

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ АСПЕКТАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

Донецк  
2015

*Печатается по решению научно-методического Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (Протокол № 1 от 26.06.2015)*

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

**Методические рекомендации по социально-психологическим аспектам управления персоналом в системе государственного управления** / сост. С.П. Малеваная, И.Г. Родченко; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотип. - Донецк: ДРЦПК, 2015.– 33 с

В методическом пособии представлены основные направления диагностики индивидуальных особенностей личности на примере госслужащих, по которым работают сотрудники научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Донецкого областного центра переподготовки и переподготовки госслужащих.

Рецензенты:

Безродный Владимир Иванович, доцент кафедры психологии Донецкого национального университета, кандидат психологических наук.

Кипень Владимир Порфиорович, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры политологии Донецкого национального университета, кандидат психологических наук.

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	
1. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ОПРЕДЕЛЕННОЙ КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ.....	5
1.1. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СЛУЖАЩИЕ КАК ОПРЕДЕЛЕННАЯ КАТЕГОРИЯ РАБОТНИКОВ.....	5
1.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА.....	10
2. МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ СТРУКТУРЫ ЛИЧНОСТИ РАБОТНИКА.....	13
2.1. ИЗУЧЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНО-ВОЛЕВОЙ СФЕРЫ.....	13
2.2. ИЗУЧЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ.....	14
Внимание.....	14
Память.....	16
Мышление.....	18
Интеллект.....	20
3. ТЕМПЕРАМЕНТ И ХАРАКТЕР КАК ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОТНИКА.....	23
4. ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ЛИЧНОСТИ.....	23
5. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ.....	29
Сила воли.....	29
Склонность к риску.....	29
Коммуникативно-организаторские способности.....	31
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	32

## ВВЕДЕНИЕ

Для повышения профессионализма работников государственной системы необходимо реализовывать принцип качества в системе управления персоналом. Принцип качества рабочей силы предполагает проведение профессионального отбора на основе оценки личных качеств госслужащих.

Для диагностики профессионально значимых личностных свойств государственных служащих всех категорий сотрудниками научно-исследовательской лаборатории Донецкого областного центра переподготовки и повышения квалификации госслужащих определены критерии оценки уровня развития госслужащего. В пособии представлены психологические основы структуры личности с точки зрения профессиональных качеств, предложены соответствующие диагностирующие методики.

В пособии также рассмотрены теоретико-прикладные основы поведенческих аспектов личности: направленность и мотивация. Определение направленности личности имеет важнейшее значение для практической работы с персоналом, поскольку от этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего его использования.

Правильное понимание психологической сущности личностей, их интересов, потребностей необходимо для адекватной оценки мотивации персонала. На основе этих знаний можно прогнозировать поведение работников и моделировать его в соответствии с целями организации.

# 1. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ОПРЕДЕЛЕННОЙ КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ

## 1.1. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СЛУЖАЩИЕ КАК ОПРЕДЕЛЕННАЯ КАТЕГОРИЯ РАБОТНИКОВ

Управление персоналом предполагает целенаправленное воздействие на работников с целью организации и координации их усилий для достижения целей организации.

Среди методов управления - экономических, административных, социально-психологических – последние выступают основополагающими, так как определяют аспект управления человеческим фактором.

Знания о личностном и профессиональном потенциалах работников позволяет грамотно и эффективно организовать подбор, расстановку и использование кадров.

Актуальной проблемой государственной службы в момент реформирования системы госуправления является профессионализм ее кадров, и профессионализм руководящих работников в том числе. От них требуется умение справляться с переработкой большого количества информации; использование различных средств коммуникации; поддержание сотрудничества внутри управляемых ими структур. Современные госслужащие обязаны обладать умением свободно ориентироваться в социально-политическом пространстве, отбирать, анализировать и обобщать информацию; обладать аналитическим мышлением, пониманием современных проблем менеджмента, технологии административной работы, способностью продуцировать новые идеи, управленческие решения, социальные технологии.

В свою очередь деятельность руководителей органов государственной власти и самоуправления (высший уровень управления) включает: выбор основного направления деятельности органов власти и самоуправления с учетом внешних и внутренних факторов работы; постановку стратегических целей, организацию стратегического планирования, прогнозирование работы государственных органов на определенный отрезок времени; предвидение будущих результатов эффективности работы государственных органов; ответственность за все решаемые в подчиненных

органах задачи и принимаемые решения; полное владение информацией о задачах, средствах их решения; реализацию власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями.

Для деятельности руководителей структурных подразделений органов власти и самоуправления (средний уровень управления) характерно: знание полной информации о задачах данного уровня; руководство структурным подразделением (малыми группами) и ответственность за их деятельность; осуществление лидерских функций, управление групподинамическими процессами; ответственное поведение за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами подразделения организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства; мотивирование работников, участие в выполнении всех функций своего подразделения; разрешение конфликтов.

Кроме того, выделяются **факторы, влияющие на эффективность руководства:**

- поиск и активизация резервов управленческого персонала, включая оценку и подбор работников для потребностей организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение коллектива вокруг целей организации, включая совершенствование стиля и культуры деловых взаимоотношений в коллективе;
- психологическое обеспечение долгосрочных целей организации, включая разработку кадровой политики и создание действенных механизмов управления организацией как социотехнической системой;
- социальный интеллект (активность, общительность, связи и контакты, умение определять общее направление в деятельности организации);
- ценностные ориентации.

Одним из важных условий успешного осуществления деятельности является соответствие личностных характеристик работника содержанию деятельности. В равной мере это условие относится и к государственным служащим всех категорий.

Вторым показателем эффективности работы является удовлетворенность ею самими работниками.

Факторы, определяющие удовлетворенность работой:

- осознание целей;

- достижение успехов в работе;
- уверенность в себе;
- положительная оценка своих возможностей;
- проявление интереса к работе;
- положительное отношение к работе.

