



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Кожевников М.В., Корнеева Н.Ю., Лапчинская И.В.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Челябинск
2024

УДК: 37.013

ББК: 74.4

*Одобрено
на заседании кафедры подготовки педагогов профессионального
обучения и предметных методик ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»*

Психология управления: Учебное пособие для студентов/ М.В. Кожевников, Н.Ю. Корнеева, И.В. Лапчинская. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2024. – 169 с.

ISBN 978-5-93162-889-9

В учебном пособии «Психология управления» рассмотрены различные стороны психологии управления. Прежде всего, проанализированы теоретические проблемы этой науки, имеющей прикладное значение, проблемы принятия управленческих решений в условиях практической работы организации. Анализируются взаимоотношения руководителя и персонала, способы их продуктивного сотрудничества, методы решения конфликтных ситуаций. На современном практическом материале рассматриваются противоречия и парадоксы, внутренне присущие современному управлению. Даются рекомендации по актуальным вопросам подготовки кадров для современного управления.

Учебное пособие состоит из двух частей – теоретической и практической.

Практический блок раскрывает содержание и методику выполнения практических работ по курсу «Психология управления», содержит ряд заданий для самостоятельной работы, тематику рефератов, перечень вопросов к зачету (экзамену), проверочный тест, список рекомендуемой литературы. По структуре и содержанию учебное пособие соответствует программе курса «Психология управления».

Пособие адресовано магистрантам, обучающимся по различным направлениям, в учебном плане которых предусмотрено изучение дисциплины «Психология управления» или ее разделов, аспирантам и преподавателям учебных заведений, а также руководителям.

Авторский коллектив:

Корнеева Н. Ю., заведующий кафедрой подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», кандидат педагогических наук, доцент;

Кожевников М.С., доктор филологических наук, профессор;

Лапчинская И.В., кандидат педагогических наук, доцент.

Рецензенты:

Савченков А.В. доктор педагогических наук, профессор кафедры подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»;

Литке С.Г. кандидат психологических наук, доцент кафедры подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»,

© М.В. Кожевников, Н.Ю. Корнеева, И.В. Лапчинская

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Часть I.	
Глава 1. Психология управления – самостоятельная научная дисциплина	
1.1 Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления. Связь с другими науками. Методологические подходы	6
1.2 Эволюция управленческой мысли	11
1.3 Методологические подходы к управлению	17
1.4 Уровни управления	18
1.5 Управленческие роли руководителей	20
1.6 Содержание деятельности руководителей	22
Глава 2. Психология решения управленческих задач	
2.1 Управленческие задачи, их специфика и особенности решения	28
2.2 Особенности стратегий и тактик решения задач управления	31
2.3 Методы решения управленческих задач	38
Глава 3. Деловое общение и управленческие конфликты	
3.1 Общение и его роль в деятельности руководителя и подчиненных	47
3.2 Профессиональное общение руководителя	54
3.3 Стили руководства	61
3.4 Конфликты в управлении и возможности их разрешения	63
3.5 Психология стресса	81
Часть II.	
Семинарские занятия	89
Практические занятия	95
Вопросы к зачету (экзамену)	141
Темы рефератов	146
Методические рекомендации по написанию рефератов	148
Тест	150
Ключ к тесту	156
Глоссарий	157
Рекомендуемая литература	174

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Психология управления» заключается в создании у магистрантов системы теоретических знаний о психологии управления как науке, сформировать у них теоретико-методологические основы психологии управления, выработать и закрепить практические умения применения полученных знаний, методов и средств психологического воздействия в будущей профессиональной деятельности.

Задачами курса являются ознакомление с элементами системы управления во всей совокупности взаимных связей, рассмотрение теоретических основ рационального управления, основных способов психологического воздействия, формирование у магистрантов умений и навыков творческого применения положений науки управления в практической деятельности.

Содержание дисциплины «Психология управления» базируется на знаниях, полученных студентами ранее при изучении курсов «Психология человека», «Социальная психология», «Конфликтология», и других. Курс призван расширить и углубить психологические знания, раскрыть их социально-психологический, управленческий аспект. Он предусматривает проведение лекционных и практических занятий, а также самостоятельную работу студентов.

В результате изучения курса «Психология управления» обучающийся должен **знать:**

- теоретические основы управления и психологического воздействия на личность;
- социально-психологические проблемы личности;
- психологию общения и межличностных отношений;
- методологию анализа конфликта.

Уметь:

- оперировать ведущими категориями управленческой науки;
- собирать психологическую информацию и интерпретировать ее;

- творчески применять положения психологии управления в практической деятельности;
- проводить оценку проблемной ситуации в управленческой деятельности; находить адекватные методы решения возникающих проблем в данной сфере;
- осуществлять конфликтологическое сопровождение деятельности организаций.

Приобрести опыт:

- работы с научной литературой, с различными информационными материалами исследований в области психологии управления;
- анализа значимых процессов и проблем;
- практического использования полученных знаний в условиях практической деятельности.

Таким образом, учебное пособие по психологии управления является незаменимым помощником в освоении магистрантами данной дисциплины. Оно раскрывает содержание и методику выполнения практических заданий, содержит ряд заданий для самостоятельной работы, тематику рефератов, перечень вопросов к зачету (экзамену), список рекомендуемой литературы. По структуре и содержанию практикум соответствует программе курса «Психология управления», предлагаемые в нем практические работы содержательно связаны с лекционным материалом и направлены на расширение и закрепление знаний, полученных магистрантами на лекциях. Учебное пособие поможет укрепить знания теории психологии управления, приобрести требуемые умения и навыки в данной области.

Часть I.

Глава 1. Психология управления – самостоятельная научная дисциплина

1.1 Цели, задачи, содержание, специфика психологии управления.

Связь с другими науками. Методологические подходы

Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Однако с появлением книги Фредерика Уинслоу Тейлора «Менеджмент» или «Управление фабрикой» (1911 г.) были выделены основные принципы управленческого труда.

В 20-е годы известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компанией, Анри Файоль, предложил последовательную систему принципов менеджмента. Его считают основателем науки «менеджмента». Книга А. Файоля «Основы менеджмента», опубликованная в 20-х гг., стала классической.

Благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью. В этой связи возникла особая прикладная междисциплинарная наука — «психология управления».

Прежде чем обратиться к эволюции управленческой мысли, определим основные понятия, которыми оперирует психология управления.

Основные понятия психологии управления.

УПРАВЛЕНИЕ — совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

Американцы дают такое определение сущности управления «Делать что-то руками других».

МЕНЕДЖМЕНТ — это управление, руководство, дирекция, администрация.

В основе понятия менеджмент лежит английский глагол «to manage», что в переводе на русский язык означает «управлять».

Менеджер — это субъект, осуществляющий управленческие функции. Слово «менеджер» уже давно прочно вошло в практику зарубежного управления. Важным практическим принципом в менеджменте является следующее утверждение – «Кто управляет — не производит, кто производит — не управляет» (по В. Зигерту и Л. Ланг).

Современные немецкие исследователи проблем управления В. Зигерт и Л. Ланг дают такое определение управления «Управление — это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем».

Известный американский ученый П. Друкер также дает определение понятию «управление». С его точки зрения «управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».

ОРГАНИЗАЦИЯ — 1. Структура, в рамках которой проводятся определенные мероприятия для достижения определенных значимых целей 2. Одна из функций управления.

Для того чтобы группа могла называться организацией, необходимо выполнение нескольких обязательных требований. К ним относятся:

а) наличие, по меньшей мере, двух людей, которые считают себя членами этой группы;

б) наличие хотя бы одной цели как конечного состояния или результата, которую принимают как общую для всех члены этой группы;

в) существование членов группы, которые сознательно и намеренно работают сообща для достижения значимой для них всех цели.

Приведенные требования были высказаны одним из классиков зарубежного менеджмента Ч. Барнардом в 30 — 40 гг., который первым дал определение организации.

Отправным пунктом управления является постановка организационных

целей. Применительно к организации, Цель — это конкретное состояние или искомые результаты, которые достигаются совместными усилиями работников, объединенных в группы.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ - это часть комплексной науки управления

ЦЕЛЬ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ - разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ - деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций.

СОДЕРЖАНИЕ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ - разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

ИСТОЧНИКИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

- а) практика управления;
- б) развитие психологической науки;
- в) развитие социологии организаций

В психологии управления часто употребляется понятие «человеческий фактор» (human factor). Понятие «человеческий фактор» стало употребляться еще во время второй мировой войны. Оно заимствовано из английского языка. Человеческий фактор — это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.п.

Важность его определяется тем, что возрастает роль человека и его возможностей в процессе управления различными объектами.

Чем сложнее управление, тем больше растут требования к интеллектуальным функциям человека и другим психическим процессам, начиная от восприятия и внимания и заканчивая ответственностью за человеческие жизни.

Человеческий фактор важен и там, где в практику внедряются методы с учетом психологических и психофизиологических свойств человека. В этом случае возможно уменьшение брака в процессе создания того или иного вида

продукции.

Недоучет человеческого фактора обычно приводит к тому, что на производстве увеличивается число производственных конфликтов, повышается текучесть кадров, увеличиваются сбои в работе, следствием чего являются потери в производительности труда.

Разумное использование человеческого фактора, т.е. учет личностных, социально-психологических, психофизиологических, мотивационных особенностей людей может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без экономических затрат. Примером тому может быть создание малых групп с учетом групповой сплоченности, группового единства и других важнейших социально-психологических феноменов.

Деятельность современного менеджера непосредственно зависит от умелого использования человеческого фактора. Менеджер должен обладать определенными управленческими способностями, чтобы нужным образом воздействовать на людей, которые ему подчинены, а также на тех, кто ему не подчиняется, но от которых зависит работа всей организации, которой он руководит.

Деятельность менеджера очень разноплановая. Он ответственен за выполнение всех управленческих функций стратегическое планирование, маркетинг, оперативное управление, управление персоналом.

Когда говорится о менеджменте, то имеется в виду группа управляющих. Если речь идет об экономике, то подразумевают:

— высших управляющих;

— менеджеров среднего звена, подчиненных дирекции;

— низовых управляющих (руководителей отделов и цехов). Известные исследователи проблем управления Г. Кунц и С. О'Доннел отмечали, что «управление — это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты».

В этой связи становится понятным, что нет существенных различий между руководителями и управляющими, администраторами и начальниками. Общим

для них является то, что все они выполняют определенные функции, добиваясь результатов посредством создания необходимых условий для эффективной групповой деятельности.

Среди психологических дисциплин психология управления является самостоятельным разделом психологии. Общеизвестны ее связи с общей психологией, социальной психологией, инженерной психологией, эргономикой, экономической психологией, а также с другими науками, например философией, социологией организаций.

Психологию управления называют «междисциплинарной» отраслью науки. Она пересекается с различными областями психологии. Так, например, общая психология так же, как и психология управления, изучает мотивацию, личность, волю, эмоции и чувства, стрессы и т.п.

Но, в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является проблема личности, в психологии управления она рассматривается в прикладном аспекте: как субъект и объект управления.

Важнейшей проблемой общей психологии является также проблема мотивации. В психологии управления она занимает важное место, т.к. мотивация считается одной из самых сложных функций управления.

Известна взаимосвязь психологии управления и социальной психологии. Объектом исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но и малые группы, которые являются одним из сложнейших феноменов социальной психологии. Они изучаются не только социальной психологией, но и социологией, являются «рабочие группы», или «малые группы». Основным субъектом управления считается менеджер, отвечающий за работу малых групп.

1.2 Эволюция управленческой мысли

20 — 30-е годы XX века считаются авангардными в развитии теории управления (менеджмента).

А. Файоль был первым, кто отметил, что менеджмент насквозь пропитан психологией, и выделил психологические факторы повышения производительности труда, например такие, как власть, единство руководства, подчинение личных интересов общим, инициатива, корпоративный дух предприятия и др. Всего он выделил четырнадцать принципов повышения производительности труда.

Анализируя подробно вопросы управления предприятием, А. Файоль говорил: «Не невежество, честолюбие, эгоизм, лень и всякие людские слабости толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частным. И это питает вечную борьбу».

Эти слова А. Файоль написал в 20-е годы, но они живут и сейчас и относятся не только к сфере управления каким-либо одним предприятием. Они стали универсальными там, где сталкиваются интересы людей, например, в экономике, в политике.

А. Файоль был убежден, что дисциплина является в числе других принципов очень важной частью управления. На этот счет он высказался таким образом: «Дисциплина составляет главную силу армий. Я, безусловно, принял бы этот афоризм, если бы он сопровождался таким пояснением: «Дисциплина — это то, во что ее превращают начальники». Первый афоризм внушает уважение к дисциплине, что, конечно, хорошо, но в нем можно проглядеть ответственность начальников, что уже было бы плохо».

Большое значение А. Файоль придавал также такому принципу, как единство руководства. «Этот принцип можно выразить так один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Это — необходимое условие единства действия, координации сил, сложения усилий. Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище Ему тяжело жить».

Однако не следует смешивать единства руководства (один начальник, одна программа) с единством распорядительства (служащий получает распоряжение только от одного начальника). Единство руководства обеспечивается хорошей

конституцией социального образования, единство же распорядительства зависит от надлежащего функционирования состава всего персонала».

Благодаря А. Файлоу управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей, в итоге возникла новая отрасль науки — «психология управления».

В этот период времени соединились вместе социологический и психологический подходы в управлении. Это означало, что на смену деперсонифицированным отношениям в управлении пришли - учет личностных, мотивационных и других психологических составляющих деятельности организаций.

Выделение мотивационных факторов в процессе труда привело к тому, что человек перестал считаться придатком машины. Взаимоотношение человека и машины приобрело личностный оттенок, приведший к пониманию того, что человек — это не машина, а управление машинами — это далеко не то, что управление людьми. Это был большой прогресс в осознании места и сущности человеческой деятельности в управлении.

В 30-е годы теоретики менеджмента активно обращаются к мотивационным факторам трудовой деятельности человека. Большим достижением управленческой мысли было то, что на смену «экономическому человеку» пришел «социальный человек» благодаря развитию «школы человеческих отношений», автором которой считается Элтон Мэйо — австралийско-американский ученый (1880 — 1949 гг.), известный оппонент Ф Тейлора.

С позиций этой школы промышленная организация стала рассматриваться как определенный социальный организм, а люди, работающие в ней, — как члены этой социальной системы, носители мотивационных, личностных, индивидуально-психологических качеств.

Развитие концепции «человеческих отношений» Э. Мэйо привело к тому, что, по свидетельству исследователя проблем менеджмента Д. Рена, было внесено много поправок в практику менеджмента. Можно выделить некоторые

из них:

- 1) увеличение внимания к социальным потребностям человека,
- 2) отказ от сверхспециализации труда,
- 3) отказ от необходимости иерархичности власти внутри организации,
- 4) признание роли неформальных отношений между людьми внутри предприятий,
- 5) развитие методов изучения формальных и неформальных групп внутри организаций

В 1938 г два известных ученых США Э. Майо и Ч. Барнард совместно выдвинули концепцию «социального человека» вместо концепции «экономического человека», описанного авторами «школы научного управления». Однако, в отличие от Э. Мэйо, Ч. Барнард использовал опыт активной личной работы на посту руководителя фирмы «Нью Джерси Бэлл телефон».

Ч. Барнард стал теоретиком менеджмента. Традиционное понимание организации его не устраивало. Большое внимание он уделил анализу взаимодействия формальной и неформальной структур внутри самой организации. Он говорил, что поодиночке они не могут функционировать.

С позиций Ч. Барнарда, благодаря существованию неформальных групп в организациях формируются внутри формальной системы определенные установки, нормы и правила группового поведения. Ч. Барнард был одним из первых теоретиков деятельности организаций. Он считал мотивацию одним из главных факторов производства. Он также отметил, что сущность взаимоотношений человека и организации заключена в сотрудничестве.

Ч. Барнард сформулировал несколько принципов действия коммуникаций внутри организации. Они, в основном, касались формальных отношений. С его точки зрения, «каналы коммуникации должны быть четко заданы самой организационной структурой». Подобные принципы не затрагивали психологии людей.

Положительным в работе Ч. Барнарда было то, что он отнес человека к

стратегическому фактору организации. Говоря о кооперативных системах в организации, Ч. Барнард отводил особую роль управляющим, к функциям которых он относил:

- искусство принятия решений,
- постановку целей на основе предвидения будущего,
- четкое представление системы коммуникаций, включая схему организации и структуру управленческого персонала,
- роль управляющего в созидании организационной морали

Особую роль он отводил лидерству, считая его необходимой социальной сущностью, придающей значимость общей цели. По оценке Ч. Барнарда, именно цель создает стимул, делающий эффективными другие стимулы, вселяющий в субъективный аспект «бессмысленных решений» упорство в изменчивой среде, воодушевляя личное убеждение и создающее жизненное сплочение, без которого невозможна кооперация.

Наряду с Э. Мэйо и Ч. Барнардом, следует особо отметить несколько имен, которые признали концепцию «человеческих отношений». Ими были профессор Массачусетского университета Дуглас Мак Грегор, а также Д. Лайкерт из Мичиганского университета и К. Арджирис, работавший в Йельском университете.

Эти ученые внесли большой вклад в развитие и уточнение основных принципов школы «человеческих отношений». Их часто называли группой «человеческих ресурсов», доказывавших, что от улучшения взаимоотношений в организации выигрывают все и управляющие и работники.

В 1960 г Д. МакГрегор опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия». Он доказывал, что формирование менеджеров — это не следствие формальных усилий менеджмента в его саморазвитии, а в большей степени — это осознание менеджментом своих задач, своей политики и практики. Он говорил «Успех менеджмента — не наверняка, но в значительной степени зависит от способности предсказывать и контролировать человеческое поведение».

С точки зрения Д. МакГрегора (о его теории подробнее будет сказано в одной из следующих глав), на протяжении истории можно выделить два главных поворота, касающихся средств контроля за поведением людей в организации:

- 1) переход от физического насилия к опоре на формальную власть,
- 2) переход от формальной власти к лидерству

С его позиций, промышленность — это «экономический орган» общества, а его конечная цель — это служение общему благу. В ней отсутствует сверхъестественный источник власти, как нет и основы для жертвенности личных целей индивида нуждам организации.

Лидерством Д. МакГрегор называл определенное социальное отношение, имеющее несколько переменных: а) характеристика лидера, б) позиции и потребности его последователей, в) характеристики организации (такие, как цель, структура, природа задач, подлежащих выполнению), г) социальная, экономическая и политическая среда.

По поводу лидерства Д. МакГрегор говорил. «Лидерство не является качеством, присущим индивиду, это сложное отношение указанных переменных».

Основное содержание концепции управления человеческими ресурсами не сводится только к увеличению степени личной удовлетворенности, как это было свойственно концепции «человеческих отношений». С точки зрения представителей группы «человеческих ресурсов», цель управления состоит в процессе совершенствования процесса принятия решений и эффективности контроля.

Если исходить только из концепции «человеческих отношений», то менеджер должен был делиться с работниками информацией, советоваться с подчиненными и поощрять самоуправление исключительно для улучшения состояния морального климата в группе как основного средства повышения производительности труда.

В теории использования человеческих ресурсов менеджер должен в некоторой степени допускать участие подчиненных и в управленческом

процессе, поскольку наиболее эффективные решения принимаются теми, кого они непосредственно затрагивают. С позиций этой теории, моральный климат на предприятии, а также удовлетворенность работников трудом является продуктом творческого решения проблем с участием рабочих в управлении. Социально ответственный менеджмент несовместим со «всеразрешающим менеджментом».

В 1958 году Американская ассоциация управления опубликовала статью под названием «Десять заповедей успешной коммуникации», адресованную высшим должностным лицам компаний.

Десять принципов «хорошей коммуникации»

О планирование,

- анализ,
- целеполагание,
- намерение и решимость,
- направленность получателя сообщений,
- долгосрочная перспектива,
- соответствие действия полученной информации,
- умение слушать.

В упомянутой статье отстаивался гуманистический взгляд на коммуникацию, направленную на удовлетворенность работников своим трудом. Следует, однако, отметить, что в центре внимания статьи было взаимодействие руководителя и подчиненного, а поэтому коммуникация фактически отождествлялась с мотивацией и руководством организацией.

Управление с участием рабочих приобрело популярность. Представители школы «человеческих отношений» считали, что для подлинно демократической организации необходимо тесное взаимодействие индивидов и групп. Вместе с тем, вопрос о «соучастии» работников в принятии решений, хотя и был поставлен, но не нашел практического применения.

1.3 Методологические подходы к управлению

Существуют три основных подхода к управлению: системный, ситуационный и процессный.

Главным методологическим подходом к управлению является системный подход. С его помощью организация рассматривается как единое целое со всеми сложнейшими ее связями и отношениями, а также согласованием деятельности всех ее подсистем.

Системный подход требует использования принципа обратной связи между частями и целым; целым и окружением (т.е. средой), а также между частями и окружением. Этот принцип есть проявление диалектики взаимозависимости между различными свойствами.

Четкое функционирование организации влияет на множество факторов, наиболее важными из которых являются психологические и социально-психологические феномены.

СИСТЕМА (system) — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Применительно к проблемам управления в системном подходе важнейшим является выполнение следующих действий:

- а) выделение объекта исследования;
- б) определение иерархии целей системы и ее отражение в целях подсистем;
- в) описание влияния каждой из подсистем на систему, в которой они функционируют и обратного влияния системы на объекты подсистемы;
- г) определение возможных путей совершенствования деятельности изучаемых подсистем.

Ситуационный подход.

Другое его название — «конкретный подход». При его использовании руководители исходят из того, что конкретная ситуация является основой применения возможных методов управления. При этом наиболее эффективным

считают тот метод, который в большей степени соответствует данной управленческой ситуации.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД — концепция, согласно которой оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе концентрируются основные положения известных школ управления путем сочетания определенных приемов. Данная концепция пригодна для более эффективного достижения целей организации.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД. Этот подход основывается на концепции, согласно которой управление есть непрерывная цепь функций управления, осуществляемая в результате выполнения связанных между собой действий.

1.4 Уровни управления

В менеджменте различают два вида разделения труда: по горизонтали и по вертикали. Горизонтальное разделение труда может не проявляться в мелких организациях.

Внутри больших организаций, которые имеют сложную структуру, существуют различные «горизонтальные» подразделения, например, отделы, службы, участки, цеха и т. п.

Горизонтальный характер разделения труда характеризуется тем, что производится расстановка руководителей по различным подразделениям организации. Особенность ее заключается в том, что горизонтально разделенная работа должна быть обязательно скоординирована.

Наряду с горизонтальным разделением труда может иметь место и вертикальное разделение труда. Основное назначение этого вида



Рисунок 1 - Схематическое изображение основных уровней управления

Размер организации — это один из важнейших факторов, который определяет количество уровней управления. Все уровни управления внутри организаций обычно делятся на три основные категории:

- 1) институциональный уровень;
- 2) управленческий уровень; в) технический уровень.

На институциональном уровне разрабатываются стратегические, т е перспективные, планы и цели.

Институциональный уровень управления организацией — самый малочисленный по сравнению с другими уровнями. Наиболее распространенные должности руководителей высшего звена управления — президент, вице-президент, председатель Совета директоров компаний. В среде государственных служащих — это министры, в армии — генералы и т.д.

Руководители высшего звена управления являются лицами, ответственными за принятие важнейших организационных решений. Их работа очень напряженная и интенсивная. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей компании.

Особенность работы руководителей высшего звена управления характеризуется также и тем, что она не имеет четких границ пока существует данная организация.

Руководители среднего звена управления подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляя координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня. Если организация имеет

большую разветвленную структуру, тогда руководители среднего звена разделяются на два дополнительных уровня (на верхний уровень среднего звена управления и на низший уровень среднего звена управления).

Наиболее типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (если речь идет о бизнесе), декан (в высшем учебном заведении), заведующий сектором (в НИИ) и т.п. Во многих организациях руководители среднего звена управления принимают участие в принятии решений, готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена.

Руководители низового звена управления осуществляют контроль за выполнением производственных заданий. Это — организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы. Руководители низового уровня выполняют очень напряженную работу с большим наличием самых разнообразных действий. Им приходится переходить от одной задачи к другой.

1.5 Управленческие роли руководителей

Виды ролей.

Прежде чем обратиться к управленческим ролям руководителя, напомним, как трактуется это руководителей понятие в социальной психологии. Под ролью понимается функция, нормативно одобренный образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию. Среди ролей различают конвенциональные и межличностные роли. Ролевая функция личности предполагает использование прав и выполнение определенных обязанностей.

Конвенциональные роли связаны со стандартизированными правами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо. Межличностные роли так же, как и конвенциональные, основываются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

Социальные роли наиболее ярко проявляются в совместной работе лиц, организованных в группы. От того, каким образом выполняются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание данной личности.

Все руководители, независимо от того, к какому уровню управления они относятся, выполняют различные социальные и управленческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соответствуют его реальному положению, т.е. статусу, в организации.

Управленческие роли руководителя не идентичны социальным ролям. У них есть своя особая специфика. В приводимой ниже таблице 1 схематично даются управленческие роли руководителей по Г. Минцбергу

Таблица 1 - Управленческие роли руководителей (по Г. Минцбергу)

Управленческие роли	Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли
<p>Главный руководитель Лидер Связующее звено</p>	<p>Межличностные роли Осуществляет работы социального и правового характера Осуществляет действия, определяемые статусом, в частности участие в церемониях, осуществляет ходатайства от имени организации. Осуществляет практически все действия, в которых участвуют подчиненные. Отвечает за мотивацию подчиненных, а также за подготовку и набор персонала Участие в совещаниях за рамками данной организации, контакты с другими субъектами управленческой деятельности других организаций</p>
<p>Приемник информации</p>	<p>Информационные роли Является центром внешней и внутренней информации, поступающей в организацию Отслеживает необходимую информацию специализированного характера Участвует в поездках, изданиях, изучает всю почту, поступающую в организацию, осуществляет нужные контакты</p>
<p>Распространитель информации Представитель</p>	<p>Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации По его распоряжению идет рассылка почты для получения новой информации Осуществляет общение с подчиненными для передачи им информации (беседы, обзорная информация) Передает информацию во внешние организации Является экспертом по вопросам данной отрасли Участвует в заседаниях, выступает устно, обращается через почту</p>

Роли	, связанные с принятием решений.
Предприниматель	Участвует в создании новых идей, контролирует разработку
Устраняющий нарушения	"проектов по совершенствованию" организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций
Распределитель ресурсов	Отвечает за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации
Ведущий переговоры	Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных и т д
	Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах

По мнению Г. Минцберга, выделенные им роли, принимают на себя руководители в разные периоды своей деятельности и в разной степени. Эти роли не являются независимыми друг от друга. Наоборот, они взаимозависимы. Все 10 управленческих ролей, вместе взятые, определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера той или иной организации.

