

Учреждение образования
«Белорусский государственный университет культуры и искусств»

Факультет заочного обучения
Кафедра психологии и педагогики

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой

_____ И.А. Малахова
«__» _____ 2018 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета

_____ Е.Е. Корсакова
«__» _____ 2018 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ОСНОВЫ ПРАКТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
РАЗДЕЛ 3. ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

для специальности 1-21 04 01 культурология
направление специальности 1-21 04 01-02 культурология (прикладная)
специализация 1-21 04 01-02 01 менеджмент социальной и культурной сферы

Составитель:

Алехнович Е.Ч., доцент кафедры психологии и педагогики учреждения образования УО «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат психологических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета университета
(протокол №3 от 17.11. 2017 г.)

Рецензенты:

Н.Е. Петушко, кандидат педагогических наук, доцент кафедры межкультурных коммуникаций учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств».

Кафедра психологии и управления учреждения образования «Минский областной институт развития образования».

Рассмотрен и рекомендован к утверждению:

Кафедрой психологии и педагогики БГУКИ (протокол №1 от 01.09.2017)

Учебно-методический комплекс «Практическая психология управления» разработан с целью оказать помощь студентам в системной и структурированной подготовке к лекционным и семинарским занятиям, содействовать в формировании необходимых компетенций в области практической психологии управления с возможностью дальнейшего применения их в профессиональной деятельности. Учебно-методический комплекс направлен на: обеспечение студентов теоретическим и практическим материалом, формирующим у них необходимые профессиональные компетенции; развитие навыков организации и обеспечения эффективного управленческого взаимодействия, самосовершенствования с опорой на психологические знания; воспитание психологической культуры студентов, формирование у них стремлению к личностному и профессиональному саморазвитию.

Учебно-методический комплекс включает теоретический раздел с курсом лекций по данному предмету. Практический раздел содержит тематику семинарских занятий. Раздел контроля знаний в данном учебно-методическом комплексе включает в себя задания для самостоятельной работы, ориентированные на индивидуальный подход, возможность самовыражения, креативность. В данном разделе даны условия подготовки и проведения практических занятий, вопросы к зачету и экзамену, критерии оценки. Во вспомогательном разделе даны учебно-тематические планы по дисциплине, учебно-методическая карта, представлена библиография, учебный терминологический словарь. Особенностью структурирования данного учебно-методического комплекса является ориентация на современные тенденции в организации учебного процесса в вузе, приоритет в усвоении знаний путем стимулирования познавательной активности студентов, активизации их мыслительных процессов, опоры на жизненный опыт и его теоретическое осмысление, возможность индивидуального самораскрытия в процессе выполнения заданий к семинарским занятиям.

© Е.Ч.Алехнович, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	3
2.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	20
2.1.	Конспект лекций №№1-10.....	20
3.	ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	75
3.1.	Тематика семинарских занятий	75
3.2.	Тематика практических занятий	97
4.	РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	99
4.1.	Вопросы к зачету для студентов ФЗО.....	99
4.2.	Вопросы к экзамену.....	100
4.3.	Критерии оценки учебной работы студентов по дисциплине «Практическая психология управления». ..	102
5.	ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	104
5.1.	Учебная программа дисциплины.....	104
5.2.	Учебно-методическая карта дисциплины	119
5.3.	Библиография	125
5.3.1.	Основная литература.....	125
5.3.2.	Дополнительная литература.....	126
5.6.	Терминологический словарь	128

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

На современном этапе деятельность менеджера в социокультурной сфере становится все более мобильной, многовекторной, многозадачной. Во многом степень ее эффективности и качество полученного результата зависят от способности менеджера быть гибким, уровня владения им необходимыми как профессиональными, так и социально-психологическими компетенциями. Учебный курс практическая психология управления ориентирован на овладение будущими специалистами рядом данных компетенций – и прежде всего теми, которые связаны с психологическими аспектами его профессиональной деятельности.

Овладение системой теоретических знаний и практических навыков в области психологии управления будет способствовать не только успешному профессиональному становлению будущих специалистов, но и реализации их личностного, творческого потенциала, формированию психологической культуры, укреплению гражданской позиции в целом.

Помимо непосредственной профессионально значимой направленности, данный курс может помочь студентам более глубоко понять собственные личностные особенности, развить у них навыки рефлексии, самопознания.

В рамках данного курса системно и содержательно показаны психологические особенности всех компонентов управленческой деятельности, представлены психологические характеристики всех субъектов данной деятельности, раскрыты механизмы их взаимодействия.

Изучение данной дисциплины студентами, готовящимися стать менеджерами в социокультурной сфере, даст им возможность увидеть тесную связь психологии и управления, обогатит психологическим приемами в организации всех этапов управления, конструктивного ведения деловых переговоров, самоменеджмента, грамотного подбора кадров и т.п.

Изучение данного курса будет способствовать освоению студентами академическими компетенциями для специалистов социокультурной сферы:

- АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь самостоятельно работать.
- АК-5. Быть способным создавать новые идеи (владеть креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом к решению проблем.
- АК-8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию на протяжении своей жизни, самостоятельно принимать профессиональные решения, анализировать исторические и современные проблемы экономической и социокультурной жизни общества.

Социально-личностным компетенциями:

- СЛК-1. Владеть гражданскими качествами.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Владеть способностью к межличностной коммуникации.
- СЛК-4. Владеть навыками здорового образа жизни.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.
- СЛК-7. Быть способным к взаимодействию, сотрудничеству, разумному компромиссу во время решения инновационных проблем.