Анализ справочных типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих [1] показал, что профессионалом можно считать государственного служащего, который:

- успешно решает задачи согласно своим служебным обязанностям;
- положительно настроен к профессии, мотивированный к работе в ней, удовлетворенный работой;
- осваивает нормы, эталоны профессии (нормативные критерии);
- старается индивидуализировать свою работу, а также сознательно развивает свою индивидуальность;
- достигает необходимого уровня профессиональных личностных качеств, знаний и умений;
- имеет и сознает перспективу, зону своего ближайшего профессионального развития, делая все возможное для ее реализации;
- открыт для постоянного профессионального обучения, накопления опыта, изменений;
- обогащает опыт профессии за счет личного творческого вклада;
- социально активный в обществе;
- преданный профессии госслужащего;
- готов к качественной и количественной оценке своего труда.

Профессиональный государственный служащий – это специалист, отвечающий поставленным перед ним квалификационным характеристикам. Они состоят из разделов:

- задачи и обязанности, где указываются типичные профессиональные задачи и обязанности для данной должности или группы должностей;
- что должен знать госслужащий, где приводятся основные требования к специальным знаниям, необходимым работнику для выполнения соответствующих типичных задач и обязанностей, а также знаний законодательных актов,ложе-

ний, инструкций и других нормативных документов, навыков и средств, которые государственный служащий должен уметь применить во время выполнения должностных обязанностей;

- квалификационные требования определяются соответственно определенной должности или группы должностей с учетом уровня образовательной подготовки, квалификационного уровня служащего, необходимого для выполнения положенных на него задач и обязанностей, минимальных требований к стажу госслужащего и общему стажу работы или стажу научной работы.

В современном украинском обществе для государственного управления необходимо готовить людей, способных осуществить изменения: энергичных, активных, инициативных, самостоятельных, ответственных, компетентных, с рыночным мышлением профессионалов, которые знают, что надо делать; которые научены это делать и могут научить и повести за собою других.

Рассмотрим следующие требования к государственным служащим – специалистам разных категорий:

- умение реализовывать планы деятельности своего функционального направления, систематизировать, обрабатывать, анализировать и обобщать информацию относительно своей деятельности с целью определения достижений и способов, направленных на устранение недостатков в этой деятельности;
- личностные требования: принципиальность, решительность и требовательность, инициативность, тактичность, выдержка;
- требования к общим знаниям и умениям: знания права, экономики, политологии, административного управления, финансов, кадрового менеджмента, экологии, социальных и гуманитарных наук; умение свободно ориентироваться в социально-политическом пространстве, отбирать, анализировать, обобщать информацию; аналитическое мышление, понимание современных проблем менеджмента, технологии административной работы, способность продуцировать новые идеи, управленческие решения, социальные технологии;
- требования к специальным знаниям, добытые в результате подготовки в соответствующих областях административно-государственного управления;

- владение современными методами и средствами реформирования государственных организаций, максимально преодолевая социальную и организационную инертность и рутинность бюрократических структур;
- способности руководить инновационными процессами, ориентируясь в основных тенденциях, которые характеризуют реальное состояние массового сознания;
- стремление к личному и профессиональному усовершенствованию, приобретение новых умений и накопление высокого профессионального потенциала;
- максимальное содействие возрастанию престижа своей организации, который обеспечит управленческое саморазвитие социальной системы;
- способность мыслить новыми экономическими, управленческими и правовыми категориями;
- способность оперативно и компетентно действовать в условиях и обстоятельствах, которые постоянно изменяются.

Главными качествами, какими должны быть наделены государственные служащие, являются:

- компетентность, профессионализм, порядочность, честность, организационные способности, высокая культура, интеллигентность, требовательность, принципиальность, образованность, выдержка, умение владеть собою, человечность, чуткость, патриотизм.

Кроме того, в настоящее время выдвигаются особые требования к государственным служащим в чрезвычайных ситуациях. Госслужащий должен уметь защищаться от эмоционального воздействия негативной информации и не утратить способность конструктивно действовать.

Таким образом, для **диагностики профессионально значимых личностных качеств государственных служащих всех категорий сотрудниками научно-исследовательской лаборатории выбраны следующие критерии оценки уровня развития госслужащего:**

- интеллектуальные свойства (аналитичность, гибкость мышления, хорошая память, достаточный объем и переключаемость внимания);
- эмоционально-волевые свойства (эмпатия, самоконтроль, конструктивный подход к разрешению конфликтов);

- личностные характеристики: целеустремленность, ответственность, направленность на работу, принципиальность;
- положительная мотивация к труду;
- коммуникативные и организаторские способности;
- умение работать в команде;
- потребность в самосовершенствовании.

**Целью психодиагностической программы** является исследование профессионально значимых личностных характеристик государственных служащих – специалистов различных категорий.

**Задачей программы является исследование:**

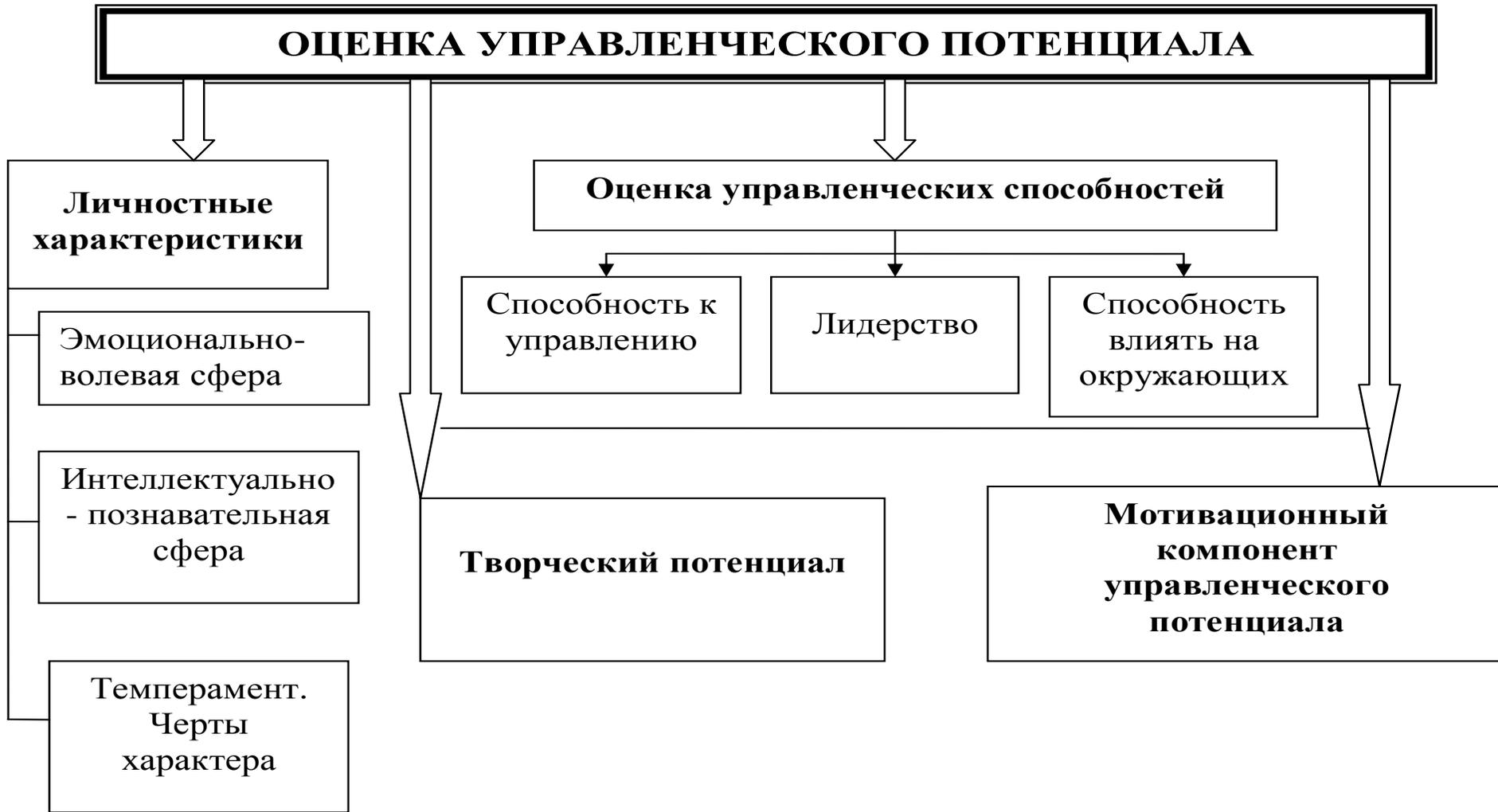
- 1) интеллектуальных свойств госслужащих;
- 2) эмоционально-волевых свойств;
- 3) личностных характеристик;
- 4) мотивации к труду;
- 5) коммуникативных и организаторских способностей;
- 6) умения работать в команде;
- 7) потребностей госслужащих.

## 1.2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА.

Таким образом, результативное управление персоналом возможно только в условиях изучения способностей, возможностей и склонностей работников. Система профессиональных и личностных характеристик образуют потенциал работника.

*Управленческий потенциал работника* - это совокупность индивидуально-психологических свойств, личностных и профессиональных качеств, определенных способностей и возможностей личности, использование которых позволяет успешно реализовывать цели организации (предприятия, учреждения).

Личностные характеристики госслужащих выступают составляющими потенциала работника. Система оценки управленческого потенциала представлена на рис. 1



## 2. МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ СТРУКТУРЫ ЛИЧНОСТИ РАБОТНИКА

### 2.1. ИЗУЧЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНО-ВОЛЕВОЙ СФЕРЫ

Эмоции, являясь формой переживания чувств и определенных мотивов совершаемых действий, в одних случаях организуют деятельность, а в других – дезорганизуют ее. При состоянии эмоционального притупления деятельность человека утрачивает целенаправленность, мышление и фантазия не получают необходимых стимулов. Но и повышенная эмоциональность влечет за собой искаженное отражение объектов, субъективное толкование фактов, логические ошибки при выводах и оценках.

В современных условиях большое значение приобретает изучение эмоциональных состояний, вызываемых ситуациями напряженности (или стрессовыми ситуациями).

Существует большое количество различных факторов, вызывающих стресс. Как следствие, отрицательные социально-экономические последствия стресса - неудовлетворенность работой, снижение производительности труда, прогулы, текучесть кадров.

Правильное понимание положительных и отрицательных сторон стресса, их адекватное использование или предотвращение играют важную роль в создании условий для проявления творческих возможностей человека, плодотворной и эффективной деятельности, в том числе управленческой.

Поведение в стрессовой обстановке во многом зависит от личностных особенностей человека: от умения быстро оценивать обстановку, от навыков мгновенной ориентировки в неожиданных обстоятельствах, от волевой собранности, решительности, развития выдержки, от имеющегося опыта поведения в аналогичной ситуации. Таким образом, необходимо говорить о стрессоустойчивости личности и диагностировать ее степень выраженности.

Уровень стрессоустойчивости, другими словами, уровень контроля собственных эмоциональных переживаний может быть диагностирован следующими методами:

1. 16-факторный личностный опросник Кеттелла [9].
2. Методика В.В. Бойко (оценка симптомов эмоционального «выгорания»).

Оценка эмоционально-характерологического базиса личности может осуществляться с помощью восьмицветового теста Люшера [7].

## 2.2 ИЗУЧЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

Интеллектуально-познавательная сфера личности включает следующие познавательные процессы: ощущение, восприятие, внимание, память, мышление. В связи с практическим применением данных познавательных процессов в трудовой деятельности нами рассмотрены основные: внимание, память, мышление и интеллект как показатель способности мышления.

### ***Внимание***

***Внимание*** – это направленность сознания на какой-нибудь предмет или явление действительности.

Внимание является важнейшим протеканием всех психических процессов. Так, процессы восприятия, запоминания, мышления, воспроизведения протекают при включении внимания.

Человек не рождается с определенными качествами внимания. Данное качество сознания формируется и развивается в процессе деятельности человек.

Внимание не отделимо от направленности и интересов личности, от потребностей человека, оно может возникать по мотивам познавательным и нравственным. У человека возникает внимание к объектам и явлениям, познание которых его интересует, которые имеют для него существенное значение. Когда человек ставит перед собой цель быть внимательным, руководствуясь нравственными мотивами, он прежде всего исходит из своих убеждений и мировоззрений – это проявляется обычно в чуткости, заботливости по отношению к другим людям. Во внимании проявляются нравственные черты человека.

Виды внимания: непроизвольное (непреднамеренное) и произвольное.

Непроизвольное внимание возникает вследствие особенностей действующих на человека раздражителей.

Произвольное внимание возникает вследствие сознательно поставленной цели: направить внимание на определенный объект или явление действительности.

Сохранение устойчивого произвольного внимания зависит от ряда условий:

1. Осознание долга и обязанностей при выполнении деятельности.
2. Отчетливое понимание цели и задачи выполняемой работы.
3. Устойчивость интересов.
4. Привычные условия работы.
5. Создание благоприятных условий для деятельности.

Послепроизвольное – возникает в тех случаях, когда исчезает необходимость волевого усилия для сохранения произвольного внимания, а эффективность познавательных процессов сохраняется.

### ***Основные свойства внимания***

Основными свойствами внимания являются: сосредоточенность, объем, распределение, устойчивость, колебание, переключение.

*Сосредоточенность внимания* - это выделение ограниченного круга объектов, на которые направленно внимание, с отвлечением от всего постороннего.

Сосредоточенность обеспечивает углубленность в работу, ясность и отчетливость всех познавательных процессов.

*Объем внимания* – это количество объектов, воспринимаемых одновременно. Объем внимания зависит от опыта, от практической деятельности, от особенностей воспринимаемых предметов, от поставленной цели.

*Распределение внимания* - это одновременное выполнение двух или нескольких однородных действий.

*Переключение внимания* – перестройка, перемещение внимания с одного объекта на другой. Быстрота переключения внимания зависят от подвижности основных нервных процессов – возбуждения и торможения.

*Устойчивостью внимания* называется длительное удержание внимания на предмете или какой-нибудь деятельности.

При диагностики внимания для исследования особенностей активного внимания, его переключаемости предлагается использовать корректурный тест и методику «Числовой квадрат».

В результате проведенного обследования вычисляются два показателя, продуктивности и устойчивости внимания, с одной стороны, распределения и переключения внимания, с другой стороны.

При исследовании процесса переключения внимания определяется способность человека быстро переходить от одной деятельности к другой, осознанного и осмысленного перемещения внимания с одного объекта на другой. Степень переключения внимания зависит от целого ряда условий, таких как:

1. соотношение между содержанием предшествующей и последующей деятельности;
2. отношение субъекта к ней: чем интереснее предшествующая и менее интересная последующая деятельность, тем труднее переключение и наоборот.

## ***Память***

***Память*** - это процесс запоминания, сохранения и последующего воспроизведения информации.

Ведущая роль в деятельности памяти принадлежит направленности личности. От направленности личности зависит продуктивность и избирательность памяти. Направленность личности выражается в ее интересах и склонностях.

Различают различные виды памяти. В зависимости от длительности закрепления информации выделяют: кратковременную, оперативную и долговременную память.

По критерию характера психологической активности различают следующие виды памяти: двигательную, эмоциональную, образную и словесно-логическую.

Двигательная память представляет собой запоминание различных движений и их систем.

*Эмоциональная память* – это память на различные чувства и переживания. Ее содержанием являются эмоциональные состояния, которые пережил человек в прошлом.

*Образная память* – это запоминание, сохранение, и воспроизведение представлений, картин природы, звуков, вкусов и т.п.

*Словесно-логическая память* – представляет собой память на слова и выраженные в словах мысли.

По характеру целей деятельности память разделяют на произвольную и произвольную.

Для индивидуализированного учета особенностей памяти недостаточно констатировать, хорошая или плохая память. Существенно знать ее специфические качества и особенности. Одни люди лучше запоминают зрительные, другие – слуховые, третьи – двигательные данные. Чистые типы встречаются редко, обычно наблюдаются смешанные типы памяти: зрительно-двигательный, двигательно-слуховой и зрительно-слуховой типы памяти. У большинства людей господствующим является зрительный тип запоминания предметов и словесно-двигательный.

Память дифференцируется и по характеру запоминаемого материала. Хорошая память на цвет может соединяться с плохой памятью на числа, и наоборот.

Память у людей различается:

- 1) по скорости запоминания;
- 2) по его прочности и длительности;
- 3) по количеству запоминаемого;
- 4) по точности запоминания.

Особенности процесса запоминания зависят от того, кто и что запоминает, т.е., от отношения данной личности к тому, что подлежит запоминанию.

Основные методы исследования памяти можно разделить на две ключевые группы:

1. Методы исследования непосредственной памяти.

Эти методы позволяют определить число элементов, которое может удержать обследуемый без применения специальных приемов смысловой организации материала.

2. Методы опосредованного запоминания.

С помощью этих методов определяется повышение объема и прочности запоминания в результате применения специальных средств, позволяющих ввести запоминаемые элементы в систему логических связей.

Для диагностики памяти предложен метод Методика «Оперативная память».

Методика предназначена для оценки оперативной памяти (объема, устойчивости, продуктивности).