1.6 Содержание деятельности руководителей

Основная задача менеджера — постоянно руководить людьми в процессе их труда. Цель управления людьми, вовлеченными в общий трудовой процесс, — выполнение реальной работы и получение определенных результатов. Чтобы достигнуть общей цели, необходима координация деятельности многих людей, т.е. управление как процесс необходимо для достижения групповых целей, с которыми не в состоянии справиться один человек. В современных организациях от менеджера зависит решение целого ряда задач. Основные из них:

- 1) постановка целей;
- 2) мотивирование и стимулирование труда персонала;
- 3) определение методов получения производимой продукции.

Работа менеджера в современных организациях состоит в том, чтобы управлять не только производством, но и руководить людьми. Каждый менеджер имеет необходимые знания в экономической, технической и других областях деятельности. Но этого недостаточно, чтобы эффективно управлять людьми

Эффективное управление предполагает обязательное знание закономерностей человеческого поведения.

Очень важно, чтобы руководитель организации понимал необходимость использования всех знаний, которыми владеют сотрудники. По этому поводу были сформулированы Р. Лайкертом следующие варианты учета этого фактора:

1 Использование знаний, которыми обладают работники высшего уровня.

2. Использование знаний, которыми обладают работники высшего и среднего уровней.

3. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в определенной ограниченной области.

4. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в широком плане.

С изменением конкретной управленческой ситуации менеджер должен четко представлять реакции, характер и поведение своих подчиненных. В этом случае он обязан прогнозировать, каким образом будут вести себя отдельные подчиненные, а также целые работающие группы (коллективы). Практические знания по психологии здесь крайне необходимы.

Однако совершенно несправедливо требовать от руководителя знания всех своих подчиненных, участвующих в процессе производства. Более важным для него является знание производства, а также требований производства к человеку.

Управлять людьми в процессе производства намного сложнее, чем физическими объектами, так как ответные реакции человека, его желания, стремления и т.д. очень разнообразны.

Трудность работы руководителя усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях — ограничивать определенные нежелательные их действия. Не всегда интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой.

Совершенно необходимым является умение оценивать своих подчиненных

по их поведению, а не по эмоциональному отношению к ним.

В силу особенностей человеческой коммуникативной деятельности люди часто говорят не то, что думают. Это также должен иметь в виду менеджер. Данное обстоятельство способствует тому, что менеджер не всегда имеет правильную и надежную информацию о чем-либо в процессе управления деятельностью людей, что вносит значительные искажения в сведения о проблемах, задачах, которые приходится решать с помощью своих подчиненных. Людям свойственно не просто сообщать сведения, которые они извлекают в процессе работы, а интерпретировать виденное или слышанное. В связи с этим факты и вымыслы бывает трудно отделить друг от друга.

Успешность управления в значительной степени зависит также от того, насколько подчиненные получают ясные и четкие формулировки от менеджера. Немаловажным является также, насколько подчиненные правильно понимают требования и задачи, которые необходимо решить. Но прежде чем отдавать конкретные распоряжения своим подчиненным, менеджер обязательно должен удостовериться, как подчиненные понимают данную управленческую ситуацию. Только после этого можно формулировать персональные задания в четких и доступных для понимания выражениях.

Одной из существенных трудностей в управлении людьми является налаживание обратной связи. В обычном понимании под обратной связью в практике управления понимается информация, которая поступает от исполнителей. Она может быть как положительная, так и отрицательная.

Подчиненные не всегда в состоянии понять, что результаты, полученные ими, не соответствуют тем требованиям, которые предъявлялись менеджером. Правильная обратная связь в сочетании с положительным мотивирующим воздействием, идущим от менеджера, может стать сильным средством побуждения работающего к положительному отношению и выполнению своих обязанностей.

Люди не будут результативно трудиться, если не заботиться о побуждении у них интереса к работе. В известном смысле слово «интерес» может выступать

в двух значениях. В первом он понимается как форма удовлетворения материальных потребностей человека, в другом — как положительное эмоциональное отношение личности к предмету или процессу деятельности.

Важнейшей задачей всех менеджеров является установление четких и ясных целей для исполнителей. В западных руководствах по менеджменту существует развитая философия менеджмента.

Руководитель в своей работе исходит из определенных принципов. Во-первых, работник должен с помощью руководителя четко усвоить как поставленные перед ним цели, так и возможные результаты, которые он должен достигнуть.

Во-вторых, хороший руководитель активно руководит деятельностью персонала. В этом отношении работнику нужно дать понять, что он является активной личностью, обладает определенной самостоятельностью при выполнении задач, а также может в нужный момент получить поддержку от своего руководителя.

Принципы работы руководителя с подчиненными.

Руководитель должен общаться со своими работниками на профессиональном языке, четком и понятном. При хорошем управлении наличие плохих отношений между руководителем и его подчиненными исключается, если речь идет о длительном периоде времени. Очень важным моментом в работе руководителя является правильное соизмерение задачи и способностей исполнителей.

Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем. Руководить работниками менеджер должен таким образом, чтобы они высказывали удовлетворение самой работой. Практики менеджмента считают, что вызывать реакцию недовольства эффективное управление не допускает. Процесс работы персонала должен контролироваться на всех стадиях.

В качестве практической памятки руководителю в его труде предлагаются следующие правила (по Т. Санталайнен и др.):

- Говорить о целях и достигнутых результатах необходимо четко, ясно и конкретно. Нужно удостовериться, что вас поняли.

- Говорить с подчиненными следует понятным языком и проверить, как вас поняли.

- Поддерживать нормальные отношения с подчиненными.

- Следует соотносить поставленные цели со способностями подчиненных.

Следует расставить всех работников «по своим местам». Поставленные цели должны требовать определенных усилий.

- Полученные результаты должны контролироваться.

- Следить за психическим состоянием работников. Не допускать критических моментов, срывов в этой сфере.

- Осуществлять положительное мотивирование.

- Достигать поставленных целей нужно постепенно, по восходящей линии.

- Быть активным руководителем. Не следует заниматься опекой и вмешиваться в мелкие текущие дела.

Содержание деятельности руководителей зависит от уровня управления, к которому они принадлежат.

Основное содержание деятельности руководителей различных уровней управления.

Высший уровень управления.

Выбор основного направления деятельности организации с учетом внешних и внутренних факторов работы. Постановка стратегических целей, организация стратегического планирования, прогнозирование работы компании на определенный отрезок времени. Предвидение будущих результатов эффективности компании. Ответственность за все решаемые в организации задачи и принимаемые решения. Полное владение информацией о задачах, средствах их решения, о конкурентах и обстановке на рынке. Реализация власти и полномочий в соответствии с имеющимся статусом и ролями.

Средний уровень управления.

Знание полной информации о задачах данного уровня. Руководство

малыми (рабочими) группами. Ответственность за деятельность этих групп. Осуществление лидерских функций. Управление групподинамическими процессами. Ответственное поведение за сплоченность групп, групповое единство, групповое мотивирование, принятие всеми членами групп организационных целей, формирование ценностно-ориентационного единства. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Участие в выполнении всех функций управления Борьба с конфликтам.

Низовой уровень управления.

Оперативное управление функционированием производства. Непосредственный контакт с каждым членом рабочей группы. Осуществление индивидуального мотивирования каждого работника. Постоянное общение с членами группы. Организация деятельности исполнителей. Контроль за выполнением заданий. Разрешение деловых и межличностных конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом.

Глава 2. Психология решения управленческих задач

2.1. Управленческие задачи, их специфика и особенности решения

Любая организация для осуществления эффективной деятельности ставит цели, которые в практике управления называют управленческими. Ответственным за решение задач организации, является руководитель. Основное содержание его деятельности реализуется через решение управленческих задач на всех этапах управленческих функций.

Решение задач управления основано на установлении сложных отношений многоуровневого порядка между различными их элементами. Ими могут быть нерядоположенные задачи, относящиеся к разряду экономических, технических, технологических, психологических, социально-психологических и прочих.

Прежде чем перейти к психологическому анализу решения управленческих задач, обратимся к основным сведениям, относящимся к психологии решения задач, не относящихся непосредственно к разряду управленческих. Что такое-задача в психологическом понимании слова? В психологии под задачей обычно понимается цель, данная в определенных условиях (по А.Н. Леонтьеву), которая достигается путем определенного преобразования этих условий. Задача включает в себя: требования (цель), условия (известное) и искомое (неизвестное), которое формулируется в вопросе. Когда употребляется термин «задача», имеется в виду проблема, означающая объект мышления, для решения которой мышление рассматривается как особая деятельность.

В психологии термин «решение задач» употребляется в трех различных смыслах:

- 1) решение как план (способ, метод) осуществления задачи,
- 2) решение как процесс осуществления требования задачи, как процесс выполнения плана решения,
- 3) решение как результат выполнения плана решения.

Когда говорят о решении задачи, имеется в виду процедура разрешения проблемной ситуации. Можно говорить об общих закономерностях, присущих мышлению человека независимо от характеристики мыслительных операций. Когда решаются задачи, при этом проявляются самые общие закономерности мышления.

Управленческие задачи можно отнести к разряду творческих задач и рассматривать их не только как развитие решения, но и как развитие самой проблемы. При анализе задач следует иметь в виду, что всякое решение реализуется в аспекте, что требуется решить.

Что касается мышления, то оно никогда не возвращается в точности к тому пункту, в котором оно уже однажды находилось.

Мыслительный процесс решения задач, включая и управленческие, есть сложная многоуровневая и полифункциональная система.

Предвосхищение и прогнозирование в мышлении является и изучением целеполагания в этой деятельности. Цель, или задача есть предвосхищение будущего, но еще не достигнутого результата, и в этом смысле мышление как прогнозирование есть всегда целеполагание, хотя целиком и не сводится к нему.

Предметным предвосхищением решения задач является внутренняя направленность субъекта, в результате чего обеспечивается нахождение нужного решения.

Необходимой предпосылкой успешного решения задач является рефлексия, т.е. осознание значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения. Успешность поиска решения задач находится в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки актуальной значимости задач.

В процессе решения управленческих задач реализуются интеллектуальные и личностные возможности руководителей. Выделяются наиболее типичные стили мышления руководителей, несмотря на большое их разнообразие (по Ф. Пейну и Андерсону).

1 Системный стиль, при котором упор делается на определение метода решения задачи (проблемы). В такой ситуации делается попытка расчленивть проблему на ее отдельные компоненты.

2 Интуитивный стиль, характеризующийся большой степенью осознания проблемы в целом и стремлением использовать различные методы решения задачи.

3. Рецептивный стиль, для которого характерно сосредоточение на отдельных деталях проблемы.

4. Перцептивный стиль, при котором проявляются стремления к установлению отношений между различными частями проблемы.

Управленческие задачи имеют свои характерные черты. Специфика их заключается в следующем:

а) задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия,

б) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения,

в) отсутствуют четкие алгоритмы решения,

г) задачи часто решаются в условиях дефицита времени. Можно выделить три основных типа управленческих задач.

Критерии оценки задач управления

1. Задачи концептуального плана (стратегические задачи, связанные с долгосрочным планированием, прогнозированием).

2. Задачи, связанные с технико-технологической стороной функционирования производства (созданием и внедрением новой техники, технологии и пр.).

3. Задачи, связанные с действием человеческого фактора (кадровые вопросы, учет социально-психологического климата в коллективах и т. п.).

Существует парадокс между а) объективной необходимостью в обеспечении большой строгости и научной обоснованности управленческой теории и б) сохранением личностного, интуитивного начала в процессе принятия решения.

2.2 Особенности стратегий и тактик решения задач управления

В процессе решения задач управления руководитель выбирает те или иные стратегии и тактики. У каждого руководителя в его индивидуальном управленческом опыте формируются субъективные представления о задачах. При оценке управленческих задач руководители исходят из личностного их осмысления и создавшейся конкретной ситуации.

Для нормального функционирования организации руководители должны принимать эффективные решения и, следовательно, выбирать правильные

стратегии и тактики решения задач. Для выбора адекватной стратегии руководитель должен не только правильно оценивать саму управленческую ситуацию, но также правильно соотносить перспективные и текущие задачи.

Выбор управленческой стратегии всегда отвечает на следующие вопросы:

1) правомерно ли ставить в данной конкретной ситуации конкретную управленческую задачу и нужно ли ее решать? Здесь мы сталкиваемся с взаимодействием двух критериев, содержательного и временного;

2) имеются ли условия для реализации поставленной задачи;

3) обязательным или необязательным является решение данной управленческой задачи.

Недооценка перспективных приводит к ошибочной оценке текущего момента. В выборе стратегии имеет также существенное значение оценка руководителем сложности решаемых задач, которая недооцениваться или переоцениваться.

В случае недооценки сложности решаемой управленческой задачи руководитель ошибочно может отнести ее в разряд малозначимых, второстепенных. В ряде случаев отсрочка в решении управленческих задач приводит к нарушению необходимой последовательности в их решении, и тогда из системы задач выпадает необходимая часть.

Недооценка сложности решаемых задач приводит к тому, что руководитель берется за решение задач второстепенной значимости. Чем больше субъективные оценки руководителей будут совпадать с объективной важностью задач, тем больше вероятность выбора ими эффективных стратегий.

Стратегия имеет прямое отношение к самой постановке задачи, ее выбора в качестве первоочередной с учетом. В управленческой деятельности руководитель постоянно использует определенные тактики. В отличие от стратегии, под тактикой подразумевается выбор способа или средств достижения цели (задачи). В тактике по существу заключено противоречие между тем, что хотел бы сделать руководитель, и тем, что в соответствии с действительностью он может сделать. Здесь соотносится желаемое и

действительное в деятельности руководителя.

При выборе определенной тактики почти всегда дело заключается в выборе не только средств достижения цели, но также и в корректировке самой цели.

При выборе тактик в решении конкретных управленческих задач каждый руководитель, так или иначе, исходит из определенных критериев. Такими критериями являются:

- а) правильная оценка значимости задач,
- б) правильная оценка изменения значимости задач, во времени;
- в) правильная оценка соотношения перспективных и текущих задач;
- г) правильная оценка сложности задач.

Выбор иной тактики зависит от следующих факторов:

1. Индивидуального опыта управленческой работы руководителя.
2. Объективных требований управленческой ситуации.
3. Личностных особенностей руководителя. Выбор определенной тактики

избирателен. В зависимости от занимаемой должности, уровня компетентности, субъективных возможностей руководителей складывается индивидуальное представление руководителя об актуальной значимости управленческих задач. Это называют индивидуальной управленческой концепцией руководителя. Предпочтение в выборе той или иной тактики характеризует психологию самого руководителя.

Важный фактор, определяющий психологический механизм выбора тактик, связан с тем, насколько необходимой и важной представляется для руководителя поставленная цель (задача).

При решении одной и той же управленческой задачи разные руководители могут выбирать разные тактики. Например, при решении непрофильных задач, а также задач, условно относимых к «чужой» области, руководитель может выступать за проявление инициативы, риска, предприимчивости.

Если же идет речь о решении задач внутриотраслевого характера, т.е. того, что значится как «его задачи», то руководитель в этом случае может поступать

по-иному, он старается не рисковать.

В тактике формируется расхождение между заявляемой руководителем установкой на выполнение данной задачи и реальными конкретными действиями. Это противоречие будет тем больше, чем больше будет разрыв между поставленными целями и возможными средствами их достижения.

Противоречие будет меньше, если руководитель находит средства для реализации хотя бы части поставленных задач. Для ликвидации такого рода противоречия необходимо, чтобы поставленные цели и вероятность их решения были адекватны друг другу.

Следует отметить характер соотношения стратегий и тактик в решении управленческих задач. Жесткость целевых установок должна обеспечиваться гибкостью подчиненных задач. Чем жестче наиболее важные задачи, тем более гибкими и оперативно изменчивыми должны быть второстепенные задачи.

В работе с первыми руководителями госпредприятий была выявлена иерархия наиболее предпочтительных тактик в решении управленческих задач. К ним относятся:

1. Тактика риска с повышенной ответственностью.
2. Тактика длительного процесса решения с целью снять с себя часть ответственности.
3. Тактика самостоятельного решения задачи с риском, но осмотрительно.
4. Тактика применения минимума самостоятельных действий и ухода от ответственности за возможную неудачу.

Психологические причины выбора тактик.

В основе выбора различных тактик решения управленческих задач лежат психологические причины. К их числу относятся:

- 1) ориентация на достижение успеха в деятельности;
- 2) высокая самооценка и стремление к самореализации,
- 3) высокий уровень сформированности положительных социальных установок,
- 4) стремление выделиться, быть впереди других руководителей.

2.3 Стратегии поведения руководителей в условиях конфликтной деятельности

Часто руководитель вынужден работать в условиях конфликтности внутри групп. Она может наблюдаться «по горизонтали» и «по вертикали». В литературе описаны возможные стратегии поведения людей в условиях конфликта.

Прежде чем выбрать стратегию для решения конкретной управленческой задачи, руководитель выбирает общую позицию, способ выхода из создавшейся ситуации, в которой он оказался по своей воле или по воле других лиц (его руководителей, коллег или подчиненных). В условиях конфликтной деятельности формы поведения руководителей приобретают вид следующих стратегий (по К. Томасу).

1 Стратегия противоборства (соперничества).

Характеризуется тем, что руководитель

Стратегии поведения в условиях конфликта стремится завоевать командную роль, диктовать своим партнерам свой путь выхода из ситуации, воздействовать на мнения деловых партнеров и достигнуть в конечном счете успеха в деятельности.

Можно заметить, что эта стратегия исходит из положительной мотивации достижения успеха. В основе ее выбора лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности,
- мотивация достижения успеха в деятельности,
- осознание значимости в собственных глазах и в глазах деловых партнеров,
- стремление подчинить своему влиянию партнеров.

Такая стратегия в поведении руководителя, конечно, способствует достижению успеха, но не за счет согласия во мнениях, а за счет ущемления интересов деловых партнеров. В такой стратегии часто игнорируются интересы другой стороны.

Сотрудничество или кооперация. В основе действия этой стратегии лежит стремление, как в первом случае, достигнуть успеха в деятельности. Но она основывается на получении положительного результата при учете интересов деловых партнеров. Выбор стратегии сотрудничества основывается на действии следующих психологических причин:

- высокой степени положительной произвольной активности,
- стремлении достичь успеха в деятельности,
- действии положительных социальных установок,
- умении считаться с интересами деловых партнеров и стремлении пойти им навстречу,

• умении избегать конфликтных ситуаций в процессе групповой дискуссии

В управленческой практике часто применяется стратегия компромисса. Она характеризуется установкой руководителя найти способ решения управленческой ситуации, достигнув установления добропорядочных человеческих отношений с деловыми партнерами.

В этом случае руководитель выбирает среднюю позицию между явным противоборством и сотрудничеством. Данная стратегия не может рассматриваться, с нашей точки зрения, только как пораженческая, хотя и не является в полном смысле результативной. Во всяком случае, она направлена больше на установление деловых контактов, чем на решение самой управленческой задачи. В основе выбора этой стратегии могут лежать следующие психологические причины:

- положительная мотивация на достижение некоторого согласия,
- стремление установить с деловым партнером контакт,
- привычка считаться с мнением других людей,
- стремление уйти от конфликтов,
- стремление уйти от рискованного принятия решений,
- боязнь ответственности за принятие (или непринятие) решения. В практике управления наблюдается действие и другой стратегии уход (или избегание). Она предполагает уход от ответственности за реализацию и

постановку управленческой цели. Нередко такая стратегия принимается в тех случаях, когда руководитель проявляет определенную некомпетентность в сфере управленческой деятельности независимо от того, осознает он свою некомпетентность или нет.

Осознанно или интуитивно, руководитель стремится исключить из зоны актуальной значимости управленческую задачу (цель). В основе выбора этой стратегии лежат следующие психологические причины:

- боязнь принятия (или равно неприятия) управленческой цели,
- неспособность решить вопрос, связанный с выбором средств решения,
- боязнь ответственности и наказания,
- мотивация избежать неуспеха в деятельности,
- неспособность прийти к деловому соглашению с партнерами.

Управленческая практика знает еще одну стратегию приспособления или умиротворения. Она характеризуется тем, что руководитель не проявляет ни активности, ни заинтересованности в достижении положительных результатов при осуществлении цели.

Для такой стратегии характерна индифферентная позиция руководителя в отношении решения управленческой задачи. Она направлена, главным образом, на то, чтобы избежать конфликтных отношений с другими руководителями и вышестоящими начальниками.

Выбор этой тактики возможен в связи с действием следующих психологических причин:

- боязнь и неспособность принимать нужные решения в нужное время,
- боязнь принятия на себя ответственности за решения и их последствия,
- боязнь наказания за отрицательные результаты труда,
- стремление уйти от ситуации,
- отсутствие положительной мотивации достижения успеха

Выбор стратегии решения управленческих задач зависит не только от конкретной ситуации, но также и от типологии самих руководителей. Так, например, руководитель с явно выраженными лидерскими качествами, обладающий

харизматическими чертами, вряд ли будет выбирать нерезультативные стратегии ухода и приспособления. Скорее всего такой руководитель выберет стратегию противоборства, а в том случае, если ему это не удастся, он выберет стратегию сотрудничества и будет стремиться не идти на компромисс.

Руководитель со склонностью к коллегиальным формам решения управленческих ситуаций не пойдет на прямой конфликт, а постарается избежать его. Такой руководитель не приемлет стратегии противоборства. Зная характер руководителя, а также его ориентированность либо на цель, либо на отношения с людьми, можно сделать прогноз относительно выбора им определенной стратегии в решении конкретной управленческой задачи.

С другой стороны, сама стратегия, которую выбирает руководитель в процессе решения управленческой задачи, может характеризовать его личностные качества. По склонности выбирать ту или иную стратегию всех руководителей условно можно разделить на три большие группы:

- 1) ориентированных на себя;
- 2) ориентированных на взаимодействие;
- 3) ориентированных на деловую задачу.

Руководителей, ориентированных на себя, четко выделяют две черты. Одна из них свойственна прирожденным лидерам. Такие люди всегда убеждены в своей правоте. Чаще всего они оказывают мощное давление на своих коллег и подчиненных и не признают своих ошибок.

Другая тенденция прослеживается у людей, отягощенных внутренними конфликтами. Такие руководители стремятся все делать сами за своих подчиненных, непомерно торопятся, часто не успевают делать необходимое, но другим не могут поручить выполнить задание.

Руководителей, ориентированных на других людей, отличают две тенденции: одна включает харизматическое воздействие на других людей, стремление вести за собой подчиненных, а другая сводится к безоговорочному подчинению руководителей групповым решениям.

Таким образом, руководители, ориентированные на себя, склонны чаще

всего при принятии управленческих решений выбирать «агрессивную» стратегию — противоборство, а руководители ориентируются на стратегию сотрудничества или компромисса. Не исключен выбор и нерезультативных стратегий: ухода и приспособления.

2.4 Методы решения управленческих задач

Самым древним методом решения задач является использование так называемой «хорошей идеи», которая в сущности является проявлением интуиции. Ее называют управленческим «ноу-хау». В этом случае не всегда четко формулируется проблема. Однако нередко на основе интуиции приходит молниеносное видение проблемы и способы ее решения. Роли эвристики придается уникальное значение в решении задач управления. В условиях развития новаторских идей она является составной частью любого организованного созидательного процесса.

Для стимулирования творческой фантазии применяются определенные групповые методы, которые оказывают помощь в выявлении, осознании и определении проблемы. На этой стадии исключается оценка, сопоставление и анализ, и создается ситуация для возможно большего числа альтернативных идей по решению проблемы. При этом отсеиваются нерациональные идеи, сокращаются ограничения, возникающие при решении проблемы, стимулируется желание творческого мышления.

Подобные методы используются в коллективной работе, и только малая часть их применяется индивидуально. Групповая форма применяется на протяжении всего процесса реализации программы производства.

В процессе решения управленческих задач достаточно часто применяется метод «мозгового штурма». В отличие от используемых в работе традиционных совещаний по решению проблем, метод «мозгового штурма» не имеет серьезных недостатков. Обычно методом «мозгового штурма» руководит специалист,

который часто является организатором рационализации. Его называют модератором.

Сущность данного метода состоит в генерации идей участниками творческой группы. Решение по проблеме принимают специалисты обычно в количестве 5 — 6 человек. Они знакомятся с предложенными во время «мозгового штурма» идеями и выбирают те из них, которые стоит реализовать.

Обычно отбираются примерно 10% выдвинутых идей, а остальные отбрасываются.

Выбор идеи связан с обсуждением ее специалистами, имеющими свое мнение по этому вопросу. Процесс обсуждения проблемы группой, обобщение выдвинутых идей и анализ их специалистами растягиваются во времени. Существуют различные варианты метода «мозгового штурма». Одним из них является метод синектики. Он позволяет не растягивать принятие решения на длительный срок. Метод синектики отличается от метода «мозгового штурма» организацией работы творческой группы. Процедура применения метода синектики содержит четыре фазы работы.

На первой фазе все участники творческой группы обдумывают проблему и пытаются найти пути ее решения. Свои варианты они фиксируют на бланках (в рабочих тетрадях).

На второй фазе участники группы избирают своего лидера, который подробно излагает свое мнение по решению задачи.

На третьей фазе каждый участник излагает свои соображения по поводу возможного способа решения задачи. После этого происходит творческая дискуссия, которая направляется лидером.

В процессе дискуссии члены группы достигают согласования различных точек зрения и разрабатывают модель решения задачи. При оценке различных альтернатив, если дискуссия не приводит к выработке общего подхода к решению управленческой задачи, используются разнообразные методы согласования.

На последней, четвертой, фазе высказанные мнения и модели решения

анализируются группой приглашенных специалистов-экспертов. При этом разрешается присутствовать членам творческой группы.

Метод дневников.

Если решаемая задача настолько сложна, что требует значительного напряжения творческих усилий в течение длительного времени, то создается специальная группа экспертов.

Членам группы разрешается работать как коллективно, так и порознь. Каждому участнику группы выдается блокнот, в который ежедневно записываются наблюдения и формулируются выводы по поводу возможного решения задачи. Такая работа выполняется на протяжении одной-двух недель.

Результаты этой работы обсуждаются на совместной дискуссии. Если руководитель хочет лично познакомиться с каждым из дневников, то они собираются им для обобщения и формулирования тематики дискуссии на групповом обсуждении проблемы.

Метод Гордона. Некоторые специалисты по проблемам управления считают, что метод «мозгового штурма» стимулирует активность участников творческой группы до того момента, когда группа завершает формирование модели решения задачи. После этого активность участников снижается. Автор этого метода Гордон считает, что не нужно ставить перед группой конкретную задачу, например, как повысить производительность труда. С его точки зрения, следует очертить лишь общую проблему, а собранный в процессе дискуссии материал позволит экспертам сделать более конкретные выводы.