Профессиональными компетенциями:

Специалист должен быть способен:

Педагогическая деятельность

- ПК-2. Адаптироваться к изменению вида профессиональной деятельности в пределах направления специальности.
- ПК-5. Формировать эстетический вкус и художественную культуру произведениями декоративно-прикладного, изобразительного искусства.
- ПК-8. Регулировать отношения и взаимодействия в педагогическом процессе.

- ПК-9. Планировать процесс обучения и воспитания в соответствии с разработанными нормативными и дидактическими документами.
- ПК-12. Создавать психолого-эргономические условия успеваемости личностно-профессионального становления учащегося.
- ПК-13. Учитывать психологические особенности учащихся и практиковать индивидуальный подход к решению целей и задач обучения и воспитания.

Организационно-управленческая деятельность

- ПК-23. Организовывать работу учебного или творческого коллектива на административных должностях в учреждениях образования, культуры и искусства.
- ПК-25. Создавать народно-духовые инструментальные коллективы из разных социальных и возрастных групп населения с учетом конкретных условий и регионов, осуществлять управление любительскими творческими коллективами, обеспечивать организационную и материально-техническую часть их деятельности.

Цель учебно-методического комплекса (УМК) по дисциплине «Практическая психология управления» – оказать помощь студентам в системной и структурированной подготовке как к лекционным, так и семинарским занятиям по данному учебному курсу, содействовать в формировании необходимых компетенций в области практической психологии управления с возможностью дальнейшего применения их в профессиональной деятельности.

Задачи УМК:

1. Обеспечение студентов теоретическим и практическим материалом, направленным на формирование у них необходимых профессиональных компетенций.
2. Развитие навыков организации и обеспечения эффективного управленческого взаимодействия, самосовершенствования с опорой на психологические знания.

3. Воспитание психологической культуры студентов, формирование у них стремлению к личностному и профессиональному саморазвитию.

Весь материал разделен на теоретический раздел, включающий краткий курс лекций по данному предмету, практический раздел, включающий в себя тематику семинарских и практических занятий по курсу «Практическая психология управления. Раздел контроля знаний в данном учебно-методическом комплексе включает в себя задания для КСРС, ориентированные на индивидуальный подход, возможность самовыражения, креативность. Также в данном разделе даны темы рефератов и требования к их написанию. Далее представлены вопросы для зачета и экзамена по данному курсу, даны примеры текущих тестов контроля знаний в процессе изучения данного курса.

Во вспомогательном разделе дана учебно-методическая карта дисциплины практическая психология управления, представлен список литературы, содержащий как основные, так и дополнительные источники, по данной дисциплине, учебный терминологический словарь, перечень сетевых ресурсов, полезных для изучения данного курса.

Особенностью структурирования данного учебно-методического комплекса является ориентация на современные тенденции в организации учебного процесса в вузе, приоритет в усвоении знаний путем стимулирования познавательной активности студентов, активизации их мыслительных процессов, опоры на жизненный опыт и его теоретическое осмысление, возможность индивидуального самораскрытия в процессе выполнения заданий с семинарским и практическим занятиям и в процессе работы над КСРС.

Данный курс построен с соблюдением баланса между современными подходами и трактовками ряда важнейших психологических явлений в сфере психологии управления, и классическими, являющимися фундаментальными, идеями в данной области. Во многом данный курс носит интерактивный

характер. Это проявляется в методиках организации семинарских и практических занятий, а также в процессе чтения ряда лекций.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ЛЕКЦИЯ 1. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКА И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Вопросы:

1. Общие понятия о психологии управления как науке.
2. Предмет психологии управления.
3. История становления психологии управления

1. Общие понятия о психологии управления как науке

Эпоха постиндустриального общества характеризуется своими особенностями: выдвигание на первый план сферы услуг; индивидуализация производства и потребления; развитие мелкосерийного производства; ведущая роль знаний, науки, информации; внедрение ЭВМ и новых технологий; стирание классовых различий и формирование среднего класса; цивилизация является антропогенной, так как главной ценностью является человек – человеческий капитал; наиболее ценными качествами являются уровень образования, профессионализм, обучаемость и творческий подход работника.

На многие из этих вопросов и пытается ответить очень молодая и активно развивающаяся наука – психология менеджмента или управления.....

«Менеджмент» (manage— управлять) — слово английского происхождения. Оно происходит от корня латинского слова «manus» (рука). Первоначально оно относилось к сфере управления животными и обозначало искусство управлять лошадьми.

Важной особенностью является тот факт, что со временем искусство управления все больше психологизировалось.

Сегодня под психологией управления понимается - *отрасль психологии, изучающая психологические закономерности процесса*

управления людьми и группами людей.

2. Предмет психологии управления

В связи с тем, что особенное внимание в современном менеджменте уделяется трем основным уровням: *индивидуальному*; *групповому*; *организационному*.

предмет этой науки многогранен:

- личность менеджера, его самосовершенствование и саморазвитие;
- организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности;
- социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;
- психологические особенности личности и деятельности руководителя;
- психологические аспекты формирования имиджа руководителя;
- психологические методы и приемы руководства персоналом;
- психологические вопросы подбора и расстановки кадров;
- психотехнологии эффективного делового общения;
- конфликты в производственном коллективе.

Дисциплины, с которыми связана психология управления также разнообразны. Из психологических наук, прежде всего назовем: общую психологию; психологию труда, психологию личности, дифференциальную психологию.

Ряд психологов, например, Г. М. Андреева, считают психологию управления прикладной отраслью социальной психологии (Андреева, 2000).

3. История становления психологии управления

Искусство управления зародилось в тот момент, когда люди объединялись в группы, начали распределять между собой определенные обязанности.

Основные сферы, где это четко просматривалось:

- * политическая – необходимость установления и поддержания

порядка в группах;

* экономическая – необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;

* оборонительная – защита от врагов и диких зверей.

В развитии теории и практики управления выделяют несколько исторических периодов:

I - древний период (9-7 тыс. до н.э. - до XVIII в.)

II - индустриальный период (1776—1856).

III – период систематизации (1856-1960).

IV - информационный период (1960 г. по настоящее время)

I - древний период (9-7 тыс. До н.э. - до XVIII в.)

Примерами менеджмента тех времен могут служить Древний Египет и четко отлаженная в этом государстве система управления, построенная на четкой кастовости и клановости.

Древний Вавилон и один из известнейших правителей - Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э., сумевший выстроить мощную административно-управленческую систему, в основу которой он положил свод законов. Это, по сути, была первая документально регламентированная система управления.

Здесь же можно вспомнить и мыслителей Античности - Сократа, Платона, Аристотеля и др.

II - индустриальный период (1776 – 1856)

Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления.

Еще одно имя – это Р. Оуэн. Этот экономист первым стал озвучивать идеи гуманистического содержания в области управления. Он подчеркивал необходимость обучения, улучшения условий труда и быта рабочих.

III – период систематизации (1856 – 1960)

Конец XIX – нач. XX в.в. ознаменовано расширением производства, увеличением количества работников, находящихся в подчинении. Поэтому владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. Для этих целей начали обучали лучших работников – обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры, которые следили за планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Поэтому управление того периода требовало уже специальных знаний, которые можно было получить, только освоив науку – менеджмент.

К середине XIX в. стало ясно, что управленческие функции не менее важны, чем производственные. В связи с этим в тот период начали активно появляться разные идеи, связанные с тем, как правильно организовывать этот процесс. Со временем многие из этих направлений превращались в самостоятельные школы.

Так, например, классическая школа (школа научного управления). Наиболее ярким представителем этой школы был Френсис Тейлор (1856-1915).

Он прошел все ступени административной лестницы – от мастера до директора одного из крупнейших металлургических заводов США (г. Бетлхем). Накопленный Ф.Тейлором богатый опыт управленческой деятельности позволил ему прийти к пониманию необходимости создания такой системы управления, которая бы создала условия, в которых рабочие могли бы трудиться с максимальной производительностью и не имели бы шанса создавать «видимость» работы.

Ф. Тейлор выделил также и качества хорошего мастера. В их число входят: ум, образование, опыт, такт, энергия, сообразительность, честность, здравый смысл, здоровье.

Еще одним важным направлением, где рассматривались идеи организации грамотного управления, была бюрократическая или административная школа. Важный вклад в ее развитие внесли труды

выдающегося немецкого социолога и экономиста Макса Вебера (1864 – 1920) и французского экономиста и предпринимателя Анри Файоля (1841 – 1925). Их заслуга состояла в том, что впервые была описана управленческая деятельность как система, включающая в себя этапы и функции; был дан анализ основных функций управления, выделены в качестве важнейших четыре основные задачи: планирование, организация, стимулирование, контроль.

В то же время, здесь были и некоторые недостатки: например, такие, как чрезмерная значимость стандартных норм и правил; инерционность в согласовании планов и принятии решений; иммунитет к инновациями т.п.

В рамках третьего периода ярко проявила себя также и школа человеческих отношений. Ее предпосылкой стал накопившийся к началу XX в. в области физиологии и психологии запас экспериментальных данных, свидетельствующих о том, что на производительность труда влияют также физиологические и психологические особенности работников. А также внешние условия, в которых они трудятся. Наиболее известным представителем этой школы стал немецкий психолог Г. Мюнстенберг (1863 – 1916), занимавшийся исследованиями в области профессионального отбора, теории управления, психогигиены, разработками системы профессионального тестирования. Исследования Мюнстенберга впервые выявили широкие возможности практического приложения психологической науки к обеспечению трудового процесса.

IV – информационный период (1960 г. по настоящее время)

Можно сказать, что толчком к концептуальному оформлению менеджмента послужили три фактора: истощение экстенсивного пути развития, обострение конкурентной борьбы и активизация поисков повышения эффективности предприятий за счет внутренних резервов.

В 1960-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата. Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в

изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы.

ЛЕКЦИЯ 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы:

1. Принципы и закономерности процесса управления.
2. Психологические особенности функций управления.

1. Принципы и закономерности процесса управления

Управление - циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями управления.

Хотя со временем техника управления и совершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались практически неизменными. Данные функции помогают менеджеру осуществлять его как специальные, так и общие задачи.

Как правило, одному руководителю трудно решать все управленческие задачи. Поэтому возникает необходимость совместной работы многих людей и разделения труда между ними. В результате возникает организационная структура управления.

Организационная структура управления – это совокупность органов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций и существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения.

Принципы управленческой деятельности. *Принцип соответствия людей структуре* (нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели); *принцип единоначалия, или административной ответственности* одного лица (ни один работник не должен отчитываться о своей

деятельности более чем перед одним руководителем, и он должен получать приказы только от этого руководителя); *принцип департаментализации* (организация строится снизу вверх); *принцип специализации управления* (все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками и не дублировать их); *принцип диапазона управления* (на одного руководителя не должно приходиться более 6 – 12 подчиненных. При исполнении физической работы в подчинении у руководителя может находиться до 30 человек, а на вершине управленческой пирамиды – это 3– 5 человек); *принцип вертикального ограничения иерархии* (чем меньше иерархических степеней, тем легче управлять организацией); *принцип делегирования полномочий* (руководитель не должен делать то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем); *принцип соотношения* (на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными); *принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели*: (функционирование организации в целом и каждого ее подразделения должно быть подчинено стратегической цели развития организации); *принцип вознаграждения* (каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд, и оно должно оцениваться им как справедливое).

Закономерности управленческой деятельности:

Закон неопределенности отклика.

Закон неадекватности отображения человека человеком.

Закон неадекватности самооценки.

Закон искажения смысла управленческой информации.

Закон самосохранения.

Закон компенсации.

2. Психологические особенности функций управления.

Итак, вспомним еще раз, что основные функции управления, это:

планирование, т.е. определение целей, выбор методов их достижения;
организация – распределение работ среди подчиненных, организационных структур, отделов, бригад и т.п.;

мотивирование – поддержание необходимого уровня активности работников с помощью материальных и моральных стимулов; обеспечение дисциплины, установленного порядка поведения людей; «управленческая психотерапия»;

контроль – надзор, проверка хода и результатов исполнения поставленных задач; оценка эффективности деятельности, ее корректировка.

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Руководителю важно помнить не только о функционально-содержательном наполнении каждой из этих функций, но и о психологической составляющей сопровождения каждой из них.

Процесс планирования:

Прежде всего, нельзя допускать абсолютизации планирования – ведь все предусмотреть, спланировать невозможно.

Практический опыт показывает, что планировать следует лишь в расчете на использование 60% рабочего времени, оставшиеся 40% времени лучше оставлять в резерве и использовать его в зависимости от конкретной ситуации, предусмотреть все детали которой невозможно.

Мотивация планирования может быть снижена в связи с постоянным давлением «сверху» и деструкцией планов на фоне текущих событий; преобладанием краткосрочных оперативных планов.

Выделяют три основные тенденции действий руководителей, снижающие эффективность планирования

1. *Установка на жесткие планы.* План приходит в противоречие с действительностью, возникает стрессовая ситуация, желание не планировать. Рекомендуется применять гибкое планирование, которое носит вероятностный характер.

2. *Ситуативный подход.* Руководитель действует в зависимости от

ситуации и не выделяет цель и задачи, которые нужно решить. Цель должна быть четко сформулирована и направлена на продукт, а не на процесс.

3. *Неразделение главного и второстепенного.* Принцип Парето гласит, что 20% затрачиваемого на работу времени приносит 80% результата и наоборот. Умение выделить главное не по срочности, а по важности, приоритетности и отличает хорошего руководителя.

Функция организации.

Организация определяется как система действий по использованию трех основных компонентов хозяйственной деятельности: *людей, материальных ресурсов экономических взаимоотношений.*

Важнейшими предпосылками успеха любой организации является оптимальное использование способностей людей, их стимулирование.

Психологические особенности функции организации

Организовать – создать определенную структуру. Причины психологических проблем, возникающие в связи с реализацией функции организации:

1. *злоупотребление регламентированием.* Мелочное регламентирование подменяет эффективный контроль и ведет к нарушению прав нижестоящего звена, размыванию ответственности;

2. *чрезмерная централизация в организации.* Избыток этого может привести к обесцениванию воздействия, снижению мотивации собственной активности сотрудников;

3. *неправильное оформление документации.* В регламентирующих документах может нечетко разграничиваться сфера деятельности подразделений. В должностных инструкциях неполно прописываются разделы прав, обязанностей и ответственности;

4. *отсутствие учета динамики развития организации.* У руководителя должен быть определенный спектр действий, связанных с алгоритмом работы организации, в случае изменений внешних или внутренних условий ее жизнедеятельности.

Функция мотивации.

Для менеджера – мотивация персонала – это способность привести подчиненного работника в такое состояние или создать ему такие условия (атмосферу), которые бы сами по себе побуждали (стимулировали) работника именно к тем действиям, которых ждет от него менеджер.

Функция мотивирования в процессе управления деятельностью организации является одной из сложнейших, поскольку основным действующим лицом является личность работника. Она выполняет *смыслообразующую функцию*, сообщая определенный личностный смысл деятельности.

В практических целях следует четко *различать* понятия *мотива и стимула*. Часто их отождествляет, однако это разные по смыслу термины.

Мотив – это побуждение к выполнению определенной деятельности или поступков, в основе которых лежат потребности человека. Система мотивов образует мотивацию поведения человека

В стимулировании, в отличие от мотивирования, речь идет о побуждении работников к труду с помощью внешних факторов. Ими обычно бывают материальное и моральное стимулирование.

Менеджеру важно помнить, что поведение человека всегда мотивировано. Всегда следует искать мотив поведения.

На сегодняшний день существует целый ряд теорий мотивации. Их можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений (потребностей)

2) процессуальные теории мотивации – более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера–Лоулера).

Функция регулирования

Принципы руководства, обеспечивающие оптимальные регулирующие

воздействия:

1. минимизация воздействия (минимальными воздействиями необходимо достигать максимального эффекта);
2. системность воздействия (предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы);
3. комплексность воздействия (состоит в использовании стимулов, максимально полно отражающих структуру мотивации конкретного работника);
4. непротиворечивость воздействия (предполагает, что применяемые стимулы не должны противоречить друг другу).

Функция контроля

Психологические предпосылки эффективного контроля: стратегическая направленность контроля, своевременность, оперативность, систематичность контроля; понятность контрольных мероприятий; экономичность контроля; объективность контроля; контроль не должен быть чрезмерным, всеохватывающим; позитивность контроля, т.е. он должен не только выявлять промахи и недостатки, но и отмечать достижения и успехи.

Управленческий контроль не является разовой акцией. Это процесс непрерывный, включающий наблюдение и регулирование разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения управленческих задач.

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Для менеджмента характерно большое количество не только различных видов планов, но и видов и систем контроля.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией. На практике такого конечного пункта не существует вообще, так как каждая управленческая функция подвижна

другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение.

ЛЕКЦИЯ 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ГРУППОВЫХ ПРОЦЕССОВ

Вопросы:

1. Малые группы и их психологические особенности.
2. Команда – как форма организации малой группы.

1. Малые группы и их психологические особенности

«Организация» – от французского organisation; organiser – устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать.

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит главной причиной создания самых различных организаций.

Исторический опыт доказывает, что организованное меньшинство обладает большей силой и имеет большие шансы на успех, чем неорганизованное большинство.

Члены организации рассматриваются функционально, прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Признаки социальной организации:

- наличие единой цели и плана деятельности;
- распределение функций, ролей и обязанностей между ее членами;
- выделение иерархии позиций и должностей, образованием
- система руководства;
- управление жизнедеятельностью осуществляется специальным
- управленческий, административный персонал;
- формирование позиционно–ролевой сети, в которой каждая личность занимает определенное место и положение, отвечает за выполнение заданных функций, ролей.

Составными элементами каждой организации являются малые группы. Исследователями они стали изучаться лишь с начала XX в.

Сегодня изучение малых групп стало правилом в социологии, психологии, а также и в теории менеджмента и психологии управления.

Основными признаками малой группы являются следующие:

- численность – от 3 до 12 (15) чел. (т.к. человек может равномерно распределять свое внимание между 6—12 человеками);
- общая деятельность;
- наличие непосредственного взаимодействия с эмоциональными отношениями;
- выработка групповых норм, групповой культуры

К этим основным признакам иногда добавляют наличие определенной организационной структуры и распределение ролей между членами малой социальной группы.

В малой группе высокого уровня организации возникает соответствующее групповое сознание, групповые ценности, интересы и т. д.

По степени регламентации деятельности малые группы можно разделить на:

- формальные / официальные – обычно создающиеся по инициативе сверху для выполнения определенных деловых задач; их деятельность регламентирована уставами, лицензиями; для них характерны четкая организационная структура, четкое распределение ролей, однозначное установление статуса ее членов, система управленческой деятельности, наличие общественно значимой цели.

- неформальные или неофициальные, которые иногда называют подгруппами, – они возникают самопроизвольно, стихийно, по инициативе снизу, на основании целей, прямо не совпадающих с целями официальной организации как результат общности интересов, симпатий; как правило, возглавляются лидером, т.е. лицом, пользующимся авторитетом; в этих группах нет жесткого членства, но есть правила, групповая мораль.

Для обеспечения высокой эффективности необходимо сочетание в ней формальных и неформальных структур при сохранении ведущей роли первых.

Функционирование малых социальных групп сопровождается рядом психологических явлений, эффектов:

- *эффект организации* состоит в том, что при объединении людей в группы групповой результат превышает сумму индивидуальных результатов, т.е. кооперирование людей ведет к повышению их активности, производительности;
- *волновой эффект* проявляется в волнообразном распространении в группе тех или иных идей, целей, норм, ценностей, настроений;
- *эффект отстраненности, отграниченности от других групп* – выражается ощущениями типа «мы и они», «наши и не наши», и т.п.

Управление этими психологическими явлениями – одна из задач руководителя.

Воздействие группы на личность носит противоречивый характер.

Позитивное воздействие обусловлено тем, что: потребность во взаимодействии с другими людьми, в общении – одна из главных человеческих потребностей; известно, что в окружении людей человек легче переносит боль (это подтверждает известная пословица «Намиру и смерть красна»); установлено также, что у людей, составляющих группу, существенно увеличивается производительность труда (японская модель управления).

Но группа может воздействовать на людей и негативно. Это относится, прежде всего, к людям определенного психического склада, например к интровертам, людям, сосредоточенным на своих внутренних переживаниях, испытывающим трудности, повышенное напряжение, дискомфорт при общении с другими людьми, особенно незнакомыми. независимо от типа нервной системы у всех людей при взаимодействии с другими членами коллектива могут проявляться некоторые недостатки, скрытые в других

условиях, – например, эгоизм, робость, неуверенность в себе, авторитарные замашки, некомпетентность, непрофессионализм и т.п. Группа всегда так или иначе ограничивает степень свободы человека, вводя определенные правила и нормы, обязательные для всех ее членов; тем самым она ограничивает одну из первейших человеческих потребностей – стремление к независимости и свободе. Именно в условиях группового взаимодействия обнаруживается, что даже при наличии тесных командных взаимоотношений каждый человек продолжает оставаться обособленной системой, которая не в состоянии добиться полной гармонии и согласия с другими людьми, каждый из которых также представляет уникальную систему, а потому общение между ними всегда связано с теми или иными противоречиями, проблемами, трудностями, а иногда вызывает и острые конфликты.

Поэтому зрелая группа, команда не возникает сама собой, а формируется только в результате систематической, длительной, целенаправленной управленческой деятельности по сплочению коллектива, налаживанию отношений взаимопомощи и сотрудничества; она может возникнуть только как результат усилий каждого сотрудника, но в первую очередь – руководителя.

2. Команда – как форма организации малой группы

Одним из видов малой социальной группы, выделяемых современной теорией управления, является специфическая группа, называемая командой. Команда – это объединенная тесными деловыми и нравственными связями группа людей, выступающая как основа эффективной организации, имеющая общие цели, взаимодополняющие способности и обладающая развитым чувством ответственности за достижение поставленных целей.

Такой высокой степени организации команда достигает за счет ресурсов:

- суперобязательность, высокое чувство ответственности, дисциплинированность в выполнении командной работы;

- быстрый персональный рост, успешная карьера членов команды;
- сверхрезультативность команды в целом.

Как показывают современные психологические исследования проблем управления, наиболее высоких результатов достигает та команда, в которой для ее членов предусмотрены следующие основные роли: генератор идей, энтузиаст, исполнитель, координатор, контролер-аналитик, коллективист, доводчик, специалист.

Формирование такой команды, в которой все ее члены взаимодополняют друг друга, требует от руководителя немалого времени и сил.

Основными стадиями в жизни группы являются следующие:

- 1) формирование;
- 2) приспособление;
- 3) нормирование;
- 4) функционирование;
- 5) расставание.

Построение эффективной команды требует от руководителя внимательного управления ее интересами. Для этого ему важно четко определять цели, быть готовым давать ясный и адекватный инструктаж, способствовать налаживанию развитой системы коммуникаций, обратных связей, быть внимательным и чутким к сотрудникам, их репликам, настроениям.

Только в таких условиях можно рассчитывать, что в коллективе сформируется зрелый морально-психологический климат.

ЛЕКЦИЯ 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Вопросы:

1. Анализ лидерства и руководства
2. Анализ основных теорий лидерства
3. Психологические особенности основных стилей руководства

1. Анализ лидерства и руководства

Сущность управленческой деятельности остается неизменной. На протяжении времени меняются только функции менеджера и методы его деятельности. На заре капитализма во главе промышленного предприятия стоял *директор*. На должность управляющего производством подбирали человека с выраженными диктаторскими способностями. Философия таких людей была очень проста: «Бизнес есть бизнес! Работай не рассуждая».

Постепенно предприниматели осознали, что у рабочих надо возбуждать интерес к труду. Появился новый тип менеджера – *патерналист*. Патерналисту рекомендовали играть роль главы семьи, к рабочим относиться по-отечески. Философия менеджмента здесь подчинялась формуле: «Быть справедливым, но твердым».

На смену патерналисту пришел менеджер–маклер. Этот тип особенно ярко проявился в годы кризисных потрясений, когда капиталистические предприятия страдали от перепроизводства товаров. Руководящим началом здесь выступал принцип: «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство рабочих».

Маклера сменил менеджер–организатор. Во главе становился не основатель производства или один из его наследников, а избранный советом директор-управляющий. Успех менеджера уже зависел от умелого осуществления целого пакета различных социальных функций. «Успех – результат сочетания эффективного производства и человеческих ресурсов».

Анализ деятельности руководителя позволяет выявить ее общие особенности:

- 1) большое число действий (преимущественно кратковременных);

- 2) частые вмешательства извне;
- 3) широкая сеть контактов (выходящих за пределы рабочей группы);
- 4) преобладание устного общения с окружающими;
- 5) высокий уровень ответственности за принимаемые решения;
- 6) неалгоритмический характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации в условиях часто меняющейся среды.

В контексте сегодняшней темы важно понять, в чем разница между лидером и руководителем.

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Оно порождается системой неформальных отношений. Роль лидера возникает, как правило, стихийно, «снизу». Лидер имеет ограниченные возможности для санкций; как правило, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В то же время он не несет и ответственности за деятельность группы.

Руководство – социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Роль руководителя возникает не стихийно, а определяется заранее «сверху», вышестоящим руководством, оговаривается круг функций руководителя. Руководитель получает соответствующие властные полномочия, имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий (как негативных, так и позитивных). Соответственно он несет ответственность за деятельность группы.

Один из важнейших признаков руководителя – обладание властью.

Если про власть, то она может принимать различные формы.

Выделяют власть, основанную на принуждении. Подчинение возникает в результате страха, испытываемого соответствующим лицом, что отказ выполнить требования того, в чьих руках находится власть, повлечет за собой различного рода неблагоприятные последствия. Для рядовых исполнителей санкции носят в основном материальный характер (штраф, лишение премии и проч.); для руководителей большее значение имеют

моральные санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется административной; она существует как в государственных, так и негосударственных организациях – главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались.

Считается, что сегодня власть должности обеспечивает руководителю лишь около 2/3 необходимого влияния, остальное дают знания и деловые качества.

Власть, основанную на вознаграждении.

Экспертная власть (основана на специальных знаниях, которые не имеют другие).

Референтная (харизматическая) власть – базируется на личных качествах менеджера, которые положительно оцениваются подчиненными. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего дополнительной властью над ними.

Законная или традиционная власть (один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации).

Власть, основанная на обладании ресурсами. Деньги, информация, связь с влиятельными лицами, в руках которых находятся требуемые блага. Огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние чаще всего прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия.

Типология руководителя по Кейрси

1. «Эпиметей» (надежен, учитывает все существенные подробности и детали, бережно относится к ресурсам и обычаям, стремится к укреплению и сохранению правил, консервативен, не любит риска, склонен к бюрократизму и формализму. Для успешной работы требуется гибкий заместитель или консультант-психолог.

2. «Дионис». Способен мгновенно реагировать на ситуацию, действовать в условиях риска и опасности конструктивно, гибко как по форме, так и по сути. Однако не способен пунктуально выполнять рутинную работу, не обращает внимания на детали и регламенты. Это требует заместителей, склонных к точной деятельности, умеющих планировать и работать с людьми, последовательно реализовывать планы.

3. «Прометей». Стремится к разработке глобальных стратегических концепций. Способен к долгосрочному планированию, ориентирован на результат, а не на процесс, склонен помогать другим. Чрезвычайно погружен в работу, не умеет расслабляться, не обращает внимания на других. Для успеха ему необходимо учиться убеждать и поддерживать других.

4. «Аполлон». Ориентируется на личные отношения и особенности каждого. Стремится разрешать как организационные, так и личные проблемы. Гибок, дружелюбен, берет на себя множество чужих проблем, но не всегда их может решить. Нуждается в умении дифференцировать свою и чужую ответственность.

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как: управляющий; дипломат; лидер; воспитатель; инноватор; личность.

2. Анализ основных теорий лидерства

1. Теория черт, или харизматическая теория (от слова «харизма», т. е. благодать, которая в некоторых религиозных системах интерпретируется как нечто, снизошедшее на человека). Это наиболее популярная теория, она концентрирует свое внимание на врожденных качествах лидера.

Согласно этой теории, лидером может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт.

2. Ситуационная теория лидерства. В данной концепции теория черт не отбрасывается полностью, но утверждается, что в основном лидерство –

продукт ситуации. В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других хотя бы в одном качестве, но именно это качество необходимо в данной ситуации, и поэтому этот человек становится лидером. Таким образом, теория о врожденности лидерства была отброшена, и вместо нее принята идея о том, что лидер просто лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту.

3. Системная теория лидерства – компромиссный вариант: лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом.

При таком подходе лидер интерпретируется как функция группы, и изучать его следует с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидера не должна сбрасываться со счетов.

Необходимо учитывать и другие параметры жизни группы, например, длительность ее существования.

Создатели научной организации труда американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон, наблюдая за деятельностью менеджеров, убедились, что вся их деятельность протекает в «силовом поле» между вектором «производства» (нацеленность на создание товаров) и вектором «человека» (нацеленностью на гуманное отношение к людям).

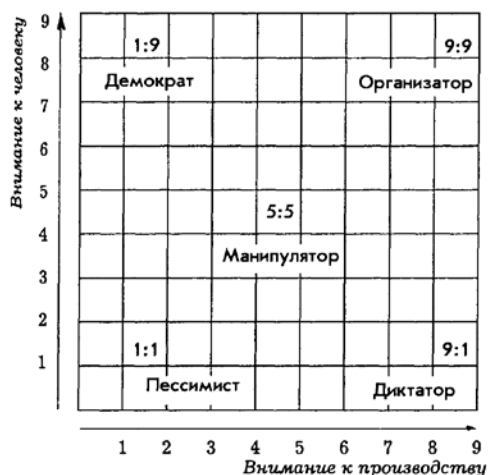
Между этими векторами существует определенное противоречие:

а) если стремиться всеми силами повысить производительность труда, не обращая внимания на потребности и желания человека, то результат будет плачевным;

б) если все внимание уделить человеку, то ничего хорошего тоже не получится.

Блейк и Моутон разграфили «силовое поле» на девять частей по каждому вектору и получили соответствующую «решетку». Эта решетка дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения:

а) диктатора, б) демократа, в) пессимиста, г) манипулятора, д) организатора.



Тем не менее, полностью отказываться от анализа теории черт нецелесообразно. Очевидно, что руководитель должен обладать определенными характеристиками. Причем это не только психологические черты. Так, например, Р.Л. Кричевский [Кричевский, 1996] использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие

Биографические характеристики.

Возраст. Имеющиеся данные касаются в основном возраста высоких хозяйственных руководителей наиболее развитых стран мира. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как американские коллеги того же ранга несколько моложе – 59 лет.

Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга весьма серьезна. Нельзя считать, что лишь зрелые люди могут занимать высокие посты. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов стояли очень молодые люди.

2. Пол. В настоящее время все чаще на руководящие посты выдвигаются женщины. В связи с этим многие исследователи пытаются вычленить особенности мужского и женского руководства. Показано, что женщины проявляют больший по сравнению с мужчинами интерес к

межличностным отношениям.

3. Социально-экономический статус и образование. Они чрезвычайно важны как для занятия менеджерской должности, так и для функционирования в ней. По данным Р. Стогдилла, руководители выступают как достаточно образованные и имеющие довольно высокий социально-экономический статус.

Интересные и показательные результаты были выявлены исследователями относительно способностей руководителя. Так, например, Е. Гизелли пришел к выводу, что наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями интеллекта, а с промежуточными.

Т. Коно, изучив работу японских фирм, обнаружил, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и университете, поступая на службу в японские корпорации, не становятся там высшими менеджерами.

Между интеллектом и эффективностью руководства лежат другие факторы, например мотивация и опыт, отношения с вышестоящим начальством.

Успешность руководителя может зависеть от уровня мотивации, опыта руководства, поддержки со стороны подчиненных, характера отношения с вышестоящим начальством.

Чертами, традиционно влияющими на успешность деятельности руководителя являются:

- а) доминантность – стремление и готовность влиять на подчиненных;
- б) уверенность в себе;
- в) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- г) креативность – способность к творческому решению задач;
- д) стремление к достижению и предприимчивость – интересно, что деньги для них сами по себе редко означают большую ценность, чаще они важны как показатель успеха;
- е) ответственность и надежность в выполнении задания;

ж) независимость;

з) общительность.

Хорошо, если параллельно руководитель является и лидером в своей организации. По мнению многих исследователей, лидерство в группе складывается из эмоционального, делового и информационного компонентов.

«Эмоциональный» лидер (сердце группы) – это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

К «информационному» лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

Ограничения личностной эффективности менеджера

У М.Вудкока и Д.Фрэнсиса интересен иной подход. Эти исследователи предлагают концепцию анализа личности менеджера – концепцию личностных ограничений. Ограничением они называют фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы», т. е. организации в целом, рабочей группы или одного человека. Все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но по некоторым причинам у них есть также области недостаточно развитых способностей. Эти последние и называются ограничениями. Данная теория предлагает в качестве быстрее и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личностному росту.

К числу некоторых из этих ограничений относятся: неумение

управлять собой; размытые личные ценности; остановленное саморазвитие; недостаточность навыка решать проблемы; недостаток творческого подхода; низкая способность формировать коллектив.

ЛЕКЦИЯ 5. ХАРИЗМА РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕЕ ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Вопросы:

1. Стили руководства и их характеристика
2. Харизма и имидж как важные качества руководителя

Стиль руководства – общая характеристика способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным.

Приведем сводную таблицу характеристик авторитарного, демократического и либерального стилей управления, предложенную Э. Старобинским.

Характеристики стилей управления по Э. Старобинскому

Объект сравнения	Стили управления		
	авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрощивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативности подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих — сотрудников и помощь им в карьере	
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Сейчас вместо демократического стиля все чаще исследователи говорят о стиле партисипативном (соучаствующем).

Для него характерны регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий и прав; участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»); предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если: руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных; если подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе; если задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Важно, чтобы стиль руководителя был гибким. И зависел от уровня психологического развития коллектива (П. Херси).

Связь форм управления с уровнем развития коллектива по П. Херси

Уровень развития	Форма управленческого поведения
<i>Низкий уровень:</i> «Не хотят работать, не умеют работать»	«Авторитарное указывание» четкие указания, что и как делать, инструктаж; постоянный контроль работы.
<i>Средний уровень:</i> «Хотят работать, но еще не умеют работать»	«Популяризация» указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, дается возможность и самостоятельность проявить себя);

<p><i>Хороший уровень:</i> «Хотят и умеют работать»</p>	<p>«Участие в управлении» – проводить консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советоваться с ними; предоставлять больше ответственности; ограничивать прямые указания и контроль;</p>
<p><i>Высокий уровень:</i> «Хотят и умеют работать творчески»</p>	<p>«Передача полномочий» ставить проблему, прояснять цели и достигать согласия по отношению к ним; предоставлять необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы;</p>

2. Харизма руководителя

В мировой справочной литературе существует более шестидесяти определений слова «харизма». Если обобщить – то *харизма* – это некая невидимая сила, черта, «искра Божья».

Человек, получивший это исключительное свойство в подарок от природы или развивший его в себе, воспринимается как сильная, исключительная личность, достойная статуса вождя или предводителя.

Само по себе понятие харизмы появилось в древней Греции.

В переводе с греческого «харизма» обозначает «милость», «божественный дар».

Одно из первых систематических исследований феномена харизмы в начале XX было проведено немецким политологом и социологом Максом Вебером.

По его мнению, харизма – необычное свойство личности, благодаря которому она оценивается как «одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям».

Современная трактовка слова несколько отличается от первоначальной.

Харизма – способность человека вызывать у окружающих чувства восхищения, уважения, доверия и благодаря этому легко управлять другими людьми.

Часто харизма появляется как врожденное качество, но существуют

способы развивать ее, поскольку она связана с внутренними психологическими качествами и с внешними, поведенческими навыками: высокой самооценкой, эмоциональностью, целеустремленностью, уверенностью в себе, красноречием актерским мастерством.

Исследования показали, что в отношении харизмы и особенностей ее проявления можно обнаружить некоторые закономерности:

- харизма может быть проявлена только в социальной группе, так как представляет собой инструмент влияния;
- харизматический лидер появляется в периоды социально-экономических или политических кризисов и пользуется огромным доверием у своих сторонников;
- общественная позиция харизматического лидера совпадает с настроением крупной социальной группы людей;
- образ харизматического лидера и его действия нетипичны, отличаются новизной;
- харизматическое поведение содержит в себе некоторую театральность и сопровождается ритуалами;
- нередко харизматик обладает какой-либо физической или психической особенностью;
- деятельность харизматика всегда сопровождается выдающимися результатами, яркими победами.

Без хотя бы одного из этих семи признаков личность не может считаться харизматичной.

Харизматичный лидер может быть как положительным героем, так и отрицательным.

Нравственные аспекты не влияют на силу воздействия харизматика на общество.

Одной из составляющих харизмы является обаяние.

Обаяние же – это умение расположить к себе людей, вызвать в них положительные эмоции, желание общаться и помогать. Вот эти-то черты как

раз можно в себе развить.

Развитию поддается такая составляющая обаяния, как коммуникбельность – умение общаться; в ее основе лежит интерес к людям. Развитый навык внимания к другим, понимания их эмоционального настроения адекватный откликаться на него.

ЛЕКЦИЯ 6. ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЕГО ОБРАЗА

Вопросы:

1. Понятие имидж и его основные виды.
2. Этапы формирования имиджа.

1. Понятие имидж и его основные виды

Имидж – (от англ.: *image*) – образ, слепок – образ другого человека, формирующийся в процессе общения с ним.

Среди деловых людей прочно закрепилось сознание того, что имидж необходим каждому бизнесмену, чиновнику, общественному функционеру.

Основными субъектами имиджа являются:

Индуктор (прототип) имиджа – субъект, образ которого формируется. Индуктором имиджа может быть человек, группа, организация, предмет (товар).

Реципиент имиджа – воспринимающий индуктора субъект, в чьих глазах формируется имидж. Реципиентом может быть отдельный индивид или группа.

Средства самопрезентации – это средства, используемые индуