает сформированность профессиональных знаний, умений, навыков, опыт);
- исполнительность;
- работоспособность;
- удовлетворенность работой.



# Исполнительская функция подчиненного (С.И. Самыгин).

- 1) целенаправленность — бесцельность;
- 2) мотивированность — незаинтересованность;
- 3) самостоятельность — зависимость;
- 4) организованность — стихийность;
- 5) ответственность — безответственность;
- 6) компетентность — некомпетентность;
- 7) творчество — рутинность.



# Типы «трудноуправляемых» подчиненных (Чередниченко И.П.).

- ленивые: просто работают недостаточно;
- «злые»: «загрязняют» свои отношения с людьми;
- беспомощные;
- эмоциональные: слишком сосредоточены на своих чувствах;
- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей, идут к цели любыми путями;
- занимающие оборонительную позицию;
- ожесточенные: «носятся» со старыми обидами;
- уклоняющиеся: активно избегают дел;
- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.



# Роли сотрудников в организации (Чередниченко И.П.).

- ломака;
- любитель решать все с ходу;
- разведчик;
- наставник;
- рассказчик;
- ударник;
- доморощенный психолог;
- нытик;
- озабоченный;
- манипулятор.



# Психология личности руководителя.

- Познавательные процессы
- Личностные качества



# Восприятие.

- «эффект первого впечатления» — переоценка роли, значимости первой информации о человеке;
- «эффект ореола» — сложившееся ранее общее благоприятное представление о человеке необоснованно переносится на те его качества, которые еще неизвестны;
- «эффект стереотипа» — стремление упростить полученную информацию о человеке, оценить его по привычному шаблону.

Психология управления

Автор: Чередниченко И. П., Тельных Н. В. / Серия  
«Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону:  
Феникс, 2004. — 608 с.



# Правила рационального восприятия.

1. Ясно и четко формулировать познавательные цели, выбирать существенную информацию.
2. Всесторонне и интенсивно использовать анализаторы.
3. Создать интерес (в чем интерес для моей работы в этой информации?).



# Память.

Профессиональные особенности памяти руководителя:

- надежная сохранность информации не столько о вещах, предметах, сколько о людях;
- большой объем, способность воспринимать и сохранять информацию и о предметах, и о людях;
- оперативность, т.е. умение быстро мобилизовать имеющуюся информацию;
- помехоустойчивость, т.е. ее надежность, работоспособность в сложных ситуациях.



# Память.

- ошибка «излюбленной ситуации» — перенос условий, решений, информации из одной ситуации, ранее имевшей место, на другую, хотя и подобную первой;
- ошибка «любимых причин» при объяснении тех или иных повторяющихся явлений — так, негативное поведение подчиненных привычно объясняется их ленью, в то время как истинные причины могут быть весьма разнообразными;
- ошибка «краев и середин» — упущение того обстоятельства, что в процессе сообщения информации лучше всего запоминается ее часть, которая находится в начале или в конце сообщения; часть, которая находится в середине сообщения, часто ускользает от нашего внимания.



# Мышление.

Главная особенность мышления руководителя, которая обусловлена характером его профессиональной деятельности, — его практическая направленность и универсальность.

Причины:

- жесткий лимит времени;
- отсутствие однозначного решения;
- учет многочисленных факторов;
- сопровождает все функции управленческой деятельности.



# Эмоции. Эмоциональная саморегуляция.

- Умение отслеживать, распознавать свои настроения и эмоции.
- Умение управлять своими эмоциями, сдерживать негативные, выбирать нужные и уместные.
- Умение ставить продуманные цели и поддерживать нужное эмоциональное состояние в процессе их достижения.
- Умение понимать эмоции других людей и влиять на них.
- Быть гибким в выборе способов влияния. Сочетать логику, фактический материал, эмоции.
- Для принятия важных решений необходимо уметь входить в нужное состояние, не поддаваться сиюминутному настроению.



# «Пирамида» качеств руководителя (К.Л. Вилсон).





# Умения руководителя.

**Управленческие умения** — это нечто, являющееся не только следствием особых личностных качеств (лидерские умения) и приобретенных умений (администраторские умения), но и особым свойством осуществления профессиональной деятельности.

1. администраторские умения: обдумывание и передача поручений, предвидение будущего и стратегическое планирование, создание рабочей обстановки в организации, разбор сложных ситуаций.
2. лидерские умения: предвидение и способность влиять на других людей, направлять их.
3. уровень менеджерских умений связан с воплощением управленческих целей, что обеспечивает ясность целей, планирование, решение проблемы, обучение, осуществление обратной связи, контроля над выполнением работ и т. д.



## Умения руководителя.

4. социальные умения — умение управлять рабочими группами, умение выстраивать эффективное общение.

5. наиболее высокий уровень — специальные менеджерские умения, связанные со спецификой конкретной профессиональной управленческой деятельности.



# Организаторские умения (Г.М. Андреева).

## 1. Организационная проницательность:

- психологическая избирательность: умение уделять внимание тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность поставить себя на место другого;
- практическая направленность интеллекта: прагматическая ориентация руководителя на использование данных о психологическом состоянии коллектива для решения практических задач;
- психологический такт: способность соблюдения чувства меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности.



## Организаторские умения.

2. Эмоционально-волевая результативность — умение влиять, способность воздействовать на других людей волей и эмоциями.

3. Склонность к организаторской деятельности, начиная с мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью.



# Типы жизненных стратегий (Т. Е. Резник и Ю. М. Резник:).

## 1. Стратегии жизненного благополучия.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, направлен на исполнение своего долга в определенных пределах, избегает ответственности, перестраховывается инструкциями и указаниями высшего руководства, стремится не конфликтовать с подчиненными, глубоко не вникать в проблемы трудового коллектива, предпочитает не замечать негативных тенденций. Как правило, такой человек в своей деятельности окружен психологическими защитами и легко поддается манипуляции.



# Типы жизненных стратегий.

## 2. Стратегии жизненного успеха.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, склонен к преуспеванию, в связи с этим часто принимает рискованные решения, которые могут обернуться конфликтами, производственными травмами и прочими негативными результатами непродуманных действий. Он импульсивен, направлен на разрешение проблемы любой ценой, имеет сильную тенденцию к доминированию. Одновременно он «живет» в организации или проекте, предлагает нетривиальные решения и берет ответственность на себя.



# Типы жизненных стратегий.

## 3. Стратегии жизненной самореализации.

Руководитель, реализующий данную стратегию как правило, харизматическая личность, способная вести за собой благодаря не только профессиональной подготовке, но и незаурядным личным качествам. Такой человек видит проблему в перспективе, принимает стратегические решения, лишь в незначительной степени опасаясь, что плоды его трудов могут пожинать другие люди, рискует умеренно.



# Руководство и лидерство (Р.Л. Кричевский).

Руководство — это социально-психологическая характеристика, выражающая должностные и эмоциональные отношения.

Лидерство — это социально-психологическая характеристика, выражающая неформальный статус члена группы в коллективе.

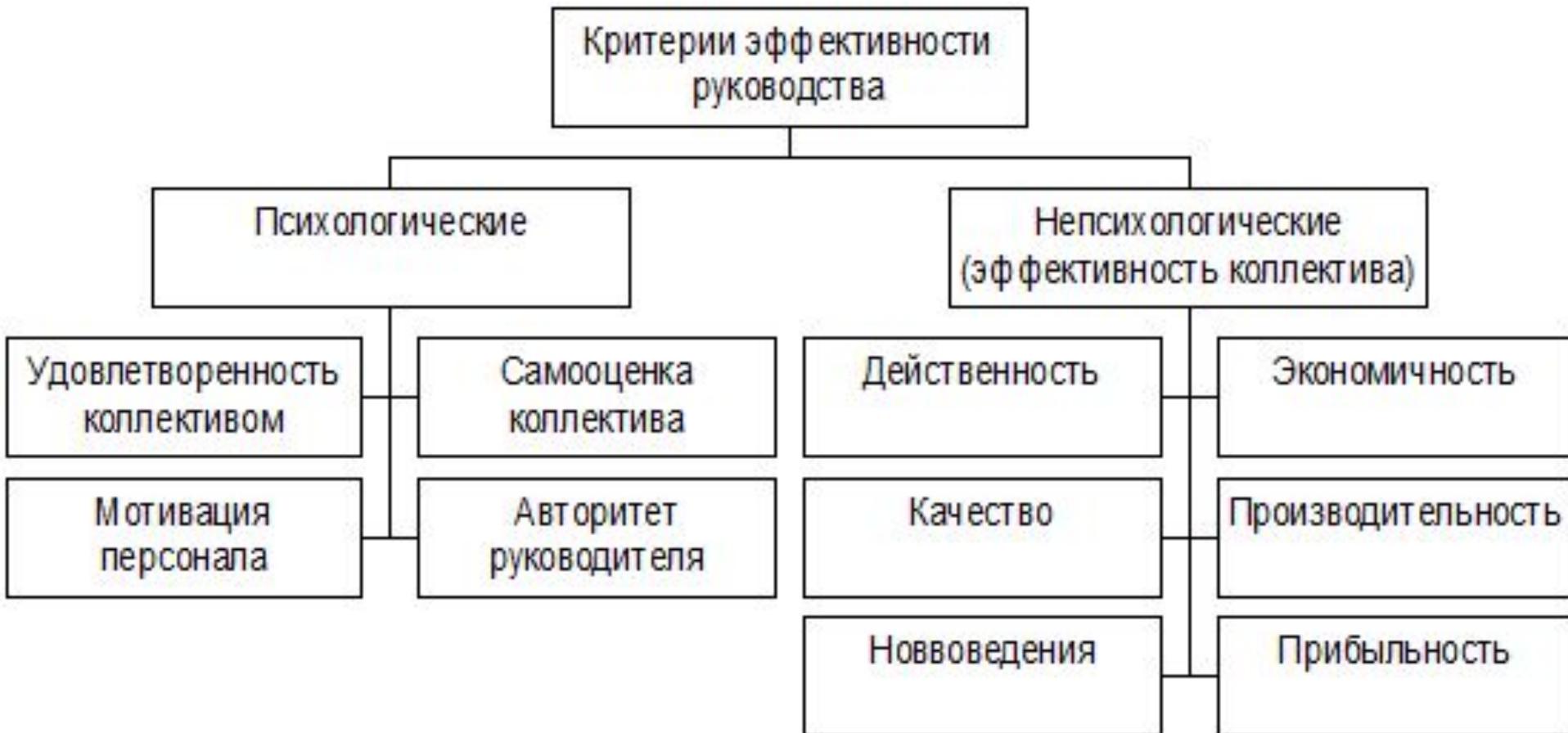


# Руководство и лидерство.

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2. Является элементом макросреды (так же, как сама малая группа)
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3. Возникает стихийно
4. Явление более стабильное	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы
5. Более определенная система различных санкций	5. Менее определенная система различных санкций
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7. Сфера деятельности лидера — в основном малая группа



# Критерии эффективности руководства (Р.Л. Кричевский)





# Стрессоустойчивость.

Стресс - это напряженное состояние организма человека, как физическое, так и психическое (Г. Селье).



# Стрессоустойчивость.

Симптомы стресса:

- ✓ психологические (повышенная тревожность, раздражительность, трудности с концентрацией внимания, хроническое напряжение в сочетании с неспособностью расслабиться, трудности при принятии решений, снижение качества выполняемой работы и задержки в ее выполнении);
- ✓ образ жизни (повышенное употребление алкоголя и табака);
- ✓ физические (головная боль, нарушения аппетита и сна и, в худшем случае, разнообразные психосоматические проблемы).



# Стрессоустойчивость.

Реакция на стресс:

- Пассивность
- Активная защита
- Активная релаксация



# Стрессоустойчивость.

- 1) личностные особенности,
- 2) отношение ко времени и планирование,
- 3) контакт со своими эмоциями и точное их понимание,
- 4) контакт со своим телом и навыки релаксации.



# Стрессоустойчивость.

Во главе угла должен стоять образ жизни.

Способы борьбы со стрессом:

- релаксация
- противострессовая «переделка» дня
- первая помощь при остром стрессе
- аутоанализ личного стресса.



# Профессиональное выгорание личности.

Профессиональное выгорание — это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергических и личностных ресурсов работающего человека (Н. В. Самоукина)



# Закономерности профессионального выгорания.

1. больше подвержены сотрудники, которые по роду службы вынуждены много и интенсивно общаться с различными людьми, знакомыми и незнакомыми;
2. больше подвержены люди, испытывающие постоянный внутриличностный конфликт в связи с работой;
3. больше подвержены работники, профессиональная деятельность которых проходит в условиях острой нестабильности и хронического страха потери рабочего места;
4. проявляется в тех условиях, когда человек попадает в новую, непривычную обстановку, в которой он должен проявить высокую эффективность;
5. больше подвержены люди, которые живут в условиях навязанного общения и взаимодействия с большим количеством незнакомых людей в общественных местах.



# Симптомы профессионального выгорания.

Психофизические симптомы:

- чувство постоянной, не проходящей усталости сразу после сна (симптом хронической усталости);
- ощущение эмоционального и физического истощения;
- снижение восприимчивости и реактивности на изменения внешней среды;
- частые беспричинные головные боли; постоянные расстройства желудочно-кишечного тракта;
- резкая потеря или резкое увеличение веса;
- полная или частичная бессонница;
- постоянное заторможенное, сонливое состояние;
- одышка или нарушения дыхания;
- заметное снижение внешней и внутренней сенсорной чувствительности.



# Симптомы профессионального выгорания.

Социально-психологические симптомы:

- пониженный эмоциональный тонус, чувство подавленности;
- повышенная раздражительность;
- вспышки немотивированного гнева или отказы от общения, «уход в себя»;
- постоянное переживание негативных эмоций;
- чувство неосознанного беспокойства и повышенной тревожности;
- чувство гиперответственности и постоянное чувство страха;
- общая негативная установка на жизненные и профессиональные перспективы.



# Симптомы профессионального выгорания.

Поведенческие симптомы:

- ощущение, что работа становится все тяжелее и тяжелее, а выполнять ее — все труднее и труднее;
- изменение рабочего режима дня;
- взятие работы домой;
- отказ от принятия решений, формулируя различные причины для объяснений себе и другим;
- чувство бесполезности, снижение энтузиазма;
- невыполнение важных, приоритетных задач и «застревание» на мелких деталях;
- дистанцированность от сотрудников;
- злоупотребление ПАВ.



# Пути преодоления профвыгорания

1. Экономно расходуйте свои эмоционально-энергетические ресурсы.
2. Будьте оптимистом в профессии.
3. Воспринимайте неудовлетворительные обстоятельства жизни как временные и пытайтесь изменить их к лучшему.
4. Подмечайте свои достижения и успехи, хвалите себя за них, радуйтесь достигнутым целям.
5. Не «пережёвывайте» в уме конфликты и допущенные ошибки.
6. Дольше и чаще общайтесь с приятными людьми.
7. Признавайте за любым человеком право на свободное проявление его индивидуальности.
8. Развивайте динамичность установок.



Архангельский  
областной институт  
открытого  
образования

ippk@atnet.ru

тел./факс: (8182) 68 38 92

www.onedu.ru

## Контактная информация

### Кафедра управления и экономики образования

(8182) 68 37 91

163069, г. Архангельск  
пр. Новгородский, 66, каб. 211