Метод Дельфы Настоящий метод применяется, когда при решении задачи выдвигается и обосновывается ряд альтернатив или когда альтернативы содержатся в условии задачи. Это разновидность коллективного метода принятия решения. Например, решается задача по распределению премии за выполнение коллективного задания. Высказывается несколько оснований, по которым его нужно провести.

а) всем поровну,

б) всем равный процент от оклада,

- в) в зависимости от занимаемой должности,
- г) с учетом потребностей работника,
- д) больше тому, кто внес больший вклад в работу,
- е) исходя из выслуги лет,
- ж) с учетом сложности выполняемой работы

При обсуждении на общем собрании не было достигнуто единого мнения по поводу возможного премирования. После этого решили поручить трудовому коллективу найти способ решения этой задачи. Решение должно быть принято с учетом всех приводимых мнений. Для этого и был использован метод Дельфы.

Он состоит из трех этапов. На первом этапе участник оценивает каждое основание по субъективному предпочтению в 10-балльной системе оценок. Высшим баллом считается 1 (единица, а не 10). Остальным альтернативам приписываются баллы в иерархической последовательности. Затем анализируются баллы всех участников группы по всем альтернативам и для каждой подсчитывается средняя величина.

На втором этапе работы участники сравнивают свои оценки со средними величинами и в 10-балльной системе указывают, в какой степени они совпадают. Затем подсчитывается вторая средняя величина. На третьем этапе перемножаются две средние величины по каждой альтернативе и по результатам определяется наиболее предпочтительная альтернатива, т.е. одно мнение из семи предложенных по поводу распределения премии. Это будет альтернатива с наименьшей величиной. Для подсчетов используется матрица значений.

Одним из вариантов мозгового штурма является метод «635». В пределах одной группы обмен информацией осуществляется в письменном виде. Данный метод отвечает требованиям:

- а) возросшей степени связей, имеющихся между отдельными идеями, в дальнейшем участники группы углубляют идеи, предложенные на первом этапе;
- б) более ограниченной свободе действий, следствием чего является более высокая конкретность в проработке идей.

С помощью метода «635» решения вырабатываются постепенно на

протяжении нескольких этапов. Согласно применяемому методу, должны разрабатываться только основные идеи, чтобы обеспечить сужение данного метода по сравнению с методом «мозгового штурма».

Метод «635» реализуется следующим образом. Основные идеи сообщают поочередно членам группы. Каждый добавляет свои мысли по поводу возможного решения проблемы. Обычно в группе принимают участие примерно 6 человек. Каждому участнику творческой группы раздаются специальные бланки, где отражаются 18 идей (6 чел x 3 идеи). После этого у всех 6 участников бланки содержат уже 108 идей. Для письменного представления основных и дополнительных идей, которые прорабатываются индивидуально каждым участником группы, требуется не так уж много времени — порядка 30 минут.

При этом методе соблюдаются следующие условия - обеспечивается неоднородность состава группы;

- проблемы формулируются до начала работы группы,
- проблемы сообщаются за 2 — 3 дня до начала работы,
- запрещается устный обмен информацией между участниками творческой группы.

Метод «635» может комбинироваться с другими методами, например с методом «мозгового штурма». Идеи могут быть оформлены в виде рисунков, если есть такая необходимость. Этот метод может применяться в условиях территориальной разобщенности. Представленные на бланке идеи обоснованы и четки в большей степени, чем устные предложения. Поскольку работа осуществляется письменно, группа активно участвует в проработке идеи.

Этот метод используется для обсуждения с помощью экспертов определенных концепций или элементов решения задачи управления, полученных при помощи метода дневников или метода «635». Для применения данного метода формируется группа из 15 — 20 человек. Каждый представляет в схематическом виде возможные варианты решения задачи, чтобы все члены группы могли наглядно увидеть их.

Выбираются несколько вариантов, оцениваются в балльной системе

членами экспертной группы (жюри). К каждому обсуждаемому варианту выделяют два представителя концепции «за» (т.е защитников этого варианта решения) и два представителя «против» (отвергающих данный вариант).

Все сторонники концепции «за» и «против» получают слово и предлагают свои аргументы, которые фиксируются экспертами на специальном табло доводов для наглядности. Продолжительность первого этапа работы — 10—15 минут.

На втором этапе представители концепции «за» и «против» меняются местами и приводят дополнительные доводы «за» и «против» рассматриваемых вариантов, которые также фиксируются на табло доводов.

На третьем этапе все доводы обсуждаются экспертами и, если это необходимо, дополняются новыми. После обсуждения эксперты распределяются по 4 — 6 человек для дальнейшего совершенствования предложенных вариантов.

Подгруппы стремятся усовершенствовать варианты решения разными способами методами «мозгового штурма», методом «635» или методом дневников.

Метод голосования «за и против».

Сущность этого метода заключается в том, что высказываются различные идеи, которые в данное время не могут быть реализованы. Это — высказанные нереалистичные (утопические) утверждения в виде некоторых идей.

Каждый член группы не испытывает психологических барьеров в общении со своими коллегами по творческой группе. При этом стимулируется их фантазия. Основными приемами метода являются:

- члены группы не ориентируются на деятельность конкретной организации, особенности ее функционирования,

- не принимается во внимание также порядок планирования в организации,

- принятые ранее решения (целевые установки, директивы и т п) не влияют на работу творческой группы

Единственным требованием, которому должны следовать члены группы, является требование перспективы. Все члены группы делятся группы по 4—6 человек. Каждая из групп выбирает своего «модератора». Время подачи идей составляет 20 минут. Каждая идея представляется в наглядном исполнении.

Все идеи делятся на две категории (с помощью балльных оценок) на модель «утопий» и на модель «неутопий». В модель «утопий» попадают прогнозы желаемого будущего, а в модель «неутопий» — прогнозы нежелаемого будущего. Причем, модель «утопий» дополняется факторами, препятствующими реализации утопических идей. К модели «неутопий» предъявляется список факторов, вызывающих нежелательные тенденции.

Все высказанные идеи оцениваются при помощи матрицы предпочтений. Такой способ оценки заключается в суммировании индивидуальных оценок. Он может быть использован также в ряде других форм коллективного творчества. К методу «утопических игр» может быть подключен метод «мозговой атаки» или метод «за — против».

Применяется в решении задач, требующих знаний в различных областях при сборе информации и контроле за содержанием, при составлении прогнозов, а также при выявлении взаимосвязанности сложных задач. Данный метод предполагает активный творческий подход всех членов группы в решении проблем. Пассивное участие членов группы исключается. Исходная задача в виде изменения организованной структуры состоит в ликвидации разрыва между желаемой и фактической сторонами.

Настоящий метод включает несколько этапов.

- а) определение проблемы,
- б) выявление факторов, способствующих и препятствующих выполнению данной цели, а также установление связи между ними,
- в) нахождение вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта.

Предполагается следующий порядок работы.

- 1 Каждый член группы независимо друг от друга кратко описывает

конкретную управленческую ситуацию. На это отводится 15 минут.

2 Зачитываются самые характерные предложения. Модератор их фиксирует.

3. С помощью вопросов и ответов модератор исправляет ошибки и неточности формулировок.

4. Фиксируется число одинаковых предложений.

5. Число отличающихся предложений сводится к минимуму.

6 Модератор обобщает предложения, выражающие мнение группы.

7 Каждый член группы описывает в кратком виде желаемое положение вещей.

8 Проводится дискуссия в течение 20 минут. Цель ее — выводы, оценивающие данную ситуацию.

9 После дискуссии каждый член группы вносит три предложения, ранжируя их по степени важности.

10 Цель формулируется в виде предложения, с которым соглашается большинство участников.

11 Составляется список факторов, препятствующих достижению цели.

12 Определяются факторы, способствующие достижению цели.

13 Составляется план реализации организационного изменения. Мы взяли лишь некоторые, наиболее часто употребляемые на практике методы решения управленческих задач. Более подробное знакомство с методами, применяемыми при решении управленческих задач, может быть осуществлено при изучении литературы по практическим вопросам менеджмента.

Глава 3. Деловое общение и управленческие конфликты

3.1 Общение и его роль в деятельности руководителя и подчиненных

Совместная деятельность людей, объединенных общими целями, становится возможной только благодаря общению людей друг с другом. По своей сути общение является условием индивидуальной и общественной жизни.

В самом процессе общения происходит формирование определенных образцов и моделей поведения человека. Постепенно они вплетаются в структуры личности и интериоризируются, т.е. «уходят внутрь». В процессе общения человек формирует образ своего внутреннего «Я», а также усваивает определенную картину мира. Человек, оставаясь наедине с собой, оказывается в состоянии вести внутренние диалоги с самим собой.

Общение есть всегда диалог: а) одного человека с другим и б) наедине с собой. Можно сказать, что диалогические связи могут осуществляться на двух различных уровнях: а) на уровне внешней коммуникации и б) во внутреннем, субъективном, мире человека — в его мыслях, образах, воспоминаниях. Эти две системы коммуникации — внешняя и внутренняя — тесно связаны между собой,

взаимно пересекаются и дополняют друг друга.

Общение людей оценивается с помощью различных критериев. Одним из них является эффективность общения. Известный польский психолог и исследователь процессов общения Е. Мелибруда анализирует это явление следующим образом. К эффективности общения он относит степень совпадения передачи другому человеку информации с тем намерением, чтобы его поняли.

Эффективное общение, увеличивает взаимопонимание между партнерами, если оно в максимальной степени свободно от искажений. Что означает в этом случае правильно понять другого? Это значит почувствовать то, что он хотел сказать. Правильное взаимопонимание, таким образом, зависит от возможностей двух сторон в процессе общения.

Практика взаимодействия между людьми свидетельствует, что степень взаимного понимания между людьми оставляет желать лучшего. Это объясняется тем, что люди неверно воспринимают смысл чужих высказываний, а также приписывают нередко своим партнерам по общению намерения, которых они не имели в своих высказываниях. Кроме того, люди часто не говорят того, что думают и чего на самом деле хотят.

Еще одной причиной неправильного понимания слов другого человека является невозможность передать свои мысли во всей полноте, часто они формируются неоднозначно или неадекватно. Иногда люди формулируют свои мысли так, чтобы в случае необходимости можно было отказаться от сказанного.

Нередко чувства и мысли, которые проявляются в общении, вступают в противоречие из-за условностей и ритуалов в силу сложившимся норм поведения. Поэтому люди говорят чаще то, что, как им кажется, они должны были бы сказать.

Процесс общения — явление сложное и неоднозначное. Мы часто сталкиваемся с искажениями в восприятии сообщаемых сведений. Нередко слова собеседника не воспринимаются, если партнер по общению занят своими мыслями, воспоминаниями, т е он просто «не слышит» того, что ему говорят.

Случается, что человек абсолютно уверен в том, что понимает сказанное,

и неосознанно искажает слова в соответствии со своими изначальными установками. При внутреннем убеждении типа «я и так знаю, что хотите мне сказать», люди отгораживаются от информации, которая не согласуется с их ожиданиями.

В этом случае они слушают других скорее с целью оценки. Такое оценочное отношение к говорящему позволяет использовать крайние суждения при интерпретации получаемой информации.

1 Основным источником нарушения общения между людьми. Один из факторов, способствующих взаимопониманию — степень доверия слушателя к тому, что ему говорят.

Уровень доверительности в общении может быть повышен за счет следующих моментов:

- а) открытой демонстрации своих намерений,
- б) доброжелательного отношения в общении,
- в) проявления компетентности в обсуждаемом вопросе,

г) умения убедительно излагать свои мысли. Если говорящий скрывает свои истинные намерения, он применяет различные отвлекающие маневры. Надежность в общении основывается на готовности доверять собеседнику, верить его словам.

Эффективность общения повышается, если мысли формулируются конкретно и понятно. Эффективность общения увеличивается, если мы берем на себя ответственность за то, что говорим.

Можно выделить другой критерий общения — степень удовлетворения потребности в выражении своих чувств. Жизненная практика свидетельствует, что у людей часто проявляется тенденция отвергать или игнорировать свои или чужие эмоциональные переживания, если они кажутся неприятными или нежелательными. Часто можно услышать советы такого рода «Не расстраивайся», «Не грусти!» т.п. Советы подобного рода призывают к одному «Не чувствуй того, что ты сейчас чувствуешь». Такие пожелания могут привести к искажению эмоциональной экспрессии.

Индивидуальные способы удовлетворения потребности в выражении чувств формируются обычно под влиянием конвенциональных норм, принятых в семье или социальных группах. Способ выражения внутреннего состояния человека зависит не только от того, что он чувствует, а также от того, какими средствами выражает эти чувства.

Общаясь, люди постоянно испытывают различные эмоции. Причем, способ выражения и передачи эмоций является важнейшим фактором улучшения межличностных отношений. Если между людьми возникают проблемы в процессе общения, это зависит не от того, что люди испытывают те или иные чувства, а от того, что чаще всего они не умеют адекватно их выразить.

Распространенным является мнение о том, что эмоции и чувства человека мешают общению между людьми. Люди стремятся сдерживать чувства для того, чтобы поступать логично, рационально, сохранять объективность.

На самом деле уход от истинных чувств приводит к тому, что люди не могут вести себя конструктивно в отношении с другими. Распространенной формой искажения информации является ее избирательность в процессе общения людей.

Имеется множество средств, с помощью которых люди выражают свои чувства. Однако часто они передаются опосредованно, т.е. в неявной форме. Можно выделить несколько различных способов передачи информации в эмоциональном сопровождении при межличностном общении:

а) Одним из способов опосредованного сообщения о чувствах являются так называемые «риторические вопросы». Обычно они выражают досаду и раздражение. Кроме того, с их помощью становится возможным привлечь внимание собеседника к своим переживаниям, а также вызвать ответную реакцию своего партнера. Примером может быть высказывание: «Вы будете когда-нибудь вести себя должным образом?». Применение риторических вопросов ничего не меняет в общении людей по-существу.

б) Опосредованное выражение чувств может принимать форму приказов и запретов. Например: «Вы должны немедленно извиниться передо мной!» С

помощью приказов и запретов человек, обладающий возможностью контролировать действия других, старается ограничить их.

в) Формой выражения чувств является ругательства и проклятия, позволяет избавиться от гнева и злости. Эта форма экспрессии обычно вызывает наибольшее количество возражений и протестов.

Такое поведение носит деструктивный характер и отрицательно сказывается на человеческом общении, приводя к конфликтам.

г) Для опосредованного выражения раздражения, недовольства, жалости и др. нередко используются в межличностном общении выговоры и претензии. Обычно это вызывает недовольство и протест со стороны партнера по общению. Употребление выговоров и претензий связано с потребностью выразить скопившиеся отрицательные эмоции и чувства.

В претензиях содержатся неправомерные обобщения, выражающиеся словами «никогда», «опять», «всегда» и т. п. Обычно на эти приемы отвечают тем же, в результате чего общение между людьми ни к чему хорошему не приводит.

д) Нередко собеседник пытается вызвать у другого человека чувство неловкости и стыда, используя иронические и саркастические замечания. При употреблении иронии говорящий хочет не только задеть своего партнера, но и опосредованно выразить собственные отрицательные эмоции.

Применение иронических замечаний, несмотря на видимость одобрения или похвалы, на деле заключается в утонченном нападении на другого человека с применением элементов критики и дискредитации личности.

Иронические замечания служат для маскировки истинных чувств, и изоляции истинных переживаний. Возможно применение также и самоиронии для снижения уровня собственных переживаний.

е) Очень распространенным в процессе общения между людьми является применение порицаний и похвал. В них содержатся некоторые наблюдения относительно других людей. Одновременно они являются определенной формой эмоциональной экспрессии.

ж) Достаточно частым применяются сравнения и метафора. Чтобы

правильно ими пользоваться, необходимо представлять, как будет чувствовать себя ваш партнер при использовании этого метода в общении.

В процессе общения людей независимо от того, кем они являются руководителем и подчиненным или просто деловыми и иными партнерами, важнейшее значение приобретает возможность воспринимать и познавать друг друга. В основе этого лежит активная деятельность людей в определенном контексте межличностных отношений.

Манипулирование людьми.

В практике управления, как и в повседневной жизни, часто встречаются манипуляторы, по словам известного психолога Э. Шострома. Он подробно анализирует два противоположных психологических свойства людей — манипулирование и актуализирование, отмечая, что в среде предпринимателей часто встречаются манипуляторы, которые сами страдают от своих манипуляций людьми. Механическая деятельность таких людей превращает их жизнь в нелюбимую работу. Такой субъект относится к своей деятельности как к поденной работе, которая ему до смерти надоела.

В противоположность таким людям, Э. Шорстром приводит примеры актуализации личности. Ярким примером такой личности он называет Авраама Линкольна. Когда первая попытка быть избранным в Конгресс потерпела неудачу, он сказал: «Если добрые люди, руководствуясь своей мудростью, сочтут нужным держать меня на заднем плане — ну что же, значит, так надо. Я слишком хорошо знаком с разочарованием, чтобы огорчаться по этому поводу». А Линкольн хорошо знал, что всякое соревнование неизбежно создает победителей и побежденных, но жизнь при этом продолжается. Поэтому следует спокойно готовиться к следующей попытке победить.

Манипулятор в противоположность актуализатору очень любит управлять. Он является рабом этой своей потребности. Но здесь проявляется определенный парадокс: чем больше он любит управлять, тем сильнее в нем потребность быть управляемым кем-то.

В каждом из людей, по свидетельству известного психолога Ф. Перзла,

есть два начала, которые он называет «собака сверху» и «собака снизу». «Собака сверху» выражается стремление командовать, подчинять, давить авторитетом.

«Собака снизу» — это пассивное начало, выражающее потребность подчиняться, слушаться, соглашаться. Каждое из этих двух начал может проявляться манипулятивно или творчески.

Э. Шостром пришел к выводу о том, что манипулятор — это многогранная личность с антагонистическими противоположностями в душе, а актуализатор — многогранная личность с взаимодополняющими противоположностями.

В качестве субъекта и объекта восприятия может выступать не только отдельные личности, но также группа людей. При этом возникают так называемые групповые эквиваленты личности. Так, например, показателем группы может быть отрицательное отношение к представителям других групп или выработанная в совместной деятельности система полярных категорий восприятия и оценки людей.

При восприятии людьми друг друга можно выделить несколько возможных ситуаций:

- а) когда одна личность воспринимает отдельную личность (я — он),
- б) когда отдельный индивид воспринимает целую группу (я — они);
- в) когда целая группа воспринимает отдельную личность (мы — он),
- г) когда одна группа людей воспринимает другую группу (мы — они)

Представление человека о том, как воспринимают его другие люди, в определенной степени определяет его поведение. Часто люди стремятся произвести определенное впечатление на окружающих, что является источником и основой процесса взаимного познания людей.

В процессе общения люди стараются понять содержание «многоярусных» представлений, а это может приводить к плохому пониманию между людьми. Разнообразные допущения и предположения о том, как нас воспринимают другие люди, могут способствовать неправильному взаимопониманию.

Например, в практике возможно приписывание оценок и суждений на свой счет, которые другие не выносили, а человек сам себе их внушал. Таким образом,

человек может проецировать на внешний мир собственные сомнения и подозрения, которых в действительности и не было.

Образ своего «Я» и самооценка личности являются очень важными психологическими факторами, лежащими в основе взаимоотношений между людьми. Самооценка включает мысли, оценки, суждения относительно самого себя, которые четко осознаются человеком.

Сюда же относятся и те оценки, которые выносит сам себе человек, но которые до конца им не осознаются, но волнуют его и беспокоят.

Поэтому некоторые элементы внутреннего «Я» не дают покоя человеку, и он хочет избавиться от них. Вместе с тем, они становятся источником трудностей и проблем восприятия и понимания окружающих людей. Чаще всего такими элементами становятся внутренние конфликты личности, которые нередко вызываются наличием у человека чувств, внутренне им не принимаемых, хотя они не всегда являются отрицательными.

Нерешенные жизненные проблемы и внутренние конфликты затрудняют понимание людьми друг друга. В этом случае часто говорят: «Человек, отягощенный своими проблемами». В подобных ситуациях человек не в состоянии справиться с собственными проблемами и трудностями, к тому же, он не вполне ясно свое состояние, что серьезно сказывается на восприятии людей, с которыми он общается.

В трудные моменты отношений между людьми особое значение приобретает «открытость», то умение быть честным и естественным в отношениях с другими. Открытость, как психологический феномен, непосредственным образом зависит от степени осознания своего внутреннего «Я» и принятия себя на личностном уровне.

3.2 Профессиональное общение руководителя

Наличие деловых и профессиональных навыков общения руководителя с персоналом является основой его эффективной деятельности.

Составляющие профессионального общения руководителя.

Профессиональное общение руководителя зависит от нескольких переменных:

а) от установок и ценностей руководителя,

б) от характера взаимоотношений и взаимосвязей не только с подчиненными, но и с коллегами, а также вышестоящим начальством.

Характер информирования руководителя оказывает непосредственное воздействие на формирование профессионального общения.

Личностные особенности руководителя оказывают также очень большое воздействие на характер общения руководителя с работниками.

Адекватные представления руководителя о том, что происходит в группах, каков их психологический климат, как развиваются отношения между членами группы, все это делает его информированным о состоянии взаимоотношений между людьми. Нормальные отношения между подчиненными помогают руководителю решать задачи координирования их деятельности.

Действия руководителя как основного субъекта управления преломляются через работу персонала, где основными объектами управляющих воздействий считаются отдельные работники, малые (рабочие) группы и организация в целом.

На рисунке 2 схематически изображен процесс воздействия руководителя посредством общения на малые группы.

Влияние руководителя на персонал



Рисунок 2 - Достижение организационных целей через воздействия

руководителей на персонал при правильном общении с подчиненными

Потенциал власти руководителя является весьма существенным фактором влияния на работников. В социальной психологии выделяются несколько разновидностей власти.

1. Власть принуждения. Люди выполняют работу вопреки своим желаниям. Главный вид побуждения в данном случае основывается на страхе перед наказанием. Основные приемы принуждения к выполнению необходимых действий — замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и др.

2. Власть влияния. Общаясь руководителем, подчиненные ощущают властную функцию, как их непосредственного начальника, так и вышестоящего начальника. Сила власти в таком случае носит обобщенный характер.

3. Власть компетенции. Благодаря своей профессиональной подготовленности руководитель наделен правом выступать не только в качестве эксперта, но и «судьи» по всем решаемым вопросам.

4 Власть информации. Руководитель регулирует доступ информации для своих подчиненных. Этим он осуществляет властное воздействие на людей. От информации зависит напрямую деятельность исполнителей.

5 Власть должностного положения. Чем выше должностной статус руководителя, тем больше степень его властного влияния на работников. Процесс профессионального общения осуществляется по вертикали подчинения.

6. Власть авторитета. Пользующийся авторитетом руководитель осуществляет свое влияние без демонстрации власти. Люди повинуются ему без протеста.

7. Власть награждать и миловать. Люди охотно повинуются тем, кто имеет право награждать и миловать. Власть такого рода сродни силе.

Разные руководители по-своему используют описанные выше формы власти. Нет такого руководителя, который бы не применял тот или иной вариант власти. По-настоящему эффективный руководитель старается использовать

свою власть таким образом, чтобы не нарушать правил профессионального общения со своими работниками.

Разновидности власти Консультанты по вопросам управления из США Лорн С. План-кетт и Гай А Хейл предложили схему общения руководителей с подчиненными. Основными ее пунктами являются:

1. Уметь предвидеть реакцию подчиненных.

При изменении управленческих ситуаций руководители должны четко представлять себе возможность действий своих сотрудников. Для этого необходимо знание закономерностей человеческого поведения, как индивидуального, так и внутри рабочих групп. Большое внимание при этом нужно уделять потребностям и интересам людей, учитывая характер индивидуальных ценностей, идеалов и других мотивационных образований.

2. Обеспечивать надежную информацию.

Руководитель не всегда располагает правильной и надежной информацией из-за того, что люди часто думают не то, что говорят. Это вносит существенные искажения в сведения о проблемах, целях, задачах, с которыми приходится сталкиваться. Люди часто говорят не то, что они видят в данный момент, а вносят свои оценки и интерпретации, даже когда их не просят этого делать. Поэтому бывает трудно выделить истинные факты.

3. Управлять эмоциями.

Эмоции самого руководителя в ряде случаев усложняют контакты между людьми. Руководитель должен контролировать свои эмоции, уметь ими управлять, обеспечивая, объективность видения ситуации. При оценке своих подчиненных он должен избегать эмоционально окрашенных выражений и обобщений.

4. Предъявлять исполнителям четкие требования.

Этот пункт предполагает ясность формулировок со стороны руководителя. Он должен быть уверен, что подчиненные поняли ситуацию. Руководитель может давать четкие и понятные работникам задания.

5. Заботиться об «обратной связи».

Налаживание «обратной связи» с подчиненными — одна из существенных трудностей в процессе управления. Причем, «обратная связь» может быть как положительной, так и отрицательной. Бывает, что подчиненный, выполнив задание, не знает, что сделал работу вопреки предъявляемым требованиям.

Несвоевременная информация об оценке исполнения может стать причиной несовпадений требований и результатов работы. Правильная «обратная связь» является необходимой для выполнения обязанностей исполнителей.

6. Побуждать интерес к работе.

Слово «интерес» употребляется в психологии в двух разных значениях - а) как форма удовлетворения потребностей человека и б) как положительное эмоциональное отношение к предмету или процессу деятельности. Для побуждения интереса к работе имеется в виду второе значение.

Реализация тактики эффективного профессионального общения руководителя со своими подчиненными осуществляется с помощью различных мотивационных приемов.

Среди них можно особо выделить следующие приемы.

1. Поддержание чувства собственного достоинства у подчиненных. Знающие психологию человеческого поведения руководители понимают, что поддержание чувства собственного достоинства у работников способствует повышению эффективности их труда. Для этого необходимо уметь правильно общаться с подчиненными.

Мотивационные воздействия со стороны руководителя могут положительно воздействовать на самого работника. Причем, руководитель обязан выражать уверенность в способности подчиненного, что является дополнительным мотивационным воздействием на него. Снижение чувства собственного достоинства у исполнителей приводит к отрицательным результатам в их работе.

2. Применение положительной стимуляции.

Руководители обычно интуитивно или сознательно используют метод

положительной стимуляции поведения исполнителей. Использование этого приема позволяет правильно прогнозировать возможности в работе исполнителя.

Выработка у человека ожидания положительной реакции на желательные действия и негативной реакции на отрицательные действия может быть эффективным средством в управлении поведением персонала.

3. Активное слушание.

Внимательное слушание подчиненного имеет сильное стимулирующее значение. Руководитель, хочет он того или нет, сообщает о своем отношении к сотруднику, используя при этом также и невербальные средства общения — мимику, жесты и т.п. При неумении руководителя слушать подчиненного создается отрицательное отношение исполнителей к своему начальнику.

4. Сосредоточение внимания на задаче.

Неумелые руководители в ряде случаев акцентируют свое внимание на личности подчиненного. В связи с неадекватным восприятием ситуации руководитель дает задания, часто не соответствующие возможностям исполнителя.

Связь лидерства с управлением.

Лидерство связано с управлением по следующим направлениям:

1. Организация и коррекция деятельности работников (постановка ясных целей, координация усилий, оценка полученных результатов, выполнение роли ведущего).

2. Мотивирование деятельности подчиненных (создание положительного отношения к работе, придание уверенности членам группы, создание групповой синергии и др.).

3 Обеспечение представительства группы (представление интересов группы за ее пределами, определение возможностей и перспектив развития группы).

Проблематика лидерства до настоящего времени остается во многом еще не исследованной, несмотря на значительную литературу по этому вопросу.

Обычно с понятием лидера связывается представление о формальном лидере, официальном руководителе. Но внутри групп может быть свой лидер, который не является руководителем по должности, но способен оказывать влияние или даже прямое воздействие на отдельных членов рабочей группы. Это — неформальный лидер. Он является скорее эмоциональным лидером, принимаемым всей группой, но не имеющим прав и полномочий, которыми обладает формальный лидер.

Основная обязанность любого руководителя состоит в организации деятельности малых групп, независимо от характера выполняемой работы.

Группа — это целое, «организм», от структуры которого зависит поведение его членов. Каждая группа имеет свою динамику развития. На работу группы оказывают влияние различные факторы. Ими являются:

- четкая цель (общегрупповая),
- мотивация членов группы. Отрицательная мотивация снижает эффективность работы,
- структура власти и авторитета внутри групп.
- сложности в коммуникации,
- чувство принадлежности к группе,
- ответственность и свобода как условие успешной деятельности группы.

Ориентация руководителя на людей в процессе их совместной деятельности является основным фактором эффективности работы самого руководителя, как одного из членов малой группы.

Основная задача руководителя в процессе управления людьми состоит во взаимодействии с персоналом.

Множество задач руководитель решает вместе с людьми с их индивидуальной мотивацией, личностными особенностями, стремлением к самореализации и т.п.

Если руководитель не будет придавать значение этим факторам, решать управленческие задачи будет невозможно. За рубежом недаром подбирают таких руководителей, которые, в первую очередь, могут профессионально общаться со

своими подчиненными. Это — неперенное правило руководителя

3.3 Стили руководства

В психологии стили руководства часто называют стилями лидерства. Под стилями руководства психологи понимают индивидуально-типические особенности целостной, устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. Использование руководителем навыков профессионального общения наиболее ярко проявляется в стилях руководства. Существуют различные подходы к оценке этих стилей. Самой распространенной классификацией стилей руководства является использование следующих: а) авторитарный; б) демократический, в) либеральный.

Компетентный, авторитетный руководитель, имеющий отработанные навыки профессионального общения с членами рабочей группы, создает в группе благоприятный психологический климат и сплачивает сотрудников для выполнения организационных целей.

Ориентация каждого руководителя, несмотря на однотипность целей, может расходиться

Одни из руководителей в большей степени нацелены выполнить задачи, не обращая внимания на проблемы человека и его потребности. Другие больше внимания уделяют человеческому фактору часто в ущерб выполнению профессиональных требований.

Существует типология руководителей по двум основным критериям а) внимание к людям, б) ориентация на цель (задачу) организации. Эта типология носит условный характер (рисунок 3).

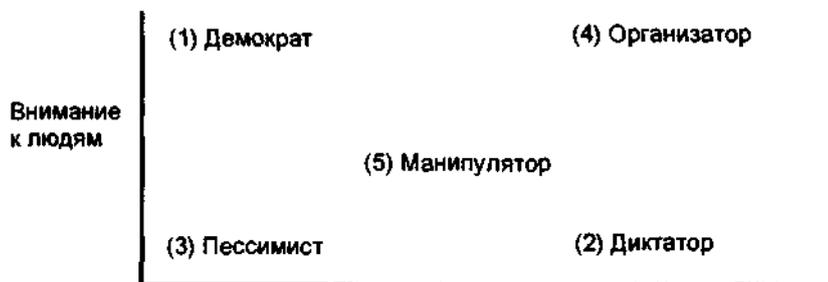


Рисунок 3 - Типология руководителей

Внимание к профессиональной задаче

1. Демократ. Заботится больше всего о состоянии межличностных отношений в рабочей группе. Слабо учитывает потенциальные возможности работников. В связи с этим не всегда наилучшим образом выполняет задачу.

2. Диктатор. Основная ориентация — решение профессиональной задачи оптимальным способом и в срок. Проблемы человека его не интересуют. Считает, что для решения управленческой задачи основой является профессиональная подготовка.

3. Пессимист. Мало внимания уделяет решению задачи и мало интересуется потребностями и возможностями человека. В руководстве группой придерживается анархического стиля, считая, что работа в одиночку значительно эффективнее коллективных действий.

4. Организатор. Сочетает в себе все качества руководителя творческой группы. Дает возможность каждому работнику проявить инициативу и творчество. Решение управленческих задач под руководством такого лидера осуществляется самым рациональным путем.

5 Манипулятор. Основной задачей своей деятельности считает улаживание отношений внутри группы. Умеет «гасить» острые моменты в отношениях между людьми. Считает, что согласованность действий членов рабочей группы является основным условием решения задач управления.

3.4 Конфликты в управлении и возможности их разрешения

Управленческая деятельность часто протекает на фоне действия конфликтных ситуаций.

Конфликтные ситуации, переходящие часто в конфликты, являются неотъемлемой частью человеческих отношений. Обычно конфликты, если говорить не о деловых, а о межличностных конфликтах, возникают по психологическим причинам. Ими могут быть различия в интересах, желаниях, целях поведения, личностных особенностей и др.

В условиях действия конфликтных ситуаций выделяют различные модели поведения людей. В соответствии с моделью Д. Джонсона в конструктивном разрешении конфликтов играют роль факторы.

1. Адекватность отражения конфликта. Ошибка людей состоит в том, что они часто неправильно воспринимают собственные намерения, позиции, действия. Их оппоненты также могут ошибочно воспринимать сказанное или виденное ими. В соответствии можно говорить о типичных искажениях в восприятии. К ним относятся:

а) «Иллюзия собственного благородства». Это означает, что в конфликте люди кажутся жертвами противника, моральные принципы которого весьма сомнительны, а мы — поборниками справедливости и истины. Как правило, каждая сторона уверена в своей правоте и убеждена, что «противник» не хочет поступать по справедливости.

б) «Поиск соломинки в глазу другого». Каждый из «противников» четко видит недостатки другой стороны, но не осознает своих собственных. Каждая из конфликтующих сторон с негодованием реагирует на действия другой стороны, но не замечает смысла собственных действий.

в) «Двойная этика». «Противники» осознают, что совершают одинаковые поступки по отношению друг к другу. Однако собственные действия расцениваются каждой стороной как допустимые и законные, а действия своего «противника» — как нечестные и недозволительные.

г) «Все ясно». Каждая из конфликтующих сторон упрощает ситуацию до такой степени, чтобы это подтверждало мнение о том, что его действия

правомерны и правильны, а действия противоположной — неадекватны и плохи.

Искажения восприятия.

Причины, которые приводят к искажению восприятия ситуации, способствуют углублению конфликтной ситуации. При сильном искажении восприятия в конфликте человек может оказаться в «ловушке собственной предвзятости», поскольку он не замечает никаких иных чувств своего партнера, кроме враждебности. Тогда человек переходит в наступление и обороняется.

Стратегия поведения конфликтующих сводится к тому, что одна сторона старается сделать больно другой и скрывает любую информацию о себе. В ходе конфликта бессмысленно что-либо решать. Однако желательно все же заботиться, чтобы не унижить и не обидеть своего партнера. Взаимное выражение чувств в процессе конфликтного общения является необходимым, поскольку иначе невозможно перейти к конструктивному обмену мнениями.

Для того чтобы имело место конструктивное решение конфликта, целесообразно использовать некоторые формы общения.

а) высказывания, передающие смысл понятого и стремление получить подтверждение того, что сказанное вашим партнером вы поняли правильно,

б) открытые и лично окрашенные высказывания по поводу вашего состояния, чувств и намерений,

в) информация, содержащая обратную связь о восприятии вами партнера и его поведения,

г) подтверждение, что вы воспринимаете вашего партнера как личность, несмотря на его критику и сопротивление.

Создание климата взаимного доверия и сотрудничества.

Оно основано на стремлении к согласию и взаимопониманию, а также нежелании использовать слабые и уязвимые стороны противника. Если обе стороны заинтересованы в достижении общего результата и стремятся к сотрудничеству при этом, в таком случае конфликт решается более успешно. Наличие общей цели и опыт совместной деятельности сближает партнеров. Это облегчает «риск открытости в общении». Показательно, однако, что люди часто

даже не представляют, что они могут сотрудничать с человеком, с которым находятся в конфликтных отношениях.

Определение существа конфликта.

Чем лучше партнеры осознают существо отдельных элементов конфликта, тем легче им будет нормализовать поведение. Желательно, чтобы обе конфликтующие стороны могли согласовать свои воззрения на то, как они определяют ситуацию конфликта.

В процессе управления в ряде случаев возникает конфликт между менеджером, отвечающим за качество дорогостоящей продукции, и руководителем, отвечающим за реализацию этой продукции. Возникает производственная ситуация, сталкивающая их интересы. Спрашивается, какой возможен выход из такого положения?

Выходом из такой ситуации лучше всего было бы одному и тому же лицу выполнять оба задания предприятия. Только в этом случае ответственный за это задание будет искать оптимальное решение, не тратя силы на конфликты с коллегами, представляющими противоположные интересы.

Руководитель может оказаться в большом затруднении найти нужную линию поведения, т.к. на него будут направлены действия его подчиненных с прямо противоположными интересами. В этих условиях важны даже не аргументы, а ловкость в умении поставить задачу, быстрота ответов, красноречие и др. приемы.

Выход из конфликта предполагает использование нескольких существенных моментов.

Поиск путей выхода из конфликта.

а) Определение основной проблемы, связанной с возникновением конфликта.

Часто конфликтующие стороны не осознают, в чем состоят сходства и различия в точках зрения на возникшую проблему, приведшую к конфликту. Для определения сходства во взглядах на проблему требуется ответить сна вопросы:

— как вы понимаете проблему, а также какие действия партнера привели

к конфликту с вами;

— как ваш партнер понимает проблему, а также как он понимает ваши и свои действия, приведшие к конфликту;

— способствует ли ваше поведение развитию конфликта,

— какова ваша общая проблема, которую необходимо решить,

— в чем состоит ваше расхождение с партнером,

— в чем вы сходитесь со своим партнером.

б) Определение причины конфликта.

Чтобы конфликт вновь не возник между вами и вашими партнером, важно понять причины, приведшие к нему. Знание их может предотвратить подобную ситуацию в будущем. Следует понять, что является совершенно для вас неприемлемым в поведении и действиях партнера, а также осознать, какие ваши действия не принимает партнер. И, наконец, необходимо уяснить, что явилось причиной конфликта.

Приведем пример. Всем нам хорошо известна роль ОТК на предприятии.

Обязанностью работника ОТК является оценка качества изготавливаемой продукции. И главное здесь — не пропустить ни одного бракованного изделия. У сотрудников ОТК часто возникают внутрипроизводственные конфликты с коллективами работников, которые волей или неволей выдают бракованную продукцию.

На работников ОТК начинают «нажимать» и сверху и снизу. Можно ли что-либо предпринять, чтобы соединить функции производства и контроля?

Поскольку задачи, порождающие противоречия, объединить не представляется возможным, то и не следует их объединять. Они относятся к различным подразделениям предприятия.

В жизни предприятия немало таких ситуаций. Например, менеджер низшего звена управления отвечает за отсутствие простоев в работе, а другой менеджер стремится к тому, чтобы как можно меньше оборотных средств было заморожено в запасах.

В такой ситуации сталкиваются две противоположные тенденции. Чем

больше будут запасы на производстве, тем спокойнее будет тому, кто отвечает за простои, вызванные отсутствием сырья.

И, наоборот, чем меньше будет запасов сырья, тем лучше будет чувствовать себя менеджер, отвечающий за подвижность оборотных средств. Таким образом, перед нами два работника одного и того же предприятия, представляющие противоположные интересы.

в) Поиск путей разрешения конфликта и совместное решение о выходе из него.

Что можете сделать вы, а также ваш партнер, чтобы конфликт между вами был разрешен? Осознание общей цели способствует решению этой задачи. Как вы, так и ваш партнер должны осознать общие цели ваших действий и возможные пути разрешения конфликта.

Следует помнить, что нет универсальных способов выхода из конфликтных ситуаций. Для решения конфликта единственно возможным является ваше волеизъявление и упорство. Важными являются также последовательные шаги по выходу из конфликта обеих противоборствующих сторон.

Существуют различные модели поведения в условиях конфликтных ситуаций (Н В. Гришина, 1990 г), каждая из которых имеет свои психологические характеристики. Одну из моделей называют «деловой спор».

В этой модели между участниками существуют разногласия по конкретному вопросу их совместной деятельности. Обе стороны верят в возможность соглашения. В целом характер таких взаимоотношений можно назвать как товарищеский, имеющий тенденцию прийти к согласию.

Однако существует ряд ситуаций, когда зона разногласий становится очень широкой. Модель такого типа можно назвать «формализацией отношений». Конфликт касается уже не какого-то одного аспекта взаимной деятельности, а нескольких.

В подобной ситуации партнеры по общению не видят возможности соглашения и ищут внешние, официальные способы разрешения конфликта.

Например, один из способов решения конфликта они видят в обращении за помощью к начальству или коллективу.

Здесь уже не приходится говорить о товарищеских отношениях. В подобных ситуациях партнеры припоминают друг другу ошибки, промахи, позволяют себе переходить на личности.

Возможным является и такой тип взаимодействия между конфликтующими сторонами, как «психологический антагонизм». Модель такого типа характеризуется тем, что расширяется зона рассогласований, она становится более неопределенной, увеличивается субъективизм в подходах к решению проблемы. Существующие разногласия раздуваются, отношения между партнерами приобретают оттенок неприятия друг друга, нет стремления к согласию, нередко взаимная враждебность, применяются недозволенные приемы, в том числе задеваются личностные качества. Преобладает стремление к избеганию всяких контактов. Действия партнеров обуславливаются негативной установкой.

Конфликтные ситуации могут развиваться различным образом и выходы из конфликтов тоже бывают разные. Они зависят не только от самого характера разногласий, но также определяются восприятием ситуации ее участниками и избираемой ими стратегией поведения. Выход из конфликта может быть рациональным и нерациональным.

Рациональный способ выхода из конфликта обычно подразумевает активный поиск путей преобразования создавшейся ситуации и удовлетворение потребностей человека, мобилизацию его усилий для достижения поставленных целей.

Возможны, однако, случаи, когда люди не хотят «ввязываться» в создавшийся конфликт. Это связано, как правило, с возникновением отрицательных эмоций. Эти эмоции еще более углубляются, если человек принимает для себя позицию постороннего наблюдателя. Наряду с рациональным путем выхода из конфликта, возможен противоположный ему путь — нерациональный, или, иными словами, нереалистичный путь. Одним

вариантов его является отказ от желаемой потребности. В таком случае человек снижает искусственно ценность своей неудовлетворенной потребности, пытается смягчить эмоциональное напряжение за счет разрядки, что не приводит к достижению поставленной цели.

Наиболее известными стратегиями поведения в условиях конфликта являются следующие: противоборство, сотрудничество, компромисс, уход и приспособление.

1) Стратегия противоборства характеризуется тем, что руководитель стремится завоевать командную роль относительно делового партнера, пытается провести свою позицию по спорному вопросу, несмотря на возражения его партнеров и проявляет при этом максимум активности, напористости, игнорируя интересы других.

2) Стратегия сотрудничества характеризуется тем, что руководитель, как и в предыдущей стратегии, проявляет значительную активность. Но он ориентируется не только на свои собственные интересы, но и на интересы делового партнера, пытаясь избежать конфликтных ситуаций.

3) Стратегия компромисса характеризуется тем, что руководитель стремится достигнуть нормализации отношений с партнерами, пытается считаться с их интересами и желает привлечь их на свою сторону.

4) Стратегия ухода сводится к стремлению уйти от ответственности, руководитель боится как ответственности, так и наказания, не хочет принимать самостоятельных решений.

5) Стратегия приспособления характеризуется тем, что руководитель не проявляет ни активности, ни заинтересованности в достижении управленческой цели.

Такая стратегия направлена, главным образом, на избежание конфликтных отношений с людьми: руководитель, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти и от ситуации, и от ответственности.

Конфликты существуют столько, сколько люди живут, решая совместно общие проблемы и задачи. Термин «конфликт» означает столкновение, борьбу

целей, мнений, интересов, желаний и т.д. Он возникает не только между отдельными индивидами, но и целыми социальными группами.

На любом предприятии рабочая группа выступает как одно коллективное лицо.

Самое распространенное желание руководителя — не иметь никаких проблем внутри групп, которые могли бы привести к конфликтам. Каждый руководитель должен проводить работу по оптимизации отношений как внутри группы, так и между группами.

Вместе с тем, наличие в группах конкурентных отношений не всегда отражается на выполнении общих целей. Группы могут соперничать между собой не только за достижение общих целей и задач, но и за сферы влияния на других людей.

Так как жизнь групп всегда находится в состоянии постоянного изменения, руководитель должен учитывать все динамические процессы и уметь управлять ими. Из социальной психологии известно, что если группа хорошо сплочена, то она может самостоятельно решать отдельные задачи, не вовлекая руководителя. И, напротив, если группа жестко центрирована на своем руководителе, то ее члены будут стараться сбросить с себя ответственность на него за выполняемую работу.

Казалось бы, что группы, которые конкурируют между собой, будут работать наилучшим образом. Однако эксперимент известного американского психолога Р. Блейка с конкурирующими группами показал, что самой первой реакцией на конкуренцию является сплочение группы, члены которой стараются установить между собой тесные контакты, чтобы всем вместе выступить против своих конкурентов.

Если каждой группе дать возможность судить о том, какая из них выиграла, суждения могут разойтись. Каждая из двух групп может посчитать себя победившей или проигравшей.

Если группа действительно победила, тогда ее члены испытывают оптимистические чувства. Проигравшая группа испытывает состояние

неудовлетворения, уныния и неуверенности в своих силах.

Парадоксальным выглядит тот факт, что наличие общих целей не всегда способствует сплочению людей, приводя к столкновению мнений и противоборству, когда отдельные личности начинают борьбу за статус, власть, лидерские роли.

Как указывают американские психологи Пол М. Дизель и Уильям Мак Кинли Раньян, внутри организации разные группы, а также отдельные работники имеют разнонаправленные стремления. Решая общую цель, они часто направляют свои действия друг против друга, что является противоречивым и нежелательным фактом для менеджмента.

Создать организацию, где не было бы конфликтов — нереальная мечта менеджеров.

В условиях производства конфликты существуют всегда. Это могут быть межличностные и производственные конфликты, связанные с организацией самого процесса, наличия графиков отпусков, различного отношения работников к дисциплинарным и иным требованиям.

Одни конфликты могут разрешаться сразу, например, нарушения дисциплины, другие требуют рациональной оценки и анализа причин и способа их устранения. Но нельзя никак игнорировать конфликты, так как они могут развиваться с еще большей силой.

Руководитель в своих воздействиях на подчиненных должен ориентироваться не на отдельно взятого работника, а на целую группу, поскольку она является мощнейшим фактором воздействия на отдельно взятую личность.

Иногда в группе оказывается сотрудник, который считается только со своими интересами. Например, всеми силами старается «карабкаться» вверх по служебной лестнице, применяя нетактичные приемы. Это приводит других работников в ярость.

Здесь и возникает вопрос: как должен вести себя руководитель, и какую тактику поведения он должен выработать по отношению к подчиненным и тому

субъекту, который пытается опередить своих коллег.

Если между разными группами, выполняющими производственные задачи, понимание целей, присутствуют схожие социальные установки, тогда это облегчает деятельность руководителя.

Однако случается и так, что отдельные рабочие группы начинают действовать как саботажники в общей работе. Именно они и приводят к срывам сроков выполнения планов и решений в ходе производственного процесса.

Если авторитет руководителя достаточно высокий, то подчиненные будут меньше идти «не в ногу» с другими членами группы и не станут, даже если возникнет конфликт, «выносить сор из избы».

В организациях конфликты возникают по разным причинам. Например, некоторые руководители любят окружать себя подчиненными, которые входят в доверие, распространяют слухи, рождая при этом интриги. Но руководители часто этого не замечают, позволяя подчиненным играть роль советчиков и помощников.

Большую активность такие «доброжелатели» проявляют, когда не могут добиться успехов, тогда как их добиваются другие работники, становясь объектом зависти, недоброжелательности. Но руководитель по-прежнему ничего этого не замечает.

Считается нормальным, если в отношениях людей, объединенных совместной деятельностью, имеются шероховатости. Здесь и начинают вмешиваться не в свои дела «помощники» руководителя, использующие различные нечистоплотные приемы и меньше всего обращают внимание на работу.

Серьезной ошибкой некоторых руководителей является снабжение недостойных сотрудников информацией, которые используют ее против других работников. Эти люди составляют так называемую «клику» при руководителе. В нее часто входят неформальные лидеры, жаждущие власти.

Случается и так, что руководитель не располагает той информацией, которая имеется у его доверенных лиц. Они и являются активными

распространителями слухов, сплетен и т.п.

Сплетни, слухи, интриги и т.п. чаще всего возникают там, где у сотрудников мало работы, а стиль руководства не способствует полноценной нагрузке.

Если работник проявляет самое лучшее отношение к людям, справедлив, добросовестен, все равно находятся люди, которые обратят благополучную ситуацию в конфликт. Поэтому ни один из руководителей не застрахован от конфликтов в своем подразделении, и именно ему отводится особая роль в разрешении возникающих конфликтов.

Сложность разрешения конфликтов связана с тем, что чаще всего они возникают на фоне проявления отрицательных эмоций, при которых человек не может мыслить конструктивно. Анализируя конфликты, можно сказать, что именно люди провоцируют их возникновение.

Чаще всего конфликт возникает на основе действия нескольких причин, поиск которых затруднен ввиду сложного их переплетения.

В. Зигерт и Л. Ланг считают «альфой и омегой» конфликтов ущемление чувства собственного достоинства, поскольку оно пробуждает большую энергию, питающую межличностные конфликты.

Кроме межличностных конфликтов, можно отметить и межролевые конфликты, а также внутриличностные. Межролевых конфликтов практически невозможно избежать, т.к. один человек является носителем разных ролей, которые приходят в противоречие между собой.

В жизни и деятельности часто сталкиваются стремления достигнуть определенных результатов и невозможность их осуществить. Это приводит к возникновению внутриличностного (интрапсихического) конфликта, где сталкиваются разнонаправленные мотивы.

Это состояние сопровождается нарастанием тревоги и страха, которые действуют разрушительно на личность. Например, страх получить отказ в просьбе может привести к испытанию враждебности к человеку, от которого зависит выполнение просьбы.

Страх перед неудачей может быть причиной фрустрированного поведения. Одним из видов страха может быть боязнь быть высмеянным, оказаться несостоятельным в чем-то.

В условиях конфликтной ситуации особое место отводится осознанию ответственности личности за решение поставленных задач. Часто конфликт создается человеком, который старается переложить ответственность на другого. Поэтому в конфликте могут столкнуться два разных человека один является слишком ответственным, а другой, наоборот, не является таковым. Поэтому уровень субъективного контроля за поведением у этих людей будет противоположным.

Если человек не хочет брать на себя ответственность, он пытается навязать ее другому, который должен будет работать за него. Естественно, это вызывает обиду и раздражение, которые также способствуют возникновению конфликтной ситуации.

В практике случается и так, что один человек берет на себя непомерно большую ответственность по своей воле и отстраняет других работников, что воспринимается как большая несправедливость.

В такой ситуации оппоненты упрекают друг друга в недостаточной, или, наоборот, чрезмерной ответственности, но каждый из них попадает в «ловушку ответственности». Для того чтобы выйти из нее, необходимо найти общую точку зрения, которая могла бы привести их к компромиссному решению.

Если человек уступает ответственность вопреки своей воле, то он может ощущать себя униженным. Если же человеку навязывают ответственность, он может воспринять ее как тяжелое бремя и останется недовольным.

Если ответственность распределяется неравномерно или несправедливо, то люди часто попадают в ситуацию, которая в большинстве случаев переходит в конфликт.

Известный американский психолог Э. Берн, создавший концепцию трансактного анализа, показал, что конфликты возникают там, где один человек берет на себя не свойственную ему роль.

Например, в школе среди учащихся довольно часто возникают конфликты, переходящие иногда в драки. Происходит это потому, что один ученик по отношению к другому берет на себя функцию «родителя», а не «ребенка», он чувствует совершенно необоснованно превосходство над другим, унижая человеческое достоинство.

Главная цель при выходе из любой конфликтной ситуации — это поиск конструктивных решений.

Подходы к конфликтам.

Основным подходом к разрешению конфликта является поиск причин, послуживших его возникновению. Если причина конфликта определена, тогда становится возможным применить соответствующую технику решения задачи, как советует Дж. Г. Скотт.

Методы решения конфликтов.

Дж. Г. Скотт предлагает для анализа причин конфликта несколько приемов. Метод творческой визуализации. Человек должен сам очертить круг возможных источников и причин возникшего конфликта. Этот метод включает запись своих вопросов к экспертам, которые приглашаются извне для решения конфликта.

Если таким способом удастся вскрыть одну из лежащих на поверхности причин возникшего конфликта, тогда нужно последовательно идти к тому, чтобы найти истинные, глубинные источники конфликта.

Например, если член группы «путает карты», не дает другим решать задачу, тогда нужно определить, зачем он это делает и вообще нужно ли ему участвовать в этом процессе?

Когда будут найдены скрытые причины, тогда следует подойти к коррекции цели.

Однако возможны и другие причины, более глубокие, например, расхождение индивидуальных целей участников рабочей группы. В этом случае решение конфликта будет связано с поиском компромиссов, выработанных в процессе переговоров.

Если в решении конфликта участвуют «отрицательные личности», саботирующие переговоры, позволяющие себе некорректные высказывания и действия, тогда необходимо применить оборонительную стратегию по отношению к ним.

Если удастся увидеть в конфликтах проблему, тогда они могут стать источником конструктивных решений.

К конфликтам следует относиться не только как к отрицательному и трудно разрешимому явлению, но и как к определенной возможности личностного, межличностного и организационного совершенствования. Конфликт может оказать неоценимую услугу подсказать, что нужно искать в себе и в каком направлении нужно менять самого себя.

Конфликт может также указать, какие организационные барьеры мешают поступить правильно, и устранить их.

С точки зрения Дж. Г. Скотта, рационально-интуитивный метод решения конфликтов является наиболее желательным, поскольку он основывается на оценке ситуации, позиций людей, их мотивации, личностных особенностей.

Одним из обязательных шагов к разрешению конфликта должно быть погашение собственных отрицательных эмоций, а также эмоций других людей, вовлеченных в этот конфликт.

При эскалации конфликта отрицательные эмоции растут в геометрической прогрессии. В подобных ситуациях лучше всего удалиться, поскольку становится бессмысленным что-либо объяснять.

Если люди рассматривают возникший конфликт как реальную или потенциальную проблему, тогда становится актуальным выбор стратегии поведения относительно противоборствующей стороны. Сложный конфликт становится навязчивой идеей, которая «питает саму себя».

Некоторые конфликты не могут быть решены пока люди избавятся от накопившегося раздражения. Нужно, чтобы человек выплеснул свои эмоции. От такого способа не следует отказываться.

Если же раздражение и враждебность переходят все границы, тогда лучше

всего остановиться. Уход от некоторых конфликтов бывает в ряде случаев наилучшим выходом из него.

По утверждению Дж. Г. Скотта, необходимым условием избавления от конфликта является также контроль над собственным раздражением и страхом. Предлагается несколько способов избавления от своего гнева.

1. Избавление от гнева с помощью «заземления». В своем воображении вы представляете, что вместе с гневом из вас уходит пучок отрицательной энергии. Вы представляете, как эта отрицательно заряженная энергия опускается вниз внутри вас и беспрепятственно уходит в землю.

2. Избавление от гнева с помощью «проецирования» и уничтожение его. Вы должны расслабиться и вообразить, что излучаете гнев и проецируете его на воображаемый экран. Далее вообразите лучевую пушку и стреляйте из нее в экран. Это помогает избавиться от желания насильственных действий.

3. Защита от трудностей в общении с людьми. Есть люди, которые постоянно проявляют по отношению к другим злобу, враждебность, причиняя неудобства в общении с ними. Рекомендуется вообразить что-то, напоминающее психологический барьер или защиту. Если нет возможности прервать с такими людьми общение, тогда рекомендуется создать вокруг себя нечто, похожее на энергетическую ограду, которая препятствовала бы проникновению отрицательной энергии.

Можно, кроме того, вообразить стену, отделяющую вас от человека с отрицательным энергетическим зарядом. Такие методы описаны в популярной литературе о биоэнергетике.

4. Как прекратить трудные взаимоотношения. Если люди не представляют для вас ценности и мешают правильному общению, необходимо создать определенную дистанцию между ними и вами. На какое-то время просто следует прекратить с ними общение.

5. Как не ввязываться в конфликт. Таким способом является самоотстранение от конфликтной ситуации, поскольку отрицательные эмоции или провоцирующие действия могут быть направлены в вашу сторону. Поэтому

не следует «ввязываться» в решение чутких проблем, когда своих хватает.

Возможными являются и случайные столкновения с человеком, которого раздражает сложившаяся вокруг ситуация, а ваше появление приводит к тому, что вы становитесь объектом, для разрядки отрицательных эмоций.

Чаще всего в подобных ситуациях люди отвечают агрессивным нападением, и вы — уже участник конфликта. Если научиться не отвечать раздражением на раздражение, то можно обойти стороной конфликтную ситуацию. Делать это необходимо, хотя и трудно.

Чтобы суметь объективно оценить конфликтную ситуацию, нужно убедить себя в том, что к вам она не относится. Эта тактика «деперсонализации» достаточно эффективна, даже если вам в будущем придется общаться с участниками этого конфликта.

6 Как дать воображаемый реванш. Такой метод подходит не для всех людей. Его можно применять только с учетом личностных особенностей. Здесь речь не идет о реальном реванше. Этот метод можно использовать только с целью релаксации, а не нанесения ответного удара. В данной ситуации вы направляете свои эмоции в другое русло, не имеющее отношения к конфликтующим лицам. Эта тактика мнимого отмщения может помочь хотя бы на некоторое время отойти от конфликтной ситуации.

7 Преодоление страха и внутреннего раздора в конфликтной ситуации.

Испытывая внутренний конфликт, человек часто остерегается входить в конфликтную ситуацию. Участие в ней может усугубить состояние разлада с самим собой и привести к обострению отрицательных эмоций. От них вы можете избавиться доступными для вас средствами, например, с помощью релаксации и других методов, которые многократно описаны в психологической литературе.

Только устранив свой страх (а страхи бывают разными), можно вернуться на путь логического осмысления проблемы, которая стала причиной создавшейся конфликтной ситуации.

Способы разрешения конфликтов многообразны. В некоторых случаях требуется конфронтация между участниками конфликта. Но в ряде случаев

нельзя допускать конфронтации конфликтующих сторон, так как одна сторона может оказаться побежденной, а другая выигравшей за счет поражения противоположной стороны, что в психологическом плане является недопустимым.

Соперничество, как определенная стратегия поведения в условиях конфликтной деятельности, может положительно повлиять на результаты работы. Такое возможно только при условии, что конкуренция между группами будет находиться под контролем руководителя.

Не следует ни в коем случае затрагивать личности конфликтующих, поскольку это может способствовать еще большему разобщению людей в группах.

По свидетельству американских социальных психологов Пола М. Дизеля и Уильяма Мак Кинли Раньяна, многие компании используют специально фактор конкуренции для получения более высоких результатов работы. Отмечено, однако, что конкуренция в различных группах приводит к неоднозначным психологическим последствиям.

В одних группах ее члены реагируют адекватно, увеличивая сплоченность и производительность труда. В других группах неадекватное реагирование на соперничество, может ослабить групповые связи.

Можно сказать, что внутри организаций конфликты возникают по вине как руководителя, так и его подчиненных, и решать их приходится как той, так и другой стороне.

Ниже приводятся факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликтных отношений в рабочей группе.

В организационной деятельности важнейшей задачей является умение прогнозировать возможности развития и последствий конфликтов любого рода, а общим требованием для руководителей является умение управлять ими.

Факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликтных отношений в рабочей группе.

По вине руководителя:

- Плохая организация работы с группой со стороны руководителя
- Наличие неэффективного стиля руководства группой.
- Неполное владение руководителем информацией о работе внутри организации.

- Отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными.
- Невмешательство руководителя в отношения между работниками.

По вине руководителя:

- Отсутствие сплоченности в коллективе.
- Отсутствие группового единства.
- Низкая степень групповой активности.
- Разобщенность группы.
- Наличие плохого психологического климата в рабочей группе.
- Преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми.
- Отсутствие должного контроля по отношению к членам группы со стороны руководителя.

- Неправильное мотивирование подчиненных.
- Отсутствие положительного стимулирования подчиненных.
- Недостаточная степень ответственности за работу подчиненных
- Отсутствие группового согласия.

По вине подчиненных:

- Личностное неприятие членами группы общих целей организации.
- Эгоистические тенденции поведения отдельных членов группы.
- Отрицательные социальные установки отдельных личностей в группе.
- Наличие агрессивных тенденций поведения у отдельных членов группы.
- Доминирование индивидуальных целей над групповыми у некоторых членов рабочей группы.

- Отсутствие ответственного поведения у некоторых членов группы при выполнении общих задач.

- Различное личностное осмысление причин конфликта.
- Нежелание найти единый рациональный подход к разрешению

конфликта.

- Стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны отдельных членов группы.

3.5 Психология стресса

Слово «стресс» пришло в русский язык из английского и в переводе обозначает действие, напряжение, усилие, внешнее воздействие. Учение о стрессе впервые появилось в связи с работами всемирно известного канадского физиолога Г. Селье (1907—1982 гг.). Он сформулировал универсальную концепцию стресса.

По своей сути стресс — это способ достижения устойчивости организма в ответ на действие отрицательного фактора. Современные жизненные ситуации приводят к резкому возрастанию психологических нагрузок на человека. Важной предпосылкой создания учения о стрессе явилась необходимость решить проблему защиты человека от воздействия неблагоприятных факторов.

Первоначальное понимание стресса относилось к неспецифическому ответу организма на действие любого фактора. Дальнейшее изучение стресса последователями Г. Селье было посвящено психологическим механизмам проявления стресса, а также их роли в развитии болезней, возникающих в результате эмоционального перенапряжения. В связи с появлением большого числа работ на эту тему в науку пришло новое понятие — «эмоциональный или психологический стресс».

Однако стресс — это не просто нервное напряжение. У человека самым распространенным стрессором, т.е. фактором, вызывающим стресс, является эмоциональный раздражитель.

В обыденной жизни Г. Селье выделил два вида.

Виды стресса эустресс и дистресс. Эустресс предполагает возникновение желательного, т.е. положительного эффекта, а дистресс — отрицательного.

Обычно стресс связан с приятными и неприятными переживаниями. Приятное и неприятное эмоциональное возбуждение сопровождается

возрастанием физиологического стресса.

По гипотезе Г. Селье, отсутствие раздражителей (депривация), а также избыток раздражения в равной степени сопровождается возрастанием стресса. Отсутствие стресса, с точки зрения Г. Селье, означает смерть. Избежать его не представляется возможным.

По Селье, «чтобы придать смысл нашей жизни, мы должны поставить перед собой сложную и долговременную задачу. Нам следует стремиться к цели, достижение которой требует напряженной работы. Отсутствие же таковой цели — одни из самых сильных стрессов, вызывающих язву желудка, инфаркт, гипертонию или просто обрекающих человека на безрадостное прозябание».

Г. Селье было отмечено еще одно важное обстоятельство, касающееся стресса. Один и тот же стресс может вызвать различные реакции у людей. Он назвал их «факторами обусловливания». Они могут быть внешними и внутренними. Под влиянием этих факторов нормально переносимая степень стресса может стать болезнетворной и вызвать «болезни адаптации».

Один и тот же раздражитель действует на разных людей неодинаково в зависимости от индивидуальности внешних и внутренних условий, определяющих реактивность каждого.

Различные психологические проявления стресса находят отражение в физиологических реакциях. Наличие прямой корреляции между физиологическими реакциями организма и психологическими характеристиками стресса позволяет использовать изменения физиологических реакций в качестве объективных показателей психологического (эмоционального) стресса.

Стресс может возникнуть в результате определенного социального воздействия. Средством защиты от стресса в этом случае могут быть социальные преобразования и перестройка человеческих взаимоотношений.

Стрессогенные условия являются следствием определенных требований и ограничений, налагаемых на человека работой, семейными отношениями и др. Вместе с тем, действие стрессоров может иметь внутренние причины и возникать в результате невозможности удовлетворить насущные потребности.

Фазы стресса.

Стресс характеризуется наличием трех фаз: тревоги, фазы сопротивляемости и фазы истощения. Люди с устойчивой эмоциональной психикой в состоянии преодолеть фазу тревоги. Эмоционально неустойчивых людей охватывает сразу тревога, которая затем переходит в страх. Затем у таких людей сразу наступает истощение, принимающее форму обреченности и отчаяния.

Устойчивость к стрессовым факторам может обеспечиваться двумя путями - а) эмоциональной тренировкой и б) тщательным обучением с применением проигрывания сложных ситуаций и др.

Психологические резервы людей кроются в его психике и, прежде всего, в эмоциональной сфере. Под эмоцией понимается переживание человеком своего личного отношения к действиям других людей и к самому себе.

Человек живет в мире положительных и отрицательных эмоций, зависящих от жизненных ситуаций.

В жизни эмоции создают различные формы эмоциональных состояний, различающихся между собой продолжительностью и интенсивностью. Ими являются настроения, страсти и аффекты. Настроение характеризуется достаточно слабой интенсивностью, длительностью протекания, а также неясностью и «безотчетностью» переживаний.

В отличие от настроения, страсть — более сильное, глубокое и длительное эмоциональное состояние. Страсть мобилизует человека на достижение поставленных им целей. Она может положительно сказываться на человеческой личности, но может также и разрушать личность.

Аффект — это своеобразное эмоциональное состояние, протекающее с большой и резко выраженной интенсивностью. Особенности его состоят в том, что аффект носит бурное внешнее проявление, характеризуется кратковременностью, поведение при этом носит безотчетный характер. Любые эмоции могут при определенных условиях доходить до аффекта. Отрицательные аффективные состояния обычно приводят к неблагоприятным последствиям для

организма человека.

По имеющимся научным данным, отрицательное воздействие стресса в наше время уносит все больше человеческих жизней. Сейчас принято разделять стресс на эмоциональный и информационный. Об эмоциональном стрессе говорилось выше. Информационный стресс связан с невозможностью справиться с лавинообразным потоком информации.

Стресс может возникать не только в условиях действия одного сильного раздражителя, но и при проявлении мелких постоянных отрицательных воздействий, вызывающих у человека состояния угрозы, тревоги, обиды, опасности.

Действие стресса сопровождается различными реакциями: от состояния повышенной активности до ухода в депрессию.

В проявлении стресса имеют значения индивидуальные людей. Нет двух людей, у которых реакции на стресс были бы совершенно одинаковыми. Большинство стрессов в жизни человека инициируется и воспроизводится им самим.

Еще Г. Селье отмечал, что имеет значение не то, что с вами случается, а то, как вы это воспринимаете. Это прямо относится к стрессу.

Еще в древние времена философ Эпиктет говорил, что «людей расстраивают не события, а то, как они на них смотрят».

В превращении большинства раздражителей в стрессоры определенную роль играют когнитивные и аффективные реакции, относящиеся к стимулам. Если раздражитель не интерпретируется как угроза или вызов по отношению к личности, то стрессовая реакция вообще не возникает.

Следует отметить ошибочные взгляды людей относительно действия стресса. Дж. Эверли и Р. Розенфельд в своей книге «Стресс. Природа и лечение» (М.: Медицина, 1986) приводят так называемую «Мифологию стресса».

Мифология стресса.

1. «Симптомы стресса не могут причинить мне вреда». Это утверждение можно назвать ложным, т.к. стресс действует и на психику, и на соматику.

2 «Только слабые люди страдают от стресса». На самом деле действием чрезмерного стресса обычно подвергаются очень загруженные работой люди с высоким уровнем притязаний, «работоголики». В определенном смысле все мы являемся потенциальными мишенями для стресса.

3 «Я не несу ответственности за стресс в моей жизни — стресс в наше время неизбежен — мы все его жертвы».

В действительности мы ответственны за большую часть стрессов в нашей жизни. Стресс — это результат того, как вы реагируете на происходящие с вами события. Такой стресс является вашим бессознательным выбором.

4. «Я всегда знаю, когда я испытываю чрезмерный стресс». В действительности чем сильнее стресс, тем менее вы чувствительны к его симптомам до того момента, когда стресс не достигнет такой силы, при которой его симптомы уже нельзя игнорировать.

5. «Опознать источники чрезмерного стресса легко». Это не совсем так. У некоторых людей признаки стресса не развиваются до тех пор, пока не исчезнет стрессор. В этих ситуациях симптомы проявляются в форме психического и физического истощения.

6 «Все люди реагируют на стресс одинаково».

Данное утверждение неверно. Мы отличаемся друг от друга по источникам стресса, симптомам и заболеваниям, развивающимся вследствие чрезмерного стресса.

7. «Когда я начинаю испытывать чрезмерный стресс, все, что я должен сделать — это сесть и расслабиться».

Это утверждение также неверное, поскольку релаксация полезна, но в действительности мало кто умеет глубоко расслабиться и, к тому же, снятие стресса не сводится только к релаксации.

Важнейшим мероприятием, направленным на борьбу со стрессом, является психотерапия. С помощью психотерапевта пациент должен принять ответственность за то, чтобы вести себя адекватно стрессовой ситуации, а также изменить к стрессорам свое отношение. При этом ему необходимо понять, какие

стрессоры воздействуют на него. Пациент может при этом избежать, уменьшить или модифицировать стрессовую реакцию.

Другая область психотерапевтического воздействия связана с выработкой модификаций поведенческого стереотипа. Она способствует возможности сознательного снижения степени воздействия на него стрессоров прежде, чем они вызовут у него стрессовую реакцию.

Психотерапию можно рассматривать как способ разрешения внутреннего конфликта личности, который чаще всего является причиной стрессовой реакции.

Стресс является необходимым жизненным явлением для человека. Он позволяет встретить возникшие трудности в состоянии «боевой готовности» и приспособиться к новым условиям. При повторении стрессоров человек приспособляется к стрессу и стрессорные реакции ослабевают.

Это значит, что в определенных пределах можно тренировать стрессоустойчивость психики. В некоторых условиях стресс может оказывать положительное влияние на работоспособность человека.

Например, в отдельных видах творческой деятельности, а также в спорте личность переживает состояние эмоционального стресса, который обусловлен активной положительной мотивацией и подготовкой к предстоящей деятельности.

Часто в ответ на воздействие стрессоров человек меняет свое поведение и осуществляет попытки направить свои усилия против источника стресса.

Внутренняя потребность к преодолению стрессорных состояний обычно меняется в зависимости от различных факторов. Ими являются, с одной стороны, положительные факторы, к которым относятся обучение и воспитание, а, с другой — отрицательные, такие как возраст, воздействие медикаментозных средств, заболевания и т.п.

Противостояние воздействию стресса является вполне достижимой задачей, хотя и сопряжено с преодолением ряда трудностей. В вопросах возможности управлять стрессом следует иметь в виду то обстоятельство, что

человек обычно осознает расхождение между требованиями, которые ему предъявляются в различных ситуациях, и возможностью выполнения их.

В данном контексте восприятие человека возможно изменить в трех аспектах: предъявляемого к человеку требования, способности выполнить его и значимости справиться с ним.

Изменение значимости события для человека является одним из важнейших путей сознательного управления стрессом. Изменение попыток справиться с источником стресса и изменение самой поведенческой реакции отличаются друг от друга.

При интенсивном или длительном влиянии стресса поведение человека становится плохо управляемым. Это существенно влияет на попытки человека справиться с источником стресса.

Например, ухудшение в настоящее время социально-экономической жизни людей нашей страны может привести еще к большему углублению воздействия стресса. В этом случае создание определенных образцов (шаблонов) поведения будет снижать чувствительность и эмоциональное отношение к создавшейся и длительно действующей ситуации, что будет носить защитный характер для психики людей.

Одним из средств избежать стресса является уход от стрессогенной ситуации; его легко достигнуть путем отдыха. Под отдыхом понимается активная деятельность, которая исключает мысли о причинах стресса. Отдых предполагает переключение внимания на иные объекты, не имеющие никакого отношения к стрессу.

Поэтому в качестве противострессовых мероприятий полезно заняться рыбалкой, плаванием, прогулкой по лесу, поделками (вязанием, рисованием, лепкой и др.).

Положительное воздействие на психику человека оказывает также релаксация. Она рассматривается как проявление противострессорного механизма и способствует защите от стрессов. Релаксация позволяет восстановить внутреннее равновесие у человека.

Часть II.

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

по курсу «Психология управления»

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Становление науки управления, этапы ее развития

Вопросы:

1. История становления управленческой науки на Западе:

- жесткий рационализм в управлении «классической теории научного менеджмента»;
- учет человеческого фактора в доктрине «человеческих отношений»;
- научные подходы в рамках современных теорий управления (системный подход, ситуационный подход, эмпирический (прагматический) подход, количественный подход); школа социальных систем: концепция Г. Саймона.

2. Развитие теории и практики управления в России: развитие российской социологии управления в довоенный период и послевоенный период.

Литература:

1. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Акад. Проект; Трикста, 2021.
2. Менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 351300 Коммерция и 061500 Маркетинг /Под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.
3. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента. – Ростов н/Д: Феникс, 2016.
4. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя

Вопросы:

1. Социальная организация как объект управления: виды, признаки, структура, механизмы групповой динамики в организации.
2. Феномены групповой жизнедеятельности (социальной фасилитации, социальной лености, деиндивидуализации, групповой поляризации, огруппления мышления, влияния меньшинства).
3. Управление социально-психологическим климатом организации.
4. Распределение деловых ролей в организации.
5. Коммуникационная структура организации. Слухи и меры противодействия им.

Литература:

1. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Доннелли Дж. Организации: поведение, структуры, процессы /Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2019.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2017.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. – М.: Гардарики, 2018.
4. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2023.
5. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента. – Ростов н/Д: Феникс, 2017.
6. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Типология объектов психологического воздействия

Вопросы:

1. Различные подходы к типологии личности в психологической литературе.
2. Возрастные особенности человека в различные периоды жизни. Практические рекомендации руководителю по работе с разными возрастными категориями.
3. Гендерные (социально-половые) различия подчиненных. Практические рекомендации руководителю по работе с подчиненными разного пола.
4. Взаимосвязь вида телосложения и психодинамических особенностей поведения человека (астенический, атлетический, пикнический типы). Исследования Э. Кречмера, Б.Г. Ананьева.
5. Характер. Акцентуация характера (К. Леонгард, Е.А. Личко, П.Б. Ганнушкин и др.). Учет различных акцентуаций характера при выборе оптимальных форм работы по созданию нормального социально-психологического климата в трудовом коллективе и укреплению дисциплины труда.

Литература:

1. Аверин В.А. Психология личности: Учебное пособие. – М: Изд-во В.А. Михайлова, 2022.
2. Генов Ф. Психология управления: Пер. с болг. – М., 2019.
3. Кон И.С. Психология половых различий // Психология индивидуальных различий: Тексты. – М., 1986.
4. Леонгард К. Акцентуированные личности: Пер. с нем. – Ростов-н/Д: Феникс, 1999.
5. Личко А.Е. Психопатии и акцентуации у подростков. – Л.: Медицина, 2022.

6. Степанов Е.И. Умственное развитие и обучаемость взрослых: Учебное пособие. – Л., 1981.
7. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом. – К., 2005.
8. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Советы руководителю: Учебное пособие. – 6-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2008. – С. 136 – 141.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Основы постижения внутреннего мира собеседника

Вопросы:

1. Основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника
2. Внутренний мир человека и его внешние проявления:
 - жесты и поза в общении;
 - прикосновения и рукопожатия;
 - голова и черты лица: глаза, долгота и направление взгляда
3. Оценка эмоционального состояния. Основные мимические «коды» эмоциональных состояний

Литература:

1. Ниренберг Дж., Калеро Г. Как читать человека, словно книгу. – М.: Samizdat, 1998.
2. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Советы руководителю: Учебное пособие. – 6-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2008.
3. Пиз А. Язык телодвижений. – Новгород: Ай Кью, 2020.
4. Степанов С. Язык внешности. – М.: Изд-во Эксмо, 2019.
5. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Психология манипулирования

Вопросы:

1. Понятие «манипуляция» в психологии, предпосылки манипуляции
2. Типы манипуляций (А. Добрович, В. Сергеечева, В.Н. Панкратов и др.)
3. Типы манипуляторов (по Э. Шостром)
4. Манипулятивная технология (основные составляющие, подготовительные старания манипулятора, управление переменными взаимодействия)
5. Особенности психологической защиты от манипуляции (Е.Л Доценко, В.Н. Панкратов)

Литература:

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М., 2020.
2. Доценко Е.Л. Не будь попугаем, или Как защититься от психологического нападения. – Тюмень, 2022.
3. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы, защита. – М., 2018.
4. Ермаков Ю.А. Манипуляция личностью: смысл, приемы, последствия. – Екатеринбург, 2021.
5. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2019.
6. Сергеечева В. Практикум манипулятора. Выбор слабых мест. – СПб, 2023.
7. Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипулятора к актуализации. – М., 2016.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

по курсу «Психология управления»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Лидерство как социально-психологический феномен

Цель: Закрепить полученные на лекции знания о лидерстве. Сформировать у студентов более точные представления о феноменах лидерства и руководства, модели идеального лидера-руководителя. Развить творческое мышление, способность эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллегиальных и коллективных решений.

Вводные замечания

Данная практическая работа состоит из 3 заданий: первое посвящено анализу основных теорий лидерства; второе - изучению различий между лидерством и руководством; в третьем задании предлагается письменно ответить на вопросы.

Лидерство – отношения доминирования и подчинения. Это особый тип социального поведения, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества, такие как умение:

- воздействовать на окружающих;
- вдохновлять их своим примером;
- брать на себя ответственность;
- организовывать других людей и др.

Процесс лидерства может быть достаточно противоречивым: мера притязаний лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера – значит в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу также не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других обстоятельствах, напротив, снижаться. В социальной психологии разработано немало концепций лидерства, среди которых наиболее известны: теория черт, ситуационная теория, теория элиты и толпы, синтетическая концепция лидерства.

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель». Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Задание № 1

Анализ основных теорий лидерства

Опираясь на пройденный лекционный материал по данной теме и вторую колонку таблицы 1, дайте свою критическую оценку основным теориям лидерства, заполнив таким образом таблицу 1.

Таблица 1

Характеристика основных теорий лидерства

ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА	СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРИИ	ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ
Теория черт (харизматическая)	Лидером не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором врожденных личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт («харизматическая» теория от слова «харизма», т.е. нечто снизошедшее на человека от бога)		
Ситуационная теория	Здесь акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, т.е. лидерство возникает как ответ на требование ситуации. В данном подходе преуменьшается роль активности личности, ее черт и в ранг высшей силы возводятся обстоятельства. Черты рассматриваются как одна из «ситуационных» переменных. К числу других относятся: размер и структура группы, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов группы, время принятия		

	решений, психологический климат коллектива и др. Таким образом, человек может быть лидером на работе, но не в семье		
Теория элиты и толпы	Обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя – на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами		
Синтетическая концепция	Лидерство есть процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер является субъектом управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы, поэтому изучать его необходимо, прежде всего, с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем личность лидера, его качества не должны сбрасываться со счета		

Задание № 2

Изучение различий между лидерством и руководством

Опишите различия между лидерством и руководством по аспектам, указанным в таблице 2.

Таблица 2

Основные различия между лидерством и руководством

№ п/п	АСПЕКТЫ РАЗЛИЧИЙ	ЛИДЕРСТВО	РУКОВОДСТВО
1	Содержание понятий (организация всей деятельности группы или характеристика психологических отношений в группе «по вертикали»)		
2	Возникновение (закономерный и необходимый атрибут возникновения официальной организации или спонтанное (стихийное) возникновение как		

	следствие взаимодействия людей)		
3	Функционирование (процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации или процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью)		
4	Социальная роль (посредник социального контроля и власти или субъект групповых норм и ожиданий)		
5	Регламентация деятельности (деятельность регламентируется соответствующим правовым обеспечением или обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности)		
6	Режим внешних связей (представляет группу во внешней организации, решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне или в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями)		
7	Стабильность явления (более или менее стабильное явление, более или менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации)		

Задание № 3

1. Подумайте и напишите перечень психологических качеств, которые должны быть свойственны, с вашей точки зрения, идеальному лидеру.
2. Напишите перечень профессиональных качеств, которыми должен обладать идеальный руководитель.
3. Какие, на ваш взгляд, качества характеризуют успешного лидера-руководителя?
4. Какими качествами обладает слабый неуспешный руководитель, т.е. каких, по-вашему, качеств не должно быть у идеального лидера-руководителя?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Деловая игра «Моделирование идеального лидера-руководителя»

Цель: Построить модель идеального лидера-руководителя.

Вводные замечания

Данное задание построено в форме деловой игры и выполняется в группах по 4 – 6 человек. Автором-разработчиком является В.И. Матирко. Эта игра проводится в 4 этапа.

Ход игры

1 этап

Индивидуальная работа. Подготовьте в тетради свой бланк играющего (см. таблицу 3). В таблице 3 во второй колонке представлены социально-психологические и профессиональные качества сильного преуспевающего лидера-руководителя, своего рода его идеальная модель.

Таблица 3

Бланк играющего

№ п/п	Качества идеального лидера-руководителя	Оценка качества		Эталон	Отклонение от эталона	
		Индивидуальная	Групповая		Индивидуальное	Групповое
1	Инициатива, жизненная и деловая активность					
2	Развитый интеллект, способность к решению сложных абстрактных проблем					
3	Уверенность в себе, высокая самооценка, высокий уровень притязаний					
4	Творческий склад ума, способность к инновационной деятельности					
5	Высокие моральные качества					
6	Собственная позиция, которая передается людям					
7	Стратегическое опережающее мышление					

8	Стремление к самосовершенствованию					
9	Волевые качества					
10	Готовность рисковать					
11	Способность брать на себя ответственность					
12	Настойчивость в достижении целей и преодолении препятствий					
13	Способность к сотрудничеству					
14	Способность к разработке нескольких проблем одновременно					
15	Устойчивость в ситуации неопределенности					
16	Энергичность, трудолюбие					
17	Умение четко формулировать общезначимые цели и объединять вокруг них людей					
18	Организаторские способности					
19	Сензитивность, эмпатийность, способность к сочувствию					
20	Способность делать ставку на других					
21	Идентификация себя с делом					
22	Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере					
23	Гибкость					
24	Устойчивость к стрессу					
25	Чувство юмора					
26	Честность и прямота					
27	Способность ладить с другими людьми					
28	Знание экономической деятельности					
29	Высокая общая культура					
30	Глубокое знание основ научного управления, его основных законов, принципов					
31	Приобретение основательного					

	управленческого опыта до 35 лет					
32	Умение при необходимости легко менять стиль управления					
33	Разносторонние знания в области смежных с теорией управления наук (экономики, политологии, социологии, психологии, культурологии)					
34	Проницательность					
35	Коммуникативность					
36	Воодушевление					
37	Честность					
38	Генетическая предрасположенность к управлению					
39	Красноречивость					
40	Визуальность (внешняя привлекательность личности)					
Сумма						
ошибок:						

Оцените предложенные во второй колонке качества по 5-бальной шкале: оценка «5» ставится тому качеству в третьей колонке таблицы, которое является очень важным в идеальной модели лидера-руководителя, «4» - тому качеству, которое тоже важно, но уже меньше, «3» - тому качеству, значение которого еще меньше и т.д. Таким образом, «1» ставится тому качеству, значение которого в этой модели самое минимальное. Постарайтесь использовать все оценки в пятибалльной шкале. При этом данную работу необходимо выполнять самостоятельно, не советуясь с товарищами.

2 этап работы.

Разбейтесь на команды по 4 – 6 человек. Теперь в свободном обмене мнениями внутри группы вам необходимо выработать общую групповую оценку качествам и заполнить четвертую колонку. Команды между собой не консультируются.

3 этап работы.

Далее все игроки должны выработать эталонную (коллективную) оценку. Выработанная коллективная оценка заносится в колонку «эталон».

4 этап работы.

Ваша деятельность как участников игры оценивается по суммарной ошибке при индивидуальной и групповой работе. Индивидуальная (групповая) ошибка по каждому оцениваемому качеству определяются как разность баллов в графе 3 и графе 5 (графах 4 и 5). Разность отклонений записывается в колонки 6 и 7.

Просуммируйте ошибки по всем оцениваемым качествам в 6 и 7 колонках. Выигрывает тот игрок или та команда, у которых сумма ошибок минимальна.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Психология индивидуального стиля управления

Цель: Закрепить полученные на лекции знания об индивидуальном стиле управления.

Вводные замечания

Данная практическая работа является логическим продолжением предыдущей, т.к. и пятая, и шестая работы относятся к одной теме. Выполняется индивидуально.

Под *стилем управления* понимается устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения.

Проблемой стилей управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно – в начале XX века. Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог К. Левин. Он выделил три основных стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный (попустительский).

Задание № 1

Изучение особенностей стилей управления

В таблице 4 представлен в самом общем виде психологический рисунок трех стилей управления. Однако в данной таблице намеренно допущены ошибки: формальная сторона стиля может не совпадать с его содержательной стороной, или название стиля может не совпадать с его описанием. Вам предлагается исправить ошибки в данной таблице и отобразить исправленный вариант в своей рабочей тетради.

Таблица 4

Характеристика трех стилей управления

№ п/п	НАЗВАНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ	ФОРМАЛЬНАЯ СТОРОНА	СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТОРОНА
1	АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ	Распоряжения и запреты – с советами. Позиция лидера – внутри группы	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера
2	ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ	Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера – вне группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются
3	ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ	Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера – незаметно в стороне от группы	Дела в группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны. Голос руководителя – решающий

Задание № 2

Анализ основных параметров стилей управления

Опишите основные параметры трех стилей управления в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика основных параметров трех стилей управления

№ п/п	ПАРАМЕТРЫ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ	ВИДЫ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ		
		АВТОРИТАРНЫ Й	ДЕМОКРАТИЧЕСКИ Й	ЛИБЕРАЛЬНЫ Й
1	Принятие решения и определение задач (кем осуществляется?)			
2	Способ доведения решения (совет, просьба, приказ или другое?)			
3	Степень регламентации действий подчиненных (низкая, оптимальная, высокая или максимальная свобода?)			
4	Характер общения руководителя с подчиненными (сухое, деловое, личностное или отсутствует вообще; короткое или продолжительное?)			
5	Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных (с помощью поощрений, взысканий или как-либо еще?)			
6	Мнение руководителя о подчиненных			

	(гибкость в изменении оценок, хорошее мнение о всех, категоричность, разделение на плохих и хороших, оценок не дает?)			
7	Отношение руководителя к инициативе подчиненных (поощрение, переоценка возможностей инициативы, недоверчивое, негативное?)			
8	Морально-психологический климат организации (благоприятный, напряженный, оптимальный, изменчивый?)			
9	Показатели деятельности организации (нестабильные, высокие качественные, высокие количественные, средние качественные, средние количественные?)			
10	Контроль руководителя за деятельностью подчиненных (отсутствует, средний, повышенный?)			

Задание № 3

Ответьте письменно на следующие **вопросы**:

1. Встречаются ли в чистом виде выраженные стили руководства?

2. Какой среди изученных стилей управления является универсальным, годным на все случаи жизни?
3. Какой из стилей является плохим, неэффективным?
4. Какие объективные и субъективные факторы влияют на выбор руководителем того или иного стиля руководства?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Понятие успеха и факторы, определяющие успешность деятельности личности

Цель: Сформировать у студентов представления о внешних и внутренних факторах успеха, построить собственную модель успешности.

Вводные замечания

На лекции «Понятие успеха и успешного поведения в психологии» вы ознакомились с понятием «успех», формами его проявления, личностными предпосылками формирования и факторами успешного поведения.

Таким образом, известно, что *успех* – это положительный результат деятельности субъекта по достижению значимых для него целей, отражающих социальные ориентиры общества. Человек, эффективно реализующий свои значимые цели, свою жизненную стратегию, может быть назван *успешным*.

Однако само понятие «успех» может рассматриваться с объективной точки зрения (*внешний успех*) и с субъективной точки зрения (*внутреннее ощущение успешности*). Внешние проявления успеха личности: изменение социального статуса, стиля жизни, повышение в должности, рост доходов, престижа и т.д. Внутреннее ощущение успеха проявляется в осознании значимости достигнутых результатов, ощущении личностного роста, во внутренней удовлетворенности жизнью и т.д.

В данной работе вам предлагается обдумать и обсудить факторы, определяющие успешность человека, и составить собственную модель успешности.

Задание № 1

Факторы, определяющие успешность человека

1 этап. Данное задание выполняется в группах по 6 человек. Вам предлагается выдвинуть 10 факторов, определяющих успешность человека; обсудить их в группе; составить модель успешного человека на основе мнения группы. Командам дается 15 минут.

2 этап. После обсуждения выходит представитель одной из команд и предлагает факторы успешности, аргументируя каждый. Остальные команды задают вопросы и выдвигают контраргументы. Затем команды меняются ролями.

3 этап. После всех выступлений подводятся итоги. Команды приходят к выводу о том, что есть много точек зрения на то, что определяет успешность человека, и каждый строит свою модель успешности. Вниманию учащихся предлагается модель успешности Абрахама Маслоу, который провел большое исследование жизни известных людей и пришел к выводу, что успешные люди умеют:

1. эффективно принимать решения;
2. быть лучшим в любом деле, т.е. все делать с полной отдачей;
3. прислушиваться к себе, иметь свое мнение;
4. брать на себя ответственность за свои поступки;
5. высказывать свое мнение, отличное от мнения большинства публично;
6. быть честным перед самим собой;
7. испытывать глубокие эмоциональные переживания;
8. налаживать и поддерживать длительные контакты с другими людьми.

4 этап. Желательно, чтобы по каждому пункту завязалась дискуссия: действительно ли каждое качество необходимо для того, чтобы быть успешным.

5 этап. Студенты по 10-бальной шкале определяют, насколько эти качества развиты у них.

Задание № 2

Текст для анализа и размышлений

"... С внешней стороны Касатский казался самым обыкновенным молодым блестящим гвардейцем, делающим карьеру, но внутри его шла сложная и напряженная работа. Работа с самого его детства шла, по-видимому, самая разнообразная, но в сущности одна и та же, состоящая в том, чтобы во всех делах, представлявшихся ему на пути, достигать совершенства и успеха, вызывающего похвалы и удивление людей. Было ли это ученье, науки, он брался за них и работал до тех пор, пока его хвалили и ставили в пример другим. Добившись одного, он брался за другое. Так он добился первого места по наукам, так он, еще будучи в корпусе, заметив за собой неловкость в разговоре по-французски, добился того, чтобы владеть французским, как русским.

Кроме общего призвания жизни, которое состояло в служении царю и отечеству, у него всегда была поставлена какая-нибудь цель, и, как бы ничтожна она ни была, он отдавался ей весь и жил только для нее до тех пор, пока не достигал ее. Но как только он достигал назначенной цели, так другая тотчас же вырастала в его сознании и сменяла прежнюю. Это-то стремление отличиться и, для того, чтобы отличиться, достигнуть поставленной цели, наполняло его жизнь. Так, по выходе в офицеры, он задался целью наивозможнейшего совершенства в знании службы и очень скоро стал образцовым офицером. Потом, почувствовав раз в разговоре свой недостаток общего образования, задался мыслью пополнить его и засел за книги, и добился того, чего хотел. Потом он задался мыслью достигнуть блестящего положения в высшем светском обществе, выучился отлично танцевать и очень скоро достиг того, что был зван на все великосветские балы и на некоторые вечера. Но это положение не удовлетворяло его. Он привык быть первым, а в этом деле он далеко не был им".
Л.Н. Толстой. Отец Сергей.

Ответьте письменно на **вопросы**:

1. Определите, что было критерием успеха для Касатского?

2. Был ли он счастливым человеком, по-вашему?
3. Есть ли разница между понятиями «счастье» и «успех»?
4. Можно ли сказать, что понятие «счастье» соотносится с внутренним ощущением успешности?
5. Сформулируйте принципы успешности исходя из предложенного текста и своего личного опыта.

Задание № 3

Создание собственной модели успешности

Проанализируйте выявленные факторы успешности людей и составьте собственную модель успешности в таблице 6.

Таблица 6

Собственная модель успешности

Я УСПЕШНЫЙ			
Факторы внешнего успеха		Факторы внутреннего успеха	
Есть в наличии	Нужно работать	Есть в наличии	Нужно работать

Задание № 4

Формы успеха

Российский психолог Г.А. Тульчинский выделяет 4 основные формы успеха: 1) результативный успех, приносящий личности некоторое социальное признание, «популярность»; 2) успех, выражающийся для личности в признании со стороны «значимых других»; 3) успех – преодоление трудностей в форме самопреодоления; 4) успех – реализация призвания, когда прежде всего значимы не результат, а сама деятельность.

В таблице 7 представлены данные формы успеха и их содержательная характеристика. Однако содержательные характеристики не соответствуют названиям. Приведите их в соответствие.

Таблица 7

Формы успеха (по Г.А. Тульчинскому)

№ п/п	Формы успеха	№ п/п	Содержательная характеристика
1	УСПЕХ - ПОПУЛЯРНОСТЬ	1	Эта форма человеческого успеха, для которой важен не только успех как признание результатов, но и успех как разрешение конкретных проблем и противоречий жизни. Жизнь подавляющего большинства выдающихся людей была до предела насыщена борьбой, преодолением преград, напряжением своих способностей и воли, вложением колоссального труда в дело, которому они себя посвятили. Этот успех является важным фактором развития личности, выступает как самостановление, самотворчество, самовыражение личности.
2	УСПЕХ – ПРИЗНАНИЕ АВТОРИТЕТНЫМИ «ЗНАЧИМЫМИ ДРУГИМИ»	2	На пути к успеху человек получает удовлетворение не столько от конечного результата, хотя это и присутствует, сколько от самого процесса его достижения. «Достигающая» личность работает, не покладая рук, над решением определенной проблемы. Причем не только ради достижения поставленной цели или общественного признания, но и просто для получения определенного удовлетворения от самой деятельности. Деятельность сама по себе несет для нее смысл, а все остальное (удовлетворение потребности в престиже, славе, признании, статусе, материальном вознаграждении) имеет значение лишь во вторую очередь. В данном виде успеха зачастую выражается смысловое понятие «успех», противоположное понятию «успех-признание».
3	УСПЕХ - ПРЕОДОЛЕНИЕ И САМОПРЕОДОЛЕНИЕ	3	Самосознание и самооценка личности проявляются в избирательной значимости успеха или неуспеха для нее самой, в среде значимых людей (семьи, друзей, коллег по профессии, авторитетных экспертов). Именно в этом проявляется избирательность личности, для которой важен не любой успех, не любое признание, а только значимое для нее самой. Лишь в этом случае признание выступает реальной силой, побуждающей к деятельности.
4	УСПЕХ - ПРИЗВАНИЕ	4	В успехе фокусируется общественное признание способностей человека, степени его одаренности, талантов. Но для данного вида успеха обладания ими недостаточно, личности необходимо суметь еще и «преподнести» себя. По словам Э. Фромма, «каждый из нас должен предложить особый тип личности, который независимо от их различий должен удовлетворять одному условию – пользоваться спросом». Данная форма ориентации на успех достаточно характерна для

			психологии личности конкурентного, рыночного общества, но ее гиперразвитие чревато психологическим неблагополучием.
--	--	--	---

Задание № 5

Контрольные вопросы:

1. Успех определяется в большей степени:

- а) внутренним ощущением правильности выбранного пути;
- б) внешними атрибутами (финансовой состоятельностью, социальной самостоятельностью, наличием престижных атрибутов стиля жизни).

2. Внутренние факторы успешности выявляются:

- а) с помощью анализа жизненного опыта и событий личной биографии;
- б) с помощью оценок родных и близких, которыми вы руководствуетесь при описании себя.

3. Успех приходит:

- а) только в результате счастливого стечения обстоятельств;
- б) в основном в результате упорного труда и терпения;
- в) к людям, имеющим хорошие стартовые возможности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Вводные замечания

Карьера (от фр. *carrière*- бег, профессия, поприще) - быстрое и успешное продвижение в служебной или другой деятельности; достижение известности, славы или материальной выгоды. (БСЭ, 20 т. С.313).

Карьера - активное достижение человеком ранее намеченных постов и должностей в профессиональной деятельности; успешное продвижение по службе или служебный рост; совокупность видов осознанной продуктивной деятельности, которыми занимается человек на протяжении всей своей жизни (включая учебу, работу, досуг). (Твоя профессиональная карьера. Учебник для 8-11 классов. М.,1997).

Карьерная стратегия - организация карьеры таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование движущих

механизмов и ослаблял действие любых факторов сдерживания и сопротивления. При таком понимании карьерной стратегии стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса.

Задание № 1

№ п/п	ВИДЫ КАРЬЕРЫ	№ п/п	СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
1	Внутриорганизационная карьера	1	Вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Здесь понимается движение к ядру, руководству организации, например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания, получение доступа к неформальным источникам информации и т.д. Работник может занимать рядовую должность, однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.
2	Межорганизационная карьера	2	Данный вид карьеры широко развит в Японии, где придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. А не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. В результате такой политики сотрудник обладает значительно меньшим объемом знаний (который потеряет свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.
3	Специализированная карьера	3	Вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Он представляет собой подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).
4	Неспециализированная карьера	4	Вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.
5	Вертикальная карьера	5	Вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого

			формального закрепления в организационной структуре; сюда можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени. Этот вид карьеры не означает неперенного и постоянного движения вверх по организационной иерархии.
6	Горизонтальная карьера	6	Означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальный профессиональных способностей, уход на пенсию) последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.
7	Ступенчатая карьера	7	Характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.
8	Скрытая карьера	8	Означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) последовательно в стенах одной организации.

Задание № 2

Текст для анализа и размышлений

«Гуров инструктировал компьютерщика, а Крячко думал о том, какие дороги выбирает человек. Вот почему Лев Иванович Гуров - не генерал и не начальник главка, а лишь полковник и опер? На данный вопрос Крячко мог ответить с уверенностью: Гуров самолюбив, порой самовлюблен, но совершенно лишен тщеславия. Дорожит мнением лишь очень ограниченного круга людей, которые ценят человека не за звание и должность, а за профессионализм. За рюмкой Гуров порой болтает: мол, не способен подняться, так как не сможет наверху угождать и приспосабливаться, но это байки для недоразвитых. Ему бы не пришлось на верхнем этаже льстить и врать, такие, как Гуров, везде нужны, терпели бы грешника с его прямоотой и другими прибабахами. Он не желает подниматься, так как потеряет свободу, перестанет быть незаменимым. Любого генерала, любого министра можно заменить, никто не заметит. А старшего опера

– «важняка» Гурова заменить нельзя, как невозможно заменить певца экстра - класса или первую скрипку в оркестре. Можно одного выгнать и взять другого, только все будут знать, что это не замена, а подмена, фальсификация. Таким образом, Крячко прекрасно понимал, что Гуров не хочет идти на повышение не из-за боязни с работой не справиться и уж совсем не от скромности, которой не страдал совершенно, а потому что уникальный специалист, будь то водопроводчик или зубной врач, не подчиняется никому. Он свободен. Такого положения в конторе, когда никто - ни министр, ни президент, не могли ему приказывать и коли желали воспользоваться его услугами, так могли лишь сделать предложение, а то и попросить, - может достичь лишь специалист экстра – класса».

(Леонов Н.И. Одиссея сыщика Гурова. т.6, Самара, 1996. С. 24-25).

Ответьте письменно на **вопросы**:

1. Какой тип карьеры - вертикальная или горизонтальная - представлен в отрывке?
2. Каковы преимущества и недостатки данного типа карьеры?
3. Какие цели можно реализовать в данной карьерной стратегии?
4. Какие ценности могут лежать в основе такого карьерного движения?

Задание № 3

Проективная методика «Поход в горы»

Цель: Актуализировать значение навыка долгосрочного планирования деятельности; сделать наглядным для студентов их собственный навык долгосрочного планирования.

Оборудование: листы бумаги, ручки или карандаши двух цветов.

Инструкция: «На листе бумаги нарисуйте гору, на которую Вы собираетесь

подняться, и себя в той точке пути, где, по вашему мнению, Вы находитесь».

Комментарий

Методика не является строго диагностической и направлена на активизацию процессов личностного и профессионального самоопределения.

На выполнение рисунка отводится 10 – 15 минут. Затем предлагается выполнить анализ своего рисунка под тематическими рубриками «Я», «ГОРА», «ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДЕТАЛИ», взяв ручку или карандаш другого цвета для дорисовки недостающих с вашей точки зрения элементов картины.

Этот процесс в некотором смысле имеет сходство с профессиональной деятельностью, построением профессиональной карьеры, достижением важных жизненных целей. Во время анализа возможно обнаружить неподготовленность своего художественного образа к предпринятой деятельности, что сначала воспринимается легко, но по мере углубления процесса, настораживает, вызывает некоторую тревогу, снижая отчасти мотивацию к дальнейшей работе. Возможность возвращения к рисунку и его коррекции создает условия для сохранения позитивного и оптимистичного отношения к образу профессионального будущего, визуализированного в рисунке.

В конце выполнения данной работы предлагается обсудить ход выполнения анализа и его результаты в группе.

Анализ рисунка

Подумайте и ответьте на **вопросы**:

- Что напоминает вам поход в горы?
- С чем можно сравнить покорение горной вершины?

Тематическая рубрика «ГОРА»

- крутой или пологий склон горы;
- тяжелая, сложная для достижения или легкая, простая;
- с острыми или скошенными вершинами, льдами или деревьями (*чем более острая вершина, тем труднее удержаться на завоеванной территории, тем меньше покоя и комфорта*);
- лес – невысокие горы; льды – высокие карьерные вершины;

- есть ли выступы и площадки на склоне (*предполагаются ли моменты остановки в карьерном восхождении; есть ли возможность накопления растраченных сил*);
- сколько вершин нарисовано на картинке (*количество возможных вариантов карьерных путей и целей*);
- какова высота горы (*длина карьерного восхождения измеряется временем образовательных затрат, временем профессионального становления и роста профессионального мастерства*).

Вопросы для дальнейшего обсуждения: что нужно было узнать о горе до похода?

- Особенности рельефа горы (*свидетельствуют об особенностях построения карьерной стратегии и тактики в данной профессиональной сфере*).
- Особенности климата (*определяют специфику условий работы и требований к работе с людьми*).
- Особенности животного и растительного мира на горе (*показатель возможных внешних препятствий и «трамплинов» на карьерном пути*).

Тематическая рубрика «Я»

- соответствует ли одежда ситуации (*каковы требования к внешнему виду в сфере выбранной карьеры*);
- есть ли необходимое снаряжение (*какие средства труда в данной профессии необходимы; какие средства карьерного роста можно использовать в данной профессии*);
- есть ли за плечами рюкзак, и что в нем находится: медикаменты, пища, теплая одежда, палатка, книжки, радиоприемник и т.д. (*есть ли осознание необходимости тщательно планировать свою карьеру: собирать информацию о содержании труда, условиях профессионального роста и возможных трудностях; читать специлитературу, интересоваться достижениями в данной области; иметь в запасе другие интересы и увлечения для полноценной жизни*).

Вопросы для дальнейшего обсуждения: что нужно было узнать о себе до похода?

- Степень любви к походам в горы (*определяет степень интереса к выбранной профессии, карьере*).
- Собственная физическая и психическая готовность к походу (*говорит о наличии склонностей и способностей к данной профессии, профессиональной карьере*).
- Наличие навыков походной жизни (*свидетельствует об уровне сформированности профессионально значимых качеств; допрофессиональных навыков*).

Тематическая рубрика «ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДЕТАЛИ»

- кто изображен рядом со мной: проводник, друг, будущий муж/жена, родители, животные и т.д. (*вижу ли я необходимость в поддержке моего карьерного старта: мастер/учитель, коллеги по работе, семья, родители, друзья и т.д.*);
- зачем и куда я забираюсь (*осознаны ли цели и ценности карьеры*).

Примечание:

Список анализируемых элементов картины можно дополнить в зависимости от активности учащихся и степени детализации их рисунков. Возможно также и сокращение элементов анализа за счет типологизации деталей в смысловые блоки.

Результатом проведения данной методики должно стать:

- понимание студентами многогранности процесса карьерного самоопределения и самореализации;
- осознание и конкретизация собственной «зоны роста», моментов собственной информационной и операционной некомпетентности;
- положительная мотивация процессу дальнейшего осмысления, планирования и реализации карьеры.

Задание № 4

Этапы профессионального пути

Правильный выбор профессии – гарантия счастливой жизни. Профессиональный цикл начинается в тот момент, когда мы еще очень молоды,

и часто завершается уже в преклонном возрасте. Два исследователя - Доналд Супер и Роберт Хейвигхерст - разбили этот цикл на ряд этапов профессионального пути, исходя из того, какое место работа занимает в нашей жизни на том или ином ее отрезке.

Молодежь долго пробует свои силы, меняет профессии, прежде чем находит то, что надо. Многие взрослые на пике своей профессиональной карьеры меняют место работы или профессию. Подобные события могут быть вызваны как внешними обстоятельствами, например увольнением работников в результате сокращения численности персонала, так и внутренними факторами, например переоценкой достигнутых успехов.

Предложенные Супером и Хейвигхерстом этапы профессионального пути, возможно, соответствуют трудовой биографии менее чем половины всех работающих взрослых людей.

Вам предлагается проанализировать предложенные подходы двух авторов, выявить их отличия и выполнить краткий конспект данной теоретической информации.

Д. Супер разделил профессиональный путь человека на 5 характерных этапов. В первую очередь его интересовали, как проходит выяснение человеком своих склонностей и способностей и поиск подходящей профессии. Во время этого поиска человек развивает и уточняет профессиональную Я-концепцию.

Название этапа	Возраст	Описание этапа
1. Этап роста	от рождения до 14 лет	В детстве начинает развиваться Я-концепция. В своих играх дети проигрывают различные роли, затем пробуют себя в разных занятиях, выясняя, что им нравится и что у них хорошо получается. У них появляются какие-то интересы, которые могут повлиять на будущую профессиональную карьеру.
2. Этап исследования	от 15 до 24 лет	Юноши и девушки пытаются разобраться и определиться в своих потребностях, интересах, способностях, ценностях и возможностях. Основываясь на результатах такого самоанализа, они прикидывают возможные варианты профессиональной карьеры. К концу этого этапа молодые люди обычно уже подбирают подходящую профессию и начинают ее

		осваивать.
3. Этап упрочения карьеры	от 25 до 44 лет	Теперь работники стараются занять прочное положение в выбранной ими сфере деятельности. В первые годы своей трудовой жизни они еще могут менять место работы или специальность, но во второй половине этого этапа наблюдается тенденция к сохранению выбранного рода занятий. В трудовой биографии человека эти годы часто оказываются наиболее творческими.
4. Этап сохранения достигнутого	от 45 до 64 лет	Работники стараются сохранить за собой то положение на производстве или службе, которого они добились на предыдущем этапе.
5. Этап спада	после 65 лет	Физические и умственные силы теперь уже пожилых работников начинают убывать. Характер работы меняется, с тем чтобы он мог соответствовать снизившимся возможностям человека. В конце концов трудовая деятельность прекращается.

Этапы профессионального пути по *Хейвигхерсту* несколько отличаются от этапов Супера. Хейвигхерст предлагает альтернативное видение этапов профессионального пути. Его интересуют не столько потребности и способности человека, сколько приобретение установок и трудовых навыков, которые позволяют **полноценным** работником.

Название этапа	Возраст	Описание этапа
1. Идентификация с работником	от 5 до 10 лет	Дети идентифицируются со своими работающими отцами и матерями, и намерение работать в будущем становится частью их Я-концепции
2. Приобретение основных трудовых навыков и формирование трудолюбия	от 10 до 15 лет	Школьники научаются организовывать свое время и усилия для выполнения различных задач, например домашних заданий или работы по дому. Они также начинают в определенных обстоятельствах следовать принципу: сначала работа, а потом игра.
3. Приобретение конкретной профессиональной идентичности	от 15 до 25 лет	Человек выбирает профессию и начинает себя к ней подготавливать. Он приобретает определенный трудовой опыт, который помогает ему сделать выбор и начать карьеру.
4. Становление профессионала	от 25 до 40 лет	Взрослые совершенствуют свое профессиональное мастерство в рамках возможностей, предоставляемых работой, и начинают продвигаться вверх по служебной лестнице.

5. Работа на благо общества	от 40 до 70 лет	Работники достигают пика своей профессиональной карьеры. Они начинают задумываться о той гражданской и социальной ответственности, с которой сопряжен их труд, и находить время для выполнения своих обязательств перед обществом.
6. Размышления о продуктивном периоде профессиональной деятельности	после 70 лет	Выйдя в отставку или на пенсию, люди окидывают взглядом пройденный путь и с удовлетворением вспоминают о своих профессиональных достижениях.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Групповая дискуссия как технология принятия группового решения

Цель: Развить коммуникативные умения, необходимые для участия в групповой дискуссии; сформировать навыки свободного поиска новых решений проблемной задачи в группе.

Вводные замечания

Данное практическое занятие выполняется в группах по 4 – 6 человек и построено в форме групповой дискуссии.

Группа не может существовать как единое целое, не обладая общими взглядами, мнениями по значимым для нее вопросам. Принятие группового решения является одним из основных процессов, в ходе которого группа вырабатывает единое групповое мнение по какому-либо вопросу. Кроме того, значимым для развития группы как целого является и то, чтобы данное групповое решение было эффективно для нее.

Выделяются три основные технологии принятия группового решения.

1. *Групповое интервью* – это средство для сбора мнений членов группы по конкретному вопросу и оценки сложившейся ситуации. Результат – сбор информации, подведение итогов относительно разнообразия групповых мнений и отношения к ним со стороны тех, кто проводил обсуждение.

2. *Мозговой штурм* – средство для свободного поиска новых решений проблемы. Результат – список предложенных идей, отобранных по критериям, позволяющим реализовать данную идею. К таким критериям относятся:

реализация в данных условиях; реализация сразу, после определенного срока, при дополнительных условиях; применение идей в других областях.

3. *Групповая дискуссия* – метод группового обсуждения, позволяющий не только выявить весь спектр мнений членов группы и возможные пути решения, но и найти групповое решение проблемы.

Задание № 1 [24]

Упражнение «Потерпевшие крушение»

(формирование навыков групповой дискуссии)

1. Разделитесь на группы. Каждой группе предлагается решить одну и ту же проблему.

Инструкция: «Представьте, что вы пассажиры самолета, который потерпел крушение. Но чудо! Вы и ваши товарищи выжили. Итак, вы в пустыне и решили отправиться на поиски населенного пункта. Перед вами список вещей (см. ниже), вам необходимо выбрать те, которые могли бы пригодиться в пути. Что из предложенных вещей вы возьмете в первую очередь?».

2. Внимательно прочитайте список, подумайте, какие функции и при каких условиях могут выполнять те или иные вещи. Распределите по значимости предложенный список вещей, т.е. поставьте 1 напротив той вещи, которая вам потребуется в первую очередь, 2 – напротив той, значимость которой меньше и т.д. Таким образом, на последнем месте окажется та вещь, которая в пути вам меньше всего пригодится.

Список вещей:

- магнитный компас;
- полиэтиленовый плащ;
- карманное зеркало;
- карманный фонарь;
- переносная газовая плита с баллоном;
- солнечные очки (на каждого);

- охотничье ружье с боеприпасами;
- летная карта окрестностей;
- парашют красно-белого цвета;
- легкое полупальто на каждого;
- пачка соли;
- литр водки;
- определитель съедобных растений и животных;
- полтора литра воды на каждого;
- охотничий нож.

Работая в группе, необходимо рассматривать все предлагаемые варианты решения. Каждый вариант обсуждается, обосновывается. Взвешиваются все «за» и «против». Кроме того, следует соблюдать указанные ниже **правила**.

Правила участия в групповой дискуссии

1. Говорить по одному. Поднятие руки означает готовность высказаться.
2. Не перебивать. Это одно из основных правил.
3. Не отходить от темы (например, не рассказывать об опыте своих путешествий, разрешаются только ссылки на них).
4. Не оценивать участника, оценка дается только фактам.
5. Временной регламент на высказывание – не больше 2 минут.
6. Необходимо фиксировать все варианты решений.

3. После того, как все варианты решения высказаны и зафиксированы, вам предлагается выбрать конечный вариант принятия решения в группе. Результатом является принятие единого решения.

4. Когда работа в группах полностью завершена, каждая группа делится своим вариантом решения, обосновывая его. Подводится итог работы. Обсуждаются основные ошибки проведения дискуссии. Вы можете

ознакомиться с наиболее оптимальным решением и с назначением той или иной вещи.

Распределение по значимости

1. Полтора литра воды на каждого;
2. Парашют красно-белого цвета;
3. Магнитный компас;
4. Летная карта окрестностей;
5. Легкое полупальто на каждого;
6. Солнечные очки на каждого;
7. Литр водки на всех;
8. Карманный фонарь;
9. Полиэтиленовый плащ;
10. Охотничий нож;
11. Охотничье ружье с боеприпасами;
12. Карманное зеркало;
13. Определитель съедобных животных и растений;
14. Пачка соли;
15. Переносная газовая плита с баллоном.

Назначение вещей (распределение в случайном порядке)

1. Полтора литра воды на каждого. В пустыне необходимо для утоления жажды.
2. Карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям.
3. Легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады.
4. Карманный фонарь. Также средство сигнализации летчикам ночью.
5. Парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.
6. Охотничий нож. Оружие для добычи пропитания.

7. Полиэтиленовый плащ. Средство для сбора дождевой воды и росы.
8. Охотничье ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и подачи звукового сигнала.
9. Солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от песка и солнечных лучей.
10. Переносная газовая плита с баллоном. Может пригодиться только для приготовления пищи, но в пути она не нужна.
11. Магнитный компас. Определяет направление движения.
12. Летная карта окрестностей. Поможет определить свое местонахождение.
13. Определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.
14. Литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма.
15. Пачка соли. Значимости практически не имеет.

Задание № 2

Решение творческих задач в группе методом «Мозгового штурма»

(стимулирование группы к генерированию большого числа идей за короткий промежуток времени)

Работа в группах продолжается. Вашему вниманию предлагаются следующие задачи для решения в группе.

Задача 1

Жители небольшого селения Сицилии озадачены: проснувшийся внезапно вулкан засоряет улицы пеплом. Предложите способы уборки города. Особенно ценными окажутся те решения, которые принесут прибыль городу.

Задача 2

Может ли человек сдвинуть груз массой 20 тонн? Предложите варианты решения этой проблемы, не вводя дорогостоящего оборудования.

Задача 3

Спасение экипажа танкера в случае пожара, когда разлившееся вокруг судна горючее превращается в море бушующего огня, всегда оставалось серьезной проблемой для спасателей. Предложите пути спасения экипажа танкера.

Правила мозгового штурма

1. В группу должны входить люди различных специальностей и неспециалистов в данной сфере.
2. Говорить по одному. Поднятие руки означает готовность высказаться.
3. Генерирование идей проводится свободно, высказываются разные идеи, в том числе явно ошибочные, шуточные и фантастичные.
4. Не перебивать. Это одно из основных правил.
5. Идеи высказываются без доказательств.
6. При генерировании идей запрещена всякая критика.
7. Временной регламент на высказывание – не больше 2 минут.
8. В ходе штурма между участниками должны быть установлены свободные и доброжелательные отношения.
9. Желательно, чтобы идея, высказанная одним участником, подхватывалась и развивалась другим.
10. Необходимо фиксировать все варианты решений.
11. При экспертизе следует внимательно продумывать и анализировать все идеи, трансформировать их.

После окончания обсуждения задач группам необходимо отобрать наиболее интересные решения и озвучить их. Необходимо также обсудить, какие трудности сопровождали процесс решения задач, и что помогало в этом

процессе.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Невербальная коммуникация

Цель: Изучение функций, особенностей и приемов невербальной коммуникации.

Вводные замечания

Эта практическая работа может выполняться как индивидуально, так и в группах по 2 – 4 человека. Выполнению 3 задания вам помогут приведенные в таблице № 7 примеры. Выполнить 4 задание вы сможете, опираясь на личный опыт и приведенную теоретическую информацию к 1 и 3 этапам работы. Кроме того, в конце данного задания вы можете прочитать полезную для себя информацию.

В ходе совместной деятельности люди обмениваются между собой информацией. Однако специфику человеческой коммуникации составляет и невербальная коммуникация, т.е. обмен невербальными сообщениями, а также их интерпретация. Невербальные сообщения могут передаваться посредством: оптико-кинетической системы знаков (жесты, мимика, пантомимика), тактильной системы (различные прикосновения), параязыка (паралингвистической и экстралингвистической системы знаков), организация микросреды общения (изменение характеристик пространства общения), ольфакторной системы (различные запахи), визуального контакта (контакта глаз) [1, 15]. Таким образом, данное занятие поможет вам углубить свои знания о невербальной коммуникации.

Задание № 1 [24]

Осмысление различий между вербальной и невербальной коммуникацией

Сравните вербальную и невербальную коммуникацию на основании предложенной таблицы 6. Осмыслив специфику невербальной коммуникации,

дайте определение этого понятия.

Таблица 6

Различия между вербальной и невербальной коммуникацией

КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ	НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ	ВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ
СИТУАТИВНОСТЬ	Обмен сообщениями о том, что происходит «здесь и сейчас», в рамках конкретной ситуации, с людьми, вступившими в непосредственное взаимодействие	Обмен сообщениями, которые могут существовать помимо передающего их человека (в пересказе или в виде текста), позволяют информировать об отсутствующих предметах или явлениях
СИНТЕТИЧНОСТЬ	Невербальные сообщения с трудом можно разложить на отдельные единицы: их ядро составляют самые разные движения тела, лица, голоса, пространственные перемещения и т.д.	Составные элементы вербального сообщения: буквы, слова, предложения, фразы четко отделены друг от друга, их соотношение подчинено определенным правилам
СТЕПЕНЬ ОСОЗНАННОСТИ	Невербальное поведение спонтанно, произвольные движения преобладают над произвольными, неосознаваемые – над осознаваемыми	Вербальные высказывания в значительной степени осознанны, их легче подвергнуть анализу
МЕХАНИЗМ НАУЧЕНИЯ	Невербальный язык люди, как правило, успешно усваивают сами путем наблюдения, копирования, подражания	Говорить детям учат специально, семья и общество уделяют этому много времени и сил

Задание № 2 [24]

Определение функций невербальной коммуникации

1. Опишите пять жестов, которые вы чаще всего используете в разговорах с людьми. Ответьте на вопрос: «Для чего вы их используете?». Задание выполняется письменно.

2. На основе собственного опыта общения сформулируйте функции невербальной коммуникации. Второй этап задания может выполняться как индивидуально, так и в группе.

Задание № 3 [24]

Изучение экспрессивного поведения человека

Опишите экспрессивные признаки некоторых эмоций: удивление, безразличие, презрение, печаль (горе), гнев, страх и др. Выполняя данное задание, заполните таблицу 7. В качестве примера эмоции «радость» и «внимание» уже описаны в таблице.

Таблица 7

Экспрессивные признаки эмоциональных реакций

ЭМОЦИЯ	Голова	ЛИЦО			Руки	Корпус тела	Ноги
		Брови	Глаза	Рот			
Радость	Отклонена назад	Приподнимание бровей, сглаживание поперечных складок на лбу	Сужение глаз, появление складок у наружного угла	Углы приподняты	Подвижны	Отклонен назад	Ступни Развернуты
Внимание	Прямая, наклоненная вбок или вперед	Сдвигание или опускание бровей, продольные складки между ними	Взгляд фиксирован, глаза сужены	Поперечно растянута	Иногда моделируют объект внимания, порыв прикоснуться	Наклонен к объекту внимания или отклонен от него	
Удивление							
Безразличие							
Презрение							
Печаль и горе							
Гнев							
Страх							
др.							

Задание № 4 [24]

Изучение некоторых систем и приемов невербальной коммуникации

Вам предлагается изучить некоторые системы и приемы невербальной коммуникации.

1. Параязык.

Обдумайте и опишите, как меняется ваш голос в различных ситуациях. В каких ситуациях он меняется в наибольшей степени? Когда вы повышаете голос? Когда говорите тихо? Быстро? Медленно? Как ваш голос меняется в стрессе? Осознаете ли вы эти перемены (в любой ситуации)?

Краткая теоретическая информация к 1 этапу

Голосовые характеристики:

- **Высота:** изменяется, как правило, с громкостью. Когда люди нервничают, они повышают голос, а если пытаются настоять на своем – говорят низким голосом.
- **Громкость** используется для привлечения внимания и для выражения эмоционального состояния.
- **Темп** – скорость речи. Люди говорят быстрее, когда они счастливы, испуганы, нервничают, возбуждены, и медленнее – если хотят в чем-то убедить собеседника.
- **Тембр** – звучание голоса. Тембр голоса зависит от эмоционального состояния. Жалобе присущ хнычущий, назальный тембр; гнев характеризуется скрипучим, резким тембром.

Вокальные помехи - лишние звуки или слова, нарушающие беглость речи.

Они мешают слушателям сосредоточиться на смысле сказанного, но, если их немного, подчеркивают выразительность речи (как говорится, понимаешь, типа, э-э-э и пр.). иногда имеют замещающее значение (мы можем произносить «м-м-м», чтобы обозначить паузу).

2. Прикосновения (тактильная система).

Подумайте и ответьте на следующие **вопросы:**

1. Что могут означать различные прикосновения?
2. Какие прикосновения выражают власть, интерес, любовь, понимание?
3. Почему одно и то же прикосновение может восприниматься позитивно или негативно в разных ситуациях (в интимной обстановке или в

обществе)?

3. Организация пространства (работать лучше в микрогруппах).

У вас есть стол, два стула, диван, шкаф, окно со шторой, лампа, торшер, ваза с цветами. Разместите эти предметы таким образом, чтобы среда общения соответствовала разговору:

- а) с неприятным вам человеком;
- б) с человеком, которому вы настроены дружески;
- в) с человеком, которого вы любите;
- г) для делового общения.

Расстановку предметов можно описать письменно, а можно изобразить на рисунке. Допускается также вариант, когда рисунок дополняется словесным описанием.

Краткая теоретическая информация к 3 этапу

Параметры среды, влияющие на ситуацию общения:

- Расстояние между сидящими: интимное расстояние – 45 см, для разговоров между близкими и друзьями; личное расстояние – 45 см – 1,2 м, обычный разговор с дружелюбным человеком; социальная дистанция – 1,2 м – 3,5 м, деловое общение; 3,5 м и более – публичная дистанция.
- Температура, освещение и цвет в помещении. Температура изменяет уровень внимания (жарко, душно). Когда человеку холодно, он начинает нервничать.
- Уровень освещения: помогает или препятствует получению информации, изменяет настроение – яркий свет стимулирует активность и шумные разговоры, неяркий способствует спокойному, умиротворенному общению.
- Цвет: стимулирует эмоциональные, физические реакции. Красный – возбуждает, голубой, синий – смягчает и успокаивает, желтый – повышает настроение.

** Полезная информация [15, 21]*

- ✓ Альберт Миробян обнаружил, что в акте коммуникаций непосредственно слова занимают лишь 7 %; 38 % - это звуки и интонации и 55 % уходит на невербальные коммуникации.
- ✓ Профессор Бердвистел провел подобные исследования, и, по его подсчетам, в среднем человек говорит 10 – 11 минут в день и среднее предложение звучит 2,5 секунды. Так же как и А. Миробян, он обнаружил, что вербальный компонент разговоров занимает 35 %, а невербальный – 65 %.
- ✓ Исследования показывают, что в среднем время нашего общения с другими распределяется следующим образом: примерно 42 – 53 % времени мы слушаем других, 16 – 32 % - говорим сами, 15 – 17 % - читаем, 9 – 14 % - пишем.
- ✓ Большинство людей оценивают точность своего слушания на 70 – 80 %. Однако целый ряд исследований показал, что в действительности эффективность слушания у большинства людей составляет 25 %, т.е. 75 % услышанных сообщений утрачивается.
- ✓ Мы думаем быстрее, чем говорим. Известно, что обычный человек способен воспринимать до 500 слов в минуту, в то время как средняя скорость устной речи – от 125 до 150 слов в минуту.
- ✓ В исследованиях М. Аргайла изучались частота и сила жестикулирования в разных культурах (в течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, итальянцы – 80, французы – 20, мексиканцы – 180).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Ситуация 1

Вы руководитель и направляете двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными

отношениями между ними.

Вы говорите: _____

Ситуация 2

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы через два дня спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».

Вы говорите: _____

Ситуация 3

В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюк и покроя пиджака.

Как вести себя в этой ситуации?

Ситуация 4

Ваш секретарь довольно часто опаздывает на работу и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий вы не всегда успеваете вовремя начать намеченную вами работу. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова.

Вы говорите: _____

Ситуация 5

В приемной директора три посетителя пожилого возраста достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 мин к нему в кабинет заходит руководитель другого

производственного объединения. Через 30 мин. директор выходит объясниться с посетителями, один из которых указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как вы поступите на месте директора?

Ситуация 6

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением вашего ответственного задания.

Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 7

Предлагаются три варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю. Какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

1. Я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить.
2. Необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Вы не могли бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?
3. Необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о... Вы не позаботитесь об этом? Если у вас есть вопросы, я готов выслушать.

Ситуация 8

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 9

Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Ситуация 10

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее, посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения

коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 11

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок.

Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: _____

Ситуация 12

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

Ситуация 13

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: _____

Ситуация 14

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Вы говорите: _____

Ситуация 15

Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование

определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

ДИАГНОСТИКА ЛИДЕРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

(Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

Цель: Исследовать уровень выраженности качеств лидера.

Инструкция: Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

Тест-опросник

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 - а) да
 - б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение в обществе, чем вы?
 - а) да
 - б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по общественному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
 - а) да
 - б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших

маленьких друзей?

a) да

b) нет

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить того, кто вам до этого возражал?

a) да

b) нет

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

a) да

b) нет

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?

a) да

b) нет

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направлять вашу профессиональную активность?

a) да

b) нет

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

a) да

b) нет

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

a) да

b) нет

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

a) да

b) нет

12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?

a) да

b) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

a) да

b) нет

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

a) да

b) нет

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

a) да

b) нет

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов

a) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого

b) вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

a) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах

b) настоящий руководитель должен уметь управлять

18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ (ЭКЗАМЕНУ)

1. Психология и социология управления - интегрирующая наука психолого-управленческого знания.

2. Предпосылки возникновения и развития психологии и социологии управления.
3. Социально-психологические аспекты управленческих отношений.
4. Причины интенсивного развития современной психологии и социологии управления.
5. Предмет, объект, задачи и методы психологии и социологии управления.
6. Социальное управление как система отношений и как форма взаимодействия.
7. Понятия «управленческие отношения», «управленческая деятельность» и «функция управления».
8. Категории персонала управления.
9. Параметры эффективности работы руководителя.
10. Концепция психологического обеспечения профессиональной деятельности (Никифоров).
11. Управление как социальный феномен. Элементы системы управления. Управление и подчинение. Типы подчинения.
12. Презумпция власти и полномочий как основа управления. Психологические концепции власти (А. Адлер, Дж. Уайт, Д. Картрайт, Д. Маклелланд, Г. Мюррей и др.).
13. Соотношение понятий «лидерство» и «руководство» в отечественной и зарубежной психологии. Различия между лидерством и руководством. Характерные черты руководителя-лидера.
14. Основные теории лидерства: «теория черт» («харизматическая»), теория «элиты и толпы», «ситуационная теория», «синтетическая концепция лидерства».
15. Подходы к определению профессионально важных качеств руководителя (Ч. Магерисон, Э. Какабадзе, Л.В. Фаткин, В.М. Шепель и др.).
16. Социальная организация как объект управления: виды, признаки, структура, механизмы групповой динамики в организации.

17. Феномены групповой жизнедеятельности (социальной фасилитации, социальной лености, деиндивидуализации, групповой поляризации, огруппления мышления, влияния меньшинства).
18. Управление социально-психологическим климатом организации.
19. Распределение деловых ролей в организации.
20. Коммуникационная структура организации. Слухи и меры противодействия им.
21. Проблема стиля управления в социально-психологической литературе. Сравнительная характеристика и основные параметры трех стилей управления: авторитарного, демократического, либерального (по К. Левину).
22. Факторы, определяющие выбор стиля руководства (объективные и субъективные). Изменение стиля управления в зависимости от ситуации (ситуационная теория Ф. Фидлера, теория ситуационного руководства Херсея и Бланшарда, теория «путь – цель» Р. Хауса).
23. Понимание термина «личность» в социологии, в общей психологии, в социальной психологии и в психологии управления. Структура личности подчиненного (психические процессы, психические состояния, психические образования, психические свойства).
24. Деятельность как сфера социализации личности.
25. Общение как сфера социализации личности.
26. Возрастные особенности человека в различные периоды жизни. Практические рекомендации руководителю по работе с разными возрастными категориями.
27. Гендерные (социально-половые) различия подчиненных. Практические рекомендации руководителю по работе с подчиненными разного пола.
28. Характер. Учет различных акцентуаций характера при выборе оптимальных форм работы по созданию нормального социально-психологического климата в трудовом коллективе и укреплению дисциплины труда.
29. Социальные регуляторы поведения и деятельности личности.
30. Приемы и методы социальной регуляции.

31. Роль организационных ценностей, ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного.
32. Понятие общения. Виды общения. Особенности управленческого общения.
33. Три стороны общения: перцептивная, коммуникативная, интерактивная.
34. Закономерности формирования первого впечатления (фактор превосходства, фактор привлекательности, фактор отношения к наблюдателю).
35. Механизмы взаимовосприятия (стереотипизация, идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция).
36. Основные коммуникативные барьеры в общении.
37. Дистанция и позиция в общении. Зона психологического комфорта.
38. Понятие об управленческом воздействии. Структура управленческого воздействия. Уровни управленческого воздействия: когнитивный и эмоциональный. Теория «когнитивного диссонанса» Л. Фестингера.
39. Социальная среда как субъект воздействия.
40. Феномен группового давления (конформизм). Феномен «нога в дверях».
41. Эффекты психологического воздействия: «инокуляционный эффект», «эффект первичности», «эффект недавности».
42. Основные способы управленческого воздействия: внушение, заражение, подражание, убеждение.
43. Понятие «манипуляция» в психологии, предпосылки манипуляции. Типы манипуляций.
44. Манипулятивная технология (основные составляющие, подготовительные старания манипулятора, управление переменными взаимодействия).
45. Особенности психологической защиты от манипуляции (Е.Л. Доценко, В.Н. Панкратов).

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

по курсу «Психология управления»

1. Характерные черты и особенности основных управленческих культур: американской, японской, европейской и советской.

2. Подходы к определению профессионально важных качеств руководителя.
3. Подготовка и принятие управленческих решений.
4. Функции управленческой деятельности.
5. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя.
6. Жизненные кризисы и деятельность руководителя.
7. Стрессы в профессиональной деятельности руководителя и методы борьбы с ними.
8. Различные научные подходы к рассмотрению личности как объекта и субъекта управления.
9. Социализация личности в сфере деятельности.
10. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.
11. Гендерные различия в управлении.
12. Современное положение женщин на рынке труда и в бизнесе.
13. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.
14. Общение руководителя с подчиненным как обмен информацией.
15. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении.
16. Проблема уверенности в процессе управленческого общения и пути ее формирования.
17. Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия.
18. Деловая беседа как форма управленческого труда.
19. Особенности телефонной деловой беседы.
20. Подготовка и выступление руководителя перед аудиторией.
21. Социальная организация как объект управления.
22. Слухи в организации и меры противодействия им.
23. Межличностный конфликт как социальный феномен.
24. Интриги в организациях и меры противодействия им.
25. Управление организационной культурой.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТОВ

1. В качестве темы реферата студент по своему усмотрению выбирает одну из предложенных в перечне тем или совместно с преподавателем формулирует свою, но соответствующую программному материалу курса

«Социальная психология». После студенту следует ознакомиться с научной литературой, необходимой для написания работы. Перед написанием реферата студент должен продумать и составить чёткий план его изложения, который уточняется с преподавателем и соответствует структуре автореферата.

2. Структура реферата включает: титульный лист; план работы; введение (где излагается актуальность и основные положения выбранной темы, степень её разработанности, объект и предмет анализа, цель и задачи, новизна, теоретическая и практическая значимость); основная часть, содержащая 3 – 5 вопросов (где рассматриваются вопросы содержания, структуры, форм и методов теории и практики социальной психологии, раскрывающие тему реферата); заключение (где формулируются выводы и рекомендации по данной теме) и список используемых литературных источников (10 – 15 наименований).

3. Реферат выполняется студентом самостоятельно, он должен быть технически грамотно оформлен. Работа выполняется только в отпечатанном виде. В реферате не допускается дословное переписывание учебников, учебного пособия или журнальной статьи. Если это имеет место, необходимо сделать сноску (ссылку) на автора. Сноска может делаться внизу страницы и должна содержать фамилию, инициалы автора, название работы, год издания, издательство и страницу. Объем реферата 20-24 страницы, на титульном листе работы ставится подпись студента и дата выполнения.

4. Реферат рецензируется преподавателем и оценивается им. При получении отрицательной оценки работа вместе с рецензией отдаётся студенту на доработку и с учётом замечаний возвращается для повторной проверки вместе с рецензией.

ТЕСТ

по курсу «Психология управления»

1. Преимущество лидера заключается в том, что лидерство:

- а) основано на принципах социального контроля и применения дисциплинарной практики

- b) это процесс правового воздействия, осуществляемый на основе власти, данной государством или избираемой группой
- c) основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения

2. В психологической практике активно используется подход Д. Кейрсич к пониманию психологических типов лидеров, основанный на исследовании:

- a) самооценки и Я-концепции
- b) особенностей темперамента
- c) стилей управления

3. Какого из перечисленных типов лидерства по Д. Кейрсич не существует:

- a) интуитивно-решающий
- b) интуитивно-эмоциональный
- c) сенсорно-воспринимающий

4. Авторитарный руководитель при принятии решения:

- a) единолично решает вопросы
- b) перед принятием решения советуется с подчиненными
- c) ждет указания высшего руководства или решения совещания

5. Либеральный руководитель:

- a) стремится концентрировать власть в своих руках, рассматривает всех иных как только подчиненных, исполнителей, не проявляет о них должной заботы
- b) склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность; учитывать их мнения при принятии решений, а часто — и идти у них на поводу; предоставлять свободу исполнителям, граничащую с невниманием и попустительством; старается минимально вмешиваться в естественный ход событий и т.д.
- c) считает, что люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы

6. Показатели деятельности при авторитарном стиле управления:

- a) высокие качественные
- b) нестабильные
- c) высокие количественные

7. Мнение руководителя о подчиненных при демократическом стиле управления:

- a) изначально хорошее, проявляет гибкость в изменении оценок
- b) оценок подчиненным практически не дает
- c) категоричен, разделяет подчиненных на плохих и хороших

8. Контроль руководителя за деятельностью подчиненных при либеральном стиле управления:

- a) отсутствует
- b) средний
- c) повышенный

9. Какой из стилей управления является универсальным, годным на все случаи жизни?

- a) авторитарный
- b) демократический
- c) таких стилей нет

10. Какой из стилей управления является плохим, неэффективным?

- a) таких стилей нет
- b) авторитарный
- c) либеральный

11. Что является целью убеждающей речи?

- a) стремление логическими доводами доказать или опровергнуть какое-либо положение
- b) передача и обогащение знаний
- c) развлечение слушателей

12. Для эффективности убеждения важно соблюдать правило Сократа, которое гласит (закончите фразу): «Для получения положительного решения по очень важному для Вас

вопросу.....
.....»

13. Конфликтогены – это:

- a) признаки конфликта
- b) слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту
- c) участники конфликтного взаимодействия

14. Какой вид внушения не существует?

- a) прямое
- b) косвенное
- c) личностное

15. К группе эмоциональных средств влияния на подчиненных относится:

- a) аргументация
- b) подражание
- c) внушение

16. Скрытое психологическое воздействие на партнера по общению с целью добиться от него выгодного поведения называется.....

17. Тайм-менеджмент – это:

- a) наука о времени
- b) методика эффективного использования времени
- c) практическая философия, основанная на понимании ценности времени, как важнейшего, невозполнимого и постоянно сокращающегося ресурса

18. К наиболее типичным преградам на пути эффективного планирования времени

относятся:.....
.....

19. Удобный момент, время, подходящее для осуществления конкретного замысла, с которым связано большинство гибких задач, называется:

- a) кайрос
- b) контекст

с) хронос

20. Техника расстановки приоритетов, использование которой позволяет выделить наиболее важные и существенные дела, и планировать дела, исходя из деления их на четыре группы, называется:

- а) Брайана Трейси
- б) Зайверта
- с) Эйзенхауэра

21. Техника, позволяющая провести своего рода «аудит», «инвентаризацию» времени, проанализировать, на что тратится время, называется.....

22. Лотар Зайверт предложил простой и удобный метод ежедневного итогового контроля качества достижения цели, называемый:

- а) метод пяти пальцев
- б) пятиэтапный метод
- с) метод контрольных точек

23. Стресс на рабочем месте требует:

- а) смены работы
- б) обращения к врачу
- с) регулирования

24. Основоположником учения о стрессе является:

- а) Эйзенхауэр
- б) Ганс Селье
- с) Брайан Трейси

25. Эмоционально-стрессовые состояния, связанные с неприятными отрицательными переживаниями, и имеющие ослабляющую силу, обозначают как.....

26. Ограничить вредоносный эффект стресса можно:

- а) поддерживая качество и активность образа жизни
- б) обращаясь систематически к врачу
- с) стараясь избегать воздействия стрессоров

27.Способность личности осуществлять оптимальную координацию между эмоциями и целенаправленным поведением, основанная на интегральной оценке человеком своего взаимодействия со средой, называется:

- a) когнитивная интерпретация
- b) личный опыт человека
- c) эмоциональная компетентность

28.Сложный психофизиологический феномен, который определяется как эмоциональное, умственное и физическое истощение из-за продолжительной эмоциональной нагрузки, называется.....

КЛЮЧ К ТЕСТУ

- 1. c)
- 2. b)
- 3. a)
- 4. a)
- 5. b)
- 6. c)
- 7. a)
- 8. a)
- 9. c)
- 10. a)

11. а)
12. поставьте его на третье место, предварив его двумя короткими вопросами, по которым вам скажут «да»
13. b)
14. с)
15. b)
16. манипуляция
17. с)
18. Технические ошибки, внешние факторы, психологические препятствия
19. а)
20. с)
21. хронометраж
22. а)
23. с)
24. b)
25. дистресс
26. а)
27. с)
28. синдром сгорания

ГЛОССАРИЙ

Автократичный стиль управления - руководство, основанное на концентрации функций управления единоначальником, который сам принимает решения, плотно руководит работой и имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю подчиненным.

Авторитет руководителя - определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.

Активность - многообразная и многосторонняя деятельность личности, направленная на познание, изменение и преобразование окружающего мира.

Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Аттестация по истечении испытательного срока - формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение - формализованная оценка, проводимая в случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация при продвижении по службе - формализованная оценка, проводимая в целях выявления потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аутистический тип характера - отличается замкнутостью, необщительностью.

Баскет-метод - метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей.

Валентность - согласно теории экспектаций В. Врума это сила относительного предпочтения отдельных результатов деятельности индивидом; она зависит от структуры личности и конкретной ситуации.

Валидность теста - параметр, показывающий, насколько качественно тест может измерить конкретное свойство личности (в отличие от надежности, которой соответствует точность измерений).

Вертикальные и горизонтальные связи - основные связи и отношения между элементами структуры управления: персоналом и руководителями служб.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Власть в организации - право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение конкретных задач.

Власть, основанная на вознаграждении - влияние, основанное на ожидании подчиненным вознаграждения от руководителя.

Власть, основанная на принуждении - влияние, основанное на страхе наказания.

Влияние процессов - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.

Внешнее обучение - обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

Внимание - сосредоточенность деятельности субъекта в определенный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.

Внутреннее обучение - обучение, проводимое внутри компании и силами компании.

Внутриличностный конфликт - противоречие мотивов, интересов и потребностей личности, находящихся внутри ее психического мира.

Вознаграждение - предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Восприятие - целостное отражение предметов, ситуаций и событий в сознании человека.

Гало-эффект - переоценка однородности личности оцениваемого сотрудника и перенесение суждения об одном или нескольких его качествах на оценку всех остальных.

Гендерные параметры - особенности полоролевого поведения индивида, которые определяют или в сильной степени влияют на его отношения с другими людьми.

Гигиенические факторы - согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга это поддерживающие факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой, но практически не влияющие на эффективность

труда персонала организации.

Гипертимный тип характера - примечателен восторженностью, повышенной доброжелательностью. Люди с таким характером безболезненно реагируют на замечания, легко переживают неприятности и трудности. Однако им свойственны поверхностность суждений и неспособность, как правило, довести трудное дело до конца.

Группа - два человека и более, осуществляющие совместные действия и оказывающие взаимное влияние.

Групповая динамика - совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

Деловая карьера - последовательное движение сотрудника с одной должности на другую, предусматривающее развитие его профессиональных и управленческих компетенций.

Деловая оценка - инструмент, позволяющий определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности; выступает средством реализации как целей кадровой политики, так и целей деятельности всей организации.

Демократичный стиль управления - руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении к принятию решений и их выполнению. Демократичный руководитель стремится создать нормальный психологический климат в коллективе с тем, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Демонстративный тип характера - отличают стремление к успеху, желание всегда хорошо выглядеть и, как правило, неспособность критически относиться к себе и своим действиям.

Диффузия - процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций.

Документооборот - движение документов в организации с момента их создания

или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.

Должностная инструкция - организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Задатки - объективные возможности человека научиться чему-либо.

Закон межличностных отношений М. Дейча - определенный тип отношений между членами рабочей группы (кооперативный или конкурентный), имеет тенденцию усиливаться под влиянием процессов и эффектов, являющихся его следствием, т.е. чем сплоченнее группа, тем больше эта сплоченность растет и наоборот.

Закон результата - осознанное или неосознанное стремление индивида повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения.

Законная власть - влияние, основанное на традиции.

Закономерности управления - объективно существующие и систематически повторяющиеся взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными процессами и явлениями в управлении.

Закономерности функционирования социальной системы управления - объективно существующие, повторяющиеся и существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

Закономерность информированности и упорядоченности - состоит в том, что любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения.

Закономерность развития - заключается в том, что социальная система управления способна к развитию, т.е. организация изменяется во времени.

Застревающий тип характера - отличается властолюбием с элементами деспотизма, эгоизмом, стремление показать себя, черствостью и злопамятностью.

Индивидуальность - неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и

неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.

Индивидуальный план развития сотрудника описание мероприятия по развитию компетенций сотрудника.

Инновационный барьер - сопротивление персонала практическому внедрению любых инноваций.

Инновационный менеджмент - раздел менеджмента, изучающий управление нововведениями.

Инновационный потенциал организации - мера готовности организации выполнять задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей, т.е. мера готовности к реализации инновационных проектов.

Инновационный процесс - процесс управления нововведениями, который включает: систематизацию поступающих идей, отбор идей создания нового продукта, анализ экономической эффективности нового продукта и разработку программы маркетинга по продукту, создание нового продукта, тестирование нового продукта на рынке, внедрение нового продукта в производство.

Инновация (нововведение) - новая идея, доведенная до практического внедрения.

Интроверт – «обращенный внутрь» - ограничивает контакты с окружающими, уходит в себя, избегает новостей и событий, с трудом приспосабливается к новой обстановке.

Информация - совокупность сведений, сообщение, уменьшающее имеющуюся неопределенность в системе управления персоналом.

Кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровый резерв - пул сотрудников, обладающих высокоразвитыми компетенциями, претендующих на повышение в должности.

Кадры организации - основной (постоянный) состав работников организации.

Карьерное собеседование - собеседование сотрудника со своим руководителем, представителем службы персонала о своих ожиданиях и возможностях по

развитию деловой карьеры.

Карьерный план - план перемещения сотрудника с одной должности на другую.

Качественный состав - оценка должностных обязанностей специалистов службы управления персоналом.

Квалификационная характеристика - краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

Классификация персонала организации - деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

Количественный состав - определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

Компетенции (лат. *compeo* - "добиваюсь", "соответствую", "подхожу") - набор факторов, включающих деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы.

Конфликт - противоречие, возникающее между людьми, отдельными сторонами их личности, или группами людей, выражающееся в их противоборстве ради достижения своих интересов и целей.

Конфликтная ситуация - ситуация объективного возникновения противоречия, способная привести к возникновению конфликта.

Конформный тип характера - присущ людям, которые легко адаптируются в новых условиях, но отличаются несамостоятельностью и несобранностью. Поэтому они могут эффективно действовать только при поддержке коллег, даже если сами обладают высокой квалификацией.

Корпоративная культура - термин, использующийся для обозначения официально закрепленных или неофициально поощряемых норм и правил

поведения сотрудников в организации.

Критерий (греч. criterion – «признак») - это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей, составляющие "стандарты совершенства", которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели.

Критерий эффективности - показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Лабильный тип характера примечателен быстрой сменой настроения и чрезвычайной зависимостью от оценок окружающих. Людей с таким характером грубость повергает в уныние, а похвала окрыляет.

Лидер - человек, эффективно осуществляющий руководство группой.

Лидерство - искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями (например, цели подразделения, организации и т.п.).

Личность - человек как **субъект отношений и сознательной деятельности**.

Локальный акт организации - официальный документ-организации, имеющий юридическую силу.

Маргиналии уверенности - условия рискованного трудового поведения, при которых индивид считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

Мегапроекты - многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов, связанных между собой одним деревом целей.

Межгрупповой конфликт - противоречие интересов и целей различных групп.

Межличностное восприятие - процесс субъективной оценки человека человеком.

Межличностный конфликт - столкновение между интересами и потребностями отдельных индивидов в процессе их социального и психологического взаимодействия.

Мотив - внутреннее побуждение индивида к выполнению какой-либо деятельности.

Мотиваторы - факторы удовлетворения, стимулирующие рост эффективности труда согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Мотивационный эффект - результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

Мотивация - в современной психологии под мотивацией (франц. motif) - побуждение - обычно понимают комплекс мотивов, определяющих состояние личности, ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам. В менеджменте под мотивацией чаще понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Мотивы безопасности - выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

Мотивы подчинения - выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

Мотивы приобретения - выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

Мотивы удовлетворения - выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

Мотивы энергосбережения - выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

Мультипроекты - проекты, представленные в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов и в совокупности направленные на достижение сложных инновационных целей.

Мышление - процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности.

Надежность теста - степень точности произведенных диагностических измерений.

Наказание - система управления негативными процессами, призванная снижать

вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

Направления деятельности - фактор, влияющий на разработку функциональной структуры организации, характеризует специфику и сферу деятельности предприятия.

Наставничество - длительные, доверительные, развивающиеся по определенной программе рабочие взаимоотношения между старшими и младшими по должности и возрасту сотрудниками.

Неустойчивый тип характера - проявляется в отсутствии твердых внутренних принципов и убеждений, чувства долга, стремлении к сиюминутным удовольствиям. Люди с таким характером нуждаются в постоянном контроле, но они мобильны и контактны.

Неформальная группа - группа людей, добровольно объединяющихся на основе общности интересов и целей.

Неформальный лидер - руководитель неформальной группы, получивший свой социальный статус не от администрации, а от группы.

Обучение на рабочем месте - обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте - основная форма обучения новых работников.

Объект конфликта - материальный предмет или нематериальное явление, по поводу которого возникает столкновение интересов участников конфликта.

Объект управления - управляемая подсистема, то, чем управляют (персонал, подразделение, группа людей).

Окружающая (внешняя) среда - все то, что окружает организацию: поставщики, покупатели, конкуренты и т.д.

Оперативный кадровый резерв - пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых позволяет перевести их на другую должность в ближайшее время.

Организационная адаптация - предполагает ознакомление нового работника с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом его подразделения и должности в организационной структуре.

Организационная среда - система формальных и неформальных связей между людьми, в рамках которых реализуется его трудовая деятельность.

Организационная структура - структура организации, в которой элементами служат подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения.

Организация - социальная система управления, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или пели.

Организация (предприятие) - социальная система управления, в которой в качестве субъекта управления выступает администрация, а в качестве объекта управления - персоналом.

Основные формы профессиональной ориентационной работы - профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация и профессиональный отбор.

Оценочные показатели - количественные параметры, на базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидом или рабочей группой в целом.

Ощущение - отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на органы чувств человека.

Память - процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности человека или возвращение в сферу сознания.

Паспорт карьеры - документ, в котором отображается карьерный путь сотрудника.

Первичные и вторичные потребности - первичные потребности признаются по своей природе биологическими и, как правило, врожденно генетическими. Чаще всего они приобретают форму физиологических нужд организма.

Вторичные потребности - это необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер. Они вырабатываются в ходе приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и во многом формируют его духовный облик.

Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Персонал организации - совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми являются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления.

Побуждение - субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидом.

Повышение квалификации - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Положение об аттестации персонала - локальный нормативный документ, устанавливающий единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации.

Потребности - субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих нужд индивидом.

Престиж профессии - оценка какого-либо вида деятельности в соответствии с

принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность профессии - определяет желательность ее приобретения потенциальным работником.

Признаки трудового коллектива - совместная трудовая деятельность, общность целей, взаимопомощь, наличие организационной структуры, дисциплина, выполнение экономических, управленческих и социальных функций.

Причины конфликта - комплекс объективных и субъективных условий или обстоятельств, вступающих в противоречие и вызывающих конфликт.

Производственная адаптация - один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит в вовлечении работника в новую для него производственную среду. В процессе адаптации новый сотрудник усваивает новые для него условия и нормы трудовой деятельности.

Профессиограмма - набор требований к кандидату на рабочее место. Наиболее часто они выражаются в графической форме.

Профессиональная адаптация - характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков. При этом в процессе производственной и профессиональной адаптации возможно также заимствование организацией новых приемов и навыков работы, которыми обладает новый сотрудник.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и безработных, ищущих работу, с ситуацией на рынке труда, с условиями и оплатой труда различных профессий.

Профессиональная консультация - оказание помощи людям, заинтересованным в выборе профессии и места работы, с учетом состояния их здоровья, возможностей и способностей.

Профессиональная ориентация - включает информацию о профессиях, необходимых обществу, и требованиях к исполнителям профессий, а также оценку возможностей личности к овладению определенной профессией или к занятию определенной должности.

Профессиональное просвещение - начальная подготовка школьников,

осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, проведение специальных уроков по основам различных профессий.

Профессиональный отбор - участие в отборе и найме персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест.

Психастенический тип характера - отличают добросовестность, пунктуальность, склонность к глубокому анализу. Однако интуиция и эмоции у людей с таким характером развиты слабо.

Психологический возраст - соотнесение реальных характеристик поведения человека с возрастом, которому они в основном присущи.

Психологический климат - атмосфера, которая создается в коллективе, психологический настрой.

Психофизиологическая адаптация - приспособление к новым физиологическим условиям труда или к новым психическим и физическим нагрузкам.

Разделение труда - качественное разделение трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящее к обособлению и осуществлению различных ее видов.

Релятивность - постоянные связи и отношения человека с обществом (классовые, семейные и др.).

Ротация кадров - регулярное перемещение персонала внутри организации на другие должности и рабочие места.

Ротация персонала - процедура систематической смены работы конкретным сотрудником в компании на определенный период времени.

Саморегулирование - способность сознательно управлять своими поступками.

Самосознание - способность оценивать самого себя, система представлений о себе самом (самооценка).

Сбой - нелогичное поведение персонала по отношению к мотивации его труда.

Система управления - обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая новыми качествами, которые отсутствуют у этих элементов в отдельности. Единство субъекта и объекта управления.

Система участия - непосредственное привлечение рабочих групп к управлению организацией.

Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

Социальная адаптация - особая форма взаимодействия субъекта и среды, которая характеризуется как вживание индивида в социальную среду и проходит в несколько этапов: внедрение в среду; принятие и усвоение норм и ценностей этой среды; активное отношение субъекта к среде с целью наиболее полного удовлетворения коллективных интересов.

Социальная цель - обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом - проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации с точки зрения условий деятельности работников.

Способности - индивидуально-психологические свойства личности, обеспечивающие быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике знаний, умений и навыков.

Стиль управления - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающая к достижению целей организации.

Стимул (от лат. stimulus - остроконечная палка, которой погоняли животных) - воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида, обозначаемую как реакция.

Стратегический кадровый резерв - пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых требует их развития, перевод их на другую должность возможен через 3-5 лет.

Страх - эмоция, возникающая в ситуациях предвосхищения угрозы биологическому или социальному существованию индивида, направленная на источник воображаемой или действительной опасности.

Субъект конфликта - участники конфликта, чьи интересы непосредственно

пересекаются в ходе конфликта и для которых объект конфликта представляет свою субъективную ценность.

Субъект управления - управляющая подсистема (отдельный руководитель, группа руководителей, аппарат управления организации).

Творческая активность - деятельность, направленная на решение нестереотипных производственных задач, способствующая повышению качественных и количественных результатов труда.

Темперамент - сочетание устойчивых врожденных психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

Тест - система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств личности. Понятие "тест" по своему смыслу значительно шире, чем набор вопросов, на которые должен ответить испытуемый.

Типы организационных структур - вид взаимоотношения службы управления персоналом с руководством организации; выделяют элементарную, линейную, функциональную, линейно-штабную, матричную, продуктовую, процессную, корпоративную, неформальную и другие типы организационных структур.

Трансформация поведения личности - изменения форм поведения индивида при его деятельности в составе группы.

Трудовая активность - реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Количественная определенность трудовой активности выражается в достигнутом уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времени.

Трудовой коллектив - все категории сотрудников организации (предприятия), работающих по найму.

Трудовые навыки - устойчивые формы поведения при выполнении какой-либо трудовой деятельности.

Управление профессиональной ориентацией - охватывает развитие психологического и мотивированного подхода к выбору профессии, а также формирование конкурентоспособной квалификации работника.

Управление талантами - целенаправленная деятельность в компании по

созданию, развитию и использованию пула талантливых сотрудников, способных эффективно решать бизнес-задачи и готовых в дальнейшем занять управленческие позиции.

Уровни управления персоналом - деление менеджеров на уровни: менеджеры низшего, среднего и высшего звена управления.

Философия управления - система взглядов сотрудников определенной организации, призванная обеспечить сохранение данной организации и эффективное использование ее ресурсов для достижения поставленной цели.

Формальные и неформальные структуры - группы индивидов, объединенные единой целью деятельности.

Формы оплаты труда - основная идея, положенная в систему расчета размера материального вознаграждения работника организации.

Функции - конкретные виды управленческой деятельности, образующие циклический процесс управления персоналом.

Функциональное состояние - фоновая активность нервной системы человека, в условиях которой реализуются его любые поведенческие акты.

Характер - совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении.

Целевые признаки - показатели, по которым можно судить о степени профессиональной пригодности индивида в конкретной области трудовой деятельности.

Цель - идеальный мысленный образ результата деятельности.

Цель деятельности - результат трудовой деятельности, который удовлетворяет актуальные потребности индивида.

Централизация - условие, при котором право принятия основополагающих решений принадлежит высшим уровням управления.

Циклоидный тип характера - характеризуется перепадами настроения и деловой активности. Людям с таким характером лучше не поручать работу, требующую высокого темпа и слаженного ритма.

Человеческий капитал - степень профессиональной подготовленности

работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, или ценность компании, выраженная в наличии в ней высокопрофессиональных сотрудников.

Экстраверт – «обращенный наружу» - открыт миру, общителен, легко ориентируется в новой обстановке, остро нуждается в постоянном поступлении внешней информации, легко приспосабливается к окружающему миру, постоянно множит контакты с окружающими, активно включается в работу.

Эскалация - нарастание силы конфликтного взаимодействия его участников в ходе конфликта.

Эталонная власть - влияние, основанное на желании подчиненных подражать своему руководителю.

Этические нормы - нравственные правила, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. *Управленческая психология: Учебник.* – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2023.
2. Кнорринг В. *Теория, практика и искусство управления.* – М.: ИНФРА, 2022.
3. Кравченко А.И., Тюрина И.О. *Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений.* – М.: Акад. Проект; Трикста, 2022.
4. *Основы социального управления /Под пед. проф. Иванова В.Н.* – М.: Высшая школа, 2016.
5. Розанова В.А. *Психология управления.* – М.: Управление персоналом, 2020.

6. Танаев В., Карнаух И. Практическая психология управления. – М.: Аст-Пресс; Книга, 2019.
7. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005.
8. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. – М.: Феникс, 2018.

Дополнительная

1. Абрамова С.Г. Психологические механизмы управления и о том, как их использовать. – М.: Известия, 2016.
2. Аверин В.А. Психология личности: Учебное пособие. – М: Изд-во В.А. Михайлова, 2020.
3. Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров и разрешения конфликтов. – М., 1995.
4. Беннет Р. Секреты эффективного управления. – М.: Лори-Пресс, 2021.
5. Введение в гендерные исследования: Хрестоматия /Под ред. С.В. Жеребкина. – Харьков: ХЦГИ, 2001. – СПб.: Алетейя, 2023.
6. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: Экономика, 2018.
7. Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: Высшая школа, 2019.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2017.
9. Декарченко В.Г. Деловое общение руководителя (пособие для менеджеров, бизнесменов и политиков). – М.: Бизнес-Пресс, 2019.
10. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. – М., 1999.
11. Зайцев А.К. Социальный конфликт на предприятии. – Калуга, 2021.
12. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарика, 1999.
13. Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. – М.. 2018.
14. Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления. – М.: Феникс, 2016.

15. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... - Ростов н/Д, 2017.
16. Немов Р.С. Общая психология: Учебник. – М.: Владос, 2015.
17. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.
18. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми: Советы руководителю: Учебное пособие. – 6-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2021.
19. Паркинсон С.Н. Искусство управления. – СПб.: Питер, 2023.
20. Психология менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2020.
21. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб., 2022.
22. Проблема общения в психологии / Под ред. Б.Ф. Ломова. – М., 2000.
23. Соснин В.А., Красникова Е.А. Социальная психология. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018.
24. Теория и методология гендерных исследований. – М.: МЦГИ, 2018.
25. Типы руководителей и стили управления. – Новосибирск, 2021.
26. Трайнев В.А. Психологические аспекты менеджмента. – М.: Сфера, 2009.
27. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В.П.Шейнов. – Мн.: Харвест, 2017.
28. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми / В.П. Шейнов. – М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2016.
29. Шейнов В.П. Искусство убеждать. – М.: Приор, 2020.
30. Шейнов В.П. Общение. – Мн.: Дикта, 2018.
31. Шейнов В.П. Психология влияния. – М.: Ось 89, 2009.
32. Шейнов В.П. Психология власти. – М.: Ось-89, 2013.
33. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2020.
34. Шекшня С.В. Лидерство в современном бизнесе. – М.: ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2022.

Корнеева Н.Ю., Кожевников М.В., Лапчинская И.В.

Психология управления

Учебное пособие для студентов

Компьютерная верстка: Кожевников М.С.

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»
454091, г. Челябинск, улица Коммуны, корп.69

Подписано к печати 01.10.2024

Формат

60X84/16. Уч. Печ. Л. 11,0

Тираж 500 Заказ_34____

Отпечатано в типографии ФГБОУ ВО «Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет «
454080,г. Челябинск, пр. Ленина, 69