## ***Мышление***

***Мышление*** – высший познавательный процесс, свойственный только человеку. Мышление есть процесс познания общих свойств предметов и явлений, связей и отношений, существующих между ними.

Процесс мышления начинается с возникновения у человека потребности (желания) ответить на тот или иной вопрос. Мышление человека всегда направлено на тот или иной объект действительности, мыслить беспредметно невозможно.

Мышление как функция мозга не определяется в готовом виде при рождении - это есть результат процесса развития познавательной деятельности.

Индивидуальные особенности мышления можно оценить, если учесть качество мышления. Различия в мыслительной деятельности людей проявляется в качествах мышления, а именно: широта и глубина, самостоятельность и критичность, гибкость и быстрота ума.

*Широта ума* характеризуется всесторонним и творческим подходом к изучаемым вопросам практики.

*Глубина мышления* выражается в умении проникнуть в сущность возникающих вопросов. Человек, у которого велика глубина мышления, не ограничивается фиксацией отдельных фактов и событий, а идет дальше, проникая в сущность данного явления.

Развитие глубины и широты ума обуславливается деятельностью человека, его опытом и знаниями.

*Самостоятельность мышления* характеризуется умением человека выдвигать новые задачи, находить нужные решения и ответы, не прибегая к помощи других людей. Самостоятельность мышления выражается в умении увидеть новую проблему, поставить новый вопрос и затем решить задачу своими силами.

Это не значит, что человек, отличающийся самостоятельностью мышления, не опирается на знания и опыт других людей. Он сознательно усваивает и применяет данные знания и опыт.

Человек, не обладающий самостоятельным мышлением, усваивает знания и опыт других людей чисто механически, а при решении различных вопросов и задач опирается исключительно на готовые формулы и трафареты, не стремится находить собственные пути и способы решения.

Самостоятельность мышления в познавательной деятельности невозможна без критического отношения человека к тому, что он познает и усваивает.

В *критичности мышления* отражается способность человека правильно оценить как объективные условия, так и собственную активность и при необходимости отказаться от избранного пути и найти способ действия, наиболее отвечающий условиям деятельности. Обычно в основе этого качества мышления лежат глубокие знания и большой практический опыт.

*Гибкость ума* характеризуется самостоятельностью и свободой мысли при выборе способа решения новых задач.

*Быстрота ума* – это способность человека быстро разобраться в ситуации, быстро обдумать и принять правильное решение.

В зависимости от содержания решаемых задач принято выделять следующие виды мышления:

*Наглядно-действенное (практическое) мышление* характеризуется тем, что возникает при решении мыслительной задачи непосредственно в процессе практической деятельности. Оно не отделимо от прямого манипулирования с вещами, неотделимо от действия.

*Наглядно-образное мышление* - это вид мышления, который оперирует с образами и представлениями. Такое мышление более сложное и обобщенное по сравнению с наглядно-действенным.

*Словарно-логическое (теоретическое) мышление* осуществляется с помощью логических операций с понятиями. Этот вид мышления позволяет установить наиболее общие закономерности, определяющие развитие природы и общества.

В процессе мыслительной деятельности все виды мышления неразрывно связаны.

В практической деятельности наиболее значимым качеством мышления выступает способность мышления переключаться на новые способы и правила решения задач, то есть лабильность мыслительных процессов. Под лабильностью мыслительных процессов понимается скорость перестройки этих процессов при последовательном переходе от решения одной задачи к другой. Нежелательное качество мышления – это затрудненность переключения мышления на новые способы и правила, как бы «вязкость» мышления, то есть ригидность мыслительных процессов.

Методика «Словесный лабиринт» изучает индивидуальные особенности субъектов мыслительной деятельности по данным параметрам мышления.

Методика "Количественные отношения" - предназначена для оценки логического мышления.

## ***Интеллект***

***Интеллект*** – это относительно устойчивая структура умственных способностей, представленная сочетанием опыта и знаний, наложенных на такие природные качества, как любознательность, изобретательность, сообразительность. Это способность личности к анализу, синтезу, сравнению, сопоставлению и классификации.

В структуре интеллекта выделяют такие факторы как словарный запас, понимание слов, беглость речи, легкость оперирования информацией, пространственная ориентация, ассоциативная память, скорость восприятия, логическое мышление.

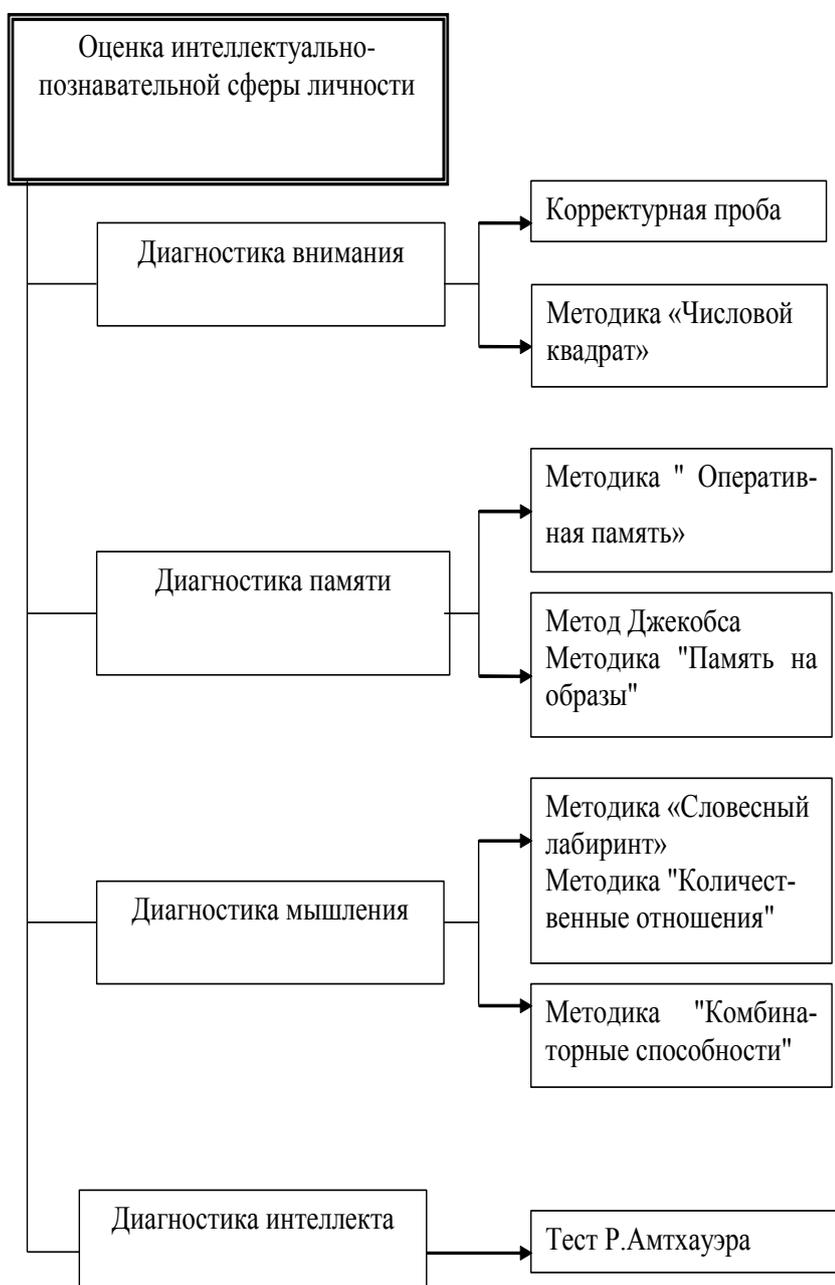
Показателем интеллекта является уровень умственного развития (коэффициент интеллекта).

До сих пор точно не определено процентное соотношение природы интеллекта, т.е. какой процент в количественных показателях IQ можно отнести за счет генетических различий между людьми, а какой за счет социальной среды развития. Единственно установлено, что примерно на 20% возможна коррекция интеллекта за счет факторов среды. Установлена значительная связь количественных показателей интеллекта с уровнем дохода семьи, уровнем образования родителей, типом школы и тому подобное. Обнаружены также различия в интеллекте, обусловленные местом

проживания. У городских детей оказался более развитым вербальный компонент интеллекта, у деревенских – практический, прикладной.

При конкурсном отборе сотрудников гуманитарного профиля, в частности госслужащих, рекомендуется использовать методiku Г.Айзенка, которая позволяет на основе вербального материала определить уровень умственного развития человека и выразить его в баллах [10].

Таким образом, при отборе сотрудников госслужбы изучение интеллектуально-познавательной сферы важно с точки зрения качества их личностного потенциала. На рис. 2 представлена структура оценки интеллектуально-познавательной сферы.



### 3. ТЕМПЕРАМЕНТ И ХАРАКТЕР КАК ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОТНИКА

**Темперамент** является одним из ведущих психических свойств личности, определяющих поведение человека в коллективе, продуктивность его работы и особенности общения.

Отличия свойств темперамента работников следует учитывать при назначении на должность, формировании коллективов, кадровых перестановках и принятии управленческих решений.

Темперамент является основой для формирования характера.

**Характер** – это совокупность устойчивых черт личности, определяющих отношение человека:

- *к себе* (степень требовательности, самооценки и др.);
- *к другим людям* (индивидуализм или коллективизм, эгоизм или альтруизм и т.п.);
- *к выполняемой работе* (лень, трудолюбие, аккуратность и др.).

В характере отражаются и *волевые качества* (например, готовность преодолевать препятствия, настойчивость). Учет характерологических свойств личности предопределяет качество трудовой жизни коллектива, влияет на трудовые показатели, способствует прогнозированию и профилактике возможных конфликтов, стабилизации морального климата в организации.

Для оценки показателей темперамента предлагается использовать методику изучения темперамента по Айзенку [9].

### 4. ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ СФЕРЫ ЛИЧНОСТИ

В практическом аспекте мотивация рассматривается с точки зрения возможностей управления человеческим поведением. Учет мотивационных особенностей поведения имеет важнейшее значение для повышения эффективности деятельности госслужащих.

Мотивацию можно рассматривать как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих поведение человека, а также как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его направленность и активность.

Трудовое мотивирование – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации и продуктивное выполнение принятых решений.

Как одна из ведущих функций управления, мотивация очень важна, поскольку решение всех задач, от которых зависит выполнение основной цели, определяется взаимосвязанной работой людей, участвующих в этом процессе.

В процессе управления организацией руководитель координирует усилия персонала с учетом потенциальных возможностей людей, их побудительных сил. Таким образом, руководитель проводит определенную работу по мотивированию и стимулированию работников, что предполагает знание им внутренних стимулов, потребностей, интересов подчиненных.

Изучение мотивационной сферы выступает определенным аспектом управленческого контроля. Основные предметы контроля в области мотивации:

- знание личностных особенностей персонала;
- знание потребностей работников;
- анализ мотивационных характеристик трудовой деятельности работников;
- учет удовлетворенности (неудовлетворенности) работниками трудом;
- знание потенциала работников;
- знание собственных возможностей со стороны руководителя.

В психологии нет единого мнения, являются ли осознанными все мотивы человеческого поведения или нет. Ясно одно, что поведение человека всегда побуждается внутренними силами, от которых зависит характер и направленность трудовой деятельности.

Мотивация отвечает на вопрос: почему так или иначе поступает конкретный человек.

Ответ на данный вопрос возможно получить в результате изучения мотивационной сферы личности.

Исследование мотивационной сферы личности необходимо проводить в трех основных аспектах мотивации:

1. изучение ведущих мотивов;
2. исследование мотивация достижения успехов / избегания неудач;
3. изучение направленности личности в трудовой сфере.

Основополагающей мотивационной характеристикой поведения работника является потребность.

Потребность – это ощущаемый физический или психологический недостаток чего-либо.

Классиком теории мотивации А.Маслоу (иерархия Маслоу) все потребности разбиты на следующие группы:

- 1) базовые (еда, жилье и т.д.);
- 2) социальная безопасность (стабильность работы);
- 3) взаимодействие (общение с коллегами, социализация, востребованность обществом);
- 4) самоудовлетворенность;
- 5) самоутверждение.

На основе данной теории разработана анкета Маслоу, которую предлагается использовать для диагностики степени выраженности потребностей персонала.

С помощью данного теста можно выявить важнейшие потребности-мотиваторы сотрудников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе. Так, если у одних сотрудников доминируют материальные потребности, то повысить их трудовое усердие можно прежде всего дав им возможность хорошо заработать (например, посредством предоставления сложного, хорошо оплачиваемого задания, сверхурочных работ и т.п.).

Работников, у которых ярко выражены потребности в безопасности (опасения потерять работу, получить выговор, быть скомпрометированным в глазах товарищей и т.п.), следует успокоить, заверить в стабильности их положения. При доминировании социальных потребностей для человека наиболее важны добрые, дружеские отношения в коллективе, хороший нравственный климат.

Если же у работника ведущей потребностью является потребность в признании, то для него приоритетными стимуляторами будут перспектива должностного роста, знаки и символы признания и уважения, карьера.

Для тех сотрудников, у которых доминирует потребность в самореализации, важнейший стимулятор — творческий труд, автономия, участие в принятии решений.

Таким образом, умелое использование различных стимулов на основе индивидуального подхода к сотрудникам, знание их ведущих потребностей, позволяет руководителю повысить мотивированность подчиненных.

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

**Положительная мотивация** – это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности и связана с проявлением положительных эмоций и чувств. Например, возникновение положительных эмоций у работника в результате одобрения тех, с кем трудится данный человек.

Отрицательная мотивация – связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом плане. При отрицательной мотивации человек стремиться уйти от неуспеха. Боязнь наказаний приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств.

Возникновение положительной и отрицательной мотивации связано с социально-психологическим климатом в коллективе, со стилем руководства руководителя и т.д.

Данные виды мотивации формируют у работников мотивацию к достижению цели и мотивацию к избеганию неудач.

Для изучения данных видов мотивации предложено две методики: опросник для оценки мотивации к достижению цели – успеха и опросник для оценки мотивации к избеганию неудач [12].

Желание достичь успеха у госслужащих проявляется в инициативном поведении, в стремлении к соревнованию и разумному риску. И, наоборот, в случае преоб-

ладания тенденции боязни неуспеха, работник уклоняется от участия в деятельности, связанной с необходимостью проявлять инициативу и ответственность, постоянно выбирает линию поведения, сводящую к минимуму вероятность нанесения ущерба собственному престижу.

Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую триаду: отношение к другим людям как членам коллектива, отношение к труду и его результатам, отношение к себе. В соответствии с этим различают три вида направленности:

- направленность на общение и взаимодействие;
- направленность на дело и его результат;
- направленность на себя.

Определение направленности личности имеет важнейшее значение для практической работы с персоналом, поскольку от этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего его использования.

Рассмотрим характеристики различных видов направленности.

#### 1. Направленность на общение и взаимодействие.

Люди с данным типом направленности отличаются стремлением сохранить со всеми хорошие дружеские отношения, они сильно переживают при их разрыве и часто способны ради возобновления отношений простить проступки окружающим. Они охотно включаются в коллективную деятельность, будучи готовы сотрудничать с другими, чтобы пережить радость от общения.

Для них характерно стремление понять другого, сопережить ему, поставить его на место другого.

Однако данные положительные качества могут мало способствовать эффективности совместной деятельности. Индивиды с такой направленностью редко берут на себя ответственность за последствия совместных усилий группы, хотя, как правило, всегда соглашаются с ее мнением – пойти наперекор группе им крайне трудно. Вольно или не вольно, они стремятся подстроиться под мнение большинства, редко выступают авторами оригинальных идей.

#### 2. Направленность на дело и его результат.

Для лиц с таким вектором направленности сама деятельность - источник вдохновения и собственной значимости. Госслужащий этого типа ориентирован не только на результат, но и на деловое сотрудничество. Он получает удовольствие в большей мере от того, что своей активностью и энергией убеждает сотрудников и партнеров в правоте своих убеждений и подходов, заставляет их следовать предложенному курсу. Защищая свое дело, он умеет высказать свои мысли в убедительной и эмоционально привлекательной форме.

Для управленца с таким типом направленности характерны увлеченность в овладении новыми навыками и технологиями, способность в интересах дела признать и отстаивать перспективные мнения и предложения сотрудников.

Однако было бы ошибочно считать такую позицию неуязвимой. Ее носители имеют и отрицательную сторону: они мало обращают внимание на моральную сторону дела. В своих действиях они ориентируются на принцип: лес рубят – щепки летят.

Во-вторых, они всегда болезненно реагируют на неожиданные помехи или препятствия на пути исполнения задуманного.

### 3. Направленность на себя.

Эта направленность характеризует человека, сосредоточенного только на себе и своих интересах. Он мало считается с окружающими. Для него они лишь «фон». Работа для него является лишь средством выражения и утверждения собственного Я. Управленцы с такой направленностью стремятся навязать свое мнение коллективу, отвергая разумные возражения или требования его членов. Они говорят больше, чем слушают, в дискуссиях склонны к поспешным и не взвешенным заявлениям. Стремятся всегда и везде выделиться, болезненно переносят любые замечания или критику в свой адрес. В конфликтных ситуациях редко способны на компромисс или сотрудничество.

Таким образом, для адекватной оценки мотивации поведения персонал необходимо правильное понимание психологической сущности личностей, их интересов, потребностей. На основе этих знаний можно прогнозировать поведение работников и моделировать его в соответствии с целями организации.



Изучение типов направленности личности предполагается проводить с помощью тестового материала Б.Басса «Направленность личности [9]. На схеме 3 (см. рис. 3) представлена структура оценки мотивационной сферы личности.

## 5. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

На эффективность управления как процесса руководства в значительной мере влияет личностный фактор руководителя. Принятие решения определяют наиболее важные качества как сила воли, склонность к риску, коммуникативно-организаторские способности.

### Сила воли

Воля представляет собой особую форму активности человека. Она предполагает регулирование человеком своего поведения, торможение им ряда других стрем-

лений и побуждений, предусматривает организацию цепи различных действий в соответствии с сознательно поставленными целями. Волевая деятельность заключается в том, что человек осуществляет власть над собой, контролирует собственные произвольные импульсы и в случае необходимости подавляет их.

Сознательная саморегуляция человеком своей деятельности и поведения, обеспечивающая преодоление трудностей и препятствий при достижении цели, называется волей. Волевые действия, выполняя две взаимосвязанные функции — побудительную, обеспечивающую активность человека, и тормозную, выражающуюся в ее сдерживании, — проявляются в ситуациях выбора равных по значимости мотивов и целей; при отсутствии у индивида актуальной потребности в действии; при наличии внешних и внутренних препятствий и т. д. [11].

Для диагностики волевых качеств предлагается использовать Опросник по определению силы воли [11, с. 74].

Проявление волевого действия неразрывно связано с проявлением такой черты характера как решительность. Фактор решительности отображается не только в волевом процессе, но также в процессе общения и взаимодействия. Так, у людей с заниженным уровнем решительности часто проявляются: робость, застенчивость, приводящие к смущению в присутствии других, эмоциональная сдержанность, в то же время раздражительность, строгое соблюдение правил, осторожность и быстрая реакция на опасность, деликатность.

Данный фактор предлагается изучать с помощью 16-ти факторного опросника Кэтелла (фактор Н) [9].

При завышенном уровне решительности у человека очень часто проявляется общительность, авантюризм, которые проявляются в рискованности человека.

### **Склонность к риску**

Профессиональная деятельность работников всех уровней управления неразрывно связана с принятием решения. Процесс принятия решения предполагает выбор альтернатив и протекает в условиях вероятности риска.

Все характеристики работника, в том числе и готовность к риску, проявляются в его поведении, действиях. Выбор варианта поведения определяется следующими факторами:

- выигрышем, который может быть получен при данном выборе;
- опасностью (физического или иного порядка, а также просто проигрыша);
- шансами на успех или уклонение от неудачи (опасности) при сделанном выборе;
- степенью необходимости осуществления выбора и, в частности, именно данного выбора.

Каждый из приведенных факторов опирается на анализ конкретной ситуации и собственных возможностей. Например, шансы на успех или избегание опасности могут расцениваться в связи с возможностью контролировать развитие ситуации, корректировать свое поведение в ней, предотвращать отрицательные последствия сделанного выбора и т. п. Однако поведение человека в опасной ситуации зависит не только от ее объективных условий, но и от того, насколько адекватно эти условия отражаются в его сознании. Степень же адекватности отражения человеком опасных ситуаций в значительной мере зависит от его индивидуальных качеств. Так, люди, отличающиеся слабостью нервной системы, тревожностью, обычно завышают степень опасности и возможности ее проявления. Людям же, движимым сильным побуждением к достижению цели и получению от этого выигрыша, свойственно порой, наоборот, занижать уровень опасности и считать возможность ее проявления менее вероятной, чем есть на самом деле. Влияние личностных качеств особенно велико при выборе варианта поведения в условиях риска. В данном случае необходимо оценить склонность к риску, диагностируя ее с помощью Опросника RSK (по Г.Шуберту) [11].

Готовность к риску непосредственно связана с направленностью личности на достижение цели или с ориентацией на избегание неудачи (см. раздел Мотивация). Человек должен не просто рисковать, но и нести ответственность за свои действия.

### **Коммуникативно-организаторские способности**

Согласно «теории черт» лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств. Полный перечень данных качеств не определен, но главные позиции занимают организаторские и коммуникативные. Последние предлагается изучать с помощью Методики выявления коммуникативных и организаторских способностей (КОС) [9].

## Список используемой литературы

1. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – Київ, „Соцінформ”, 1999.
2. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1999. – 360 с.
3. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264 с.
4. Общая психология. Учебник для студентов пед. ин-тов. Под ред. проф А.В.Петровского. Изд. 2-е, доп. и перераб. М., «Просвещение», 1977. – 479 с.
5. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии: Учеб. пособие / В.Д. Балин, В.К. Гайда, В.К. Гербачевский и др.; Под общей ред. А.А.Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2002. – 560 с.
6. Розанова В.А. Психология управления: Учеб. пособие, изд. 2-е. - М., Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 384 с.
7. Руководство по использованию восьмицветового теста Люшера / Составитель О.Ф.Дубровская. Серия «Библиотека практического психолога», Вып. 1. М.: «КОГИТО-ЦЕНТР», Москва. – 1999. – 64 с.
8. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации: Учеб. пособие. – К.: Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менедж. и бизнеса. – 350 с.
9. Шевандрин Н.И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1998. – 512 с.
10. Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Изд-во УРАО, 2000. – 184 с.
11. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практ. Пособие. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.
12. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Научно-практическое пособие. – К.: Украина, 1994. – 399с.

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ АСПЕКТАМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Ответственный за выпуск и оригинал-макет В. Л. Савченко

Тираж 300 экземпляров. Размножено на ризографе Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015 83105, Донецьк-105, бул. Пушкина, 32, тел. 305-33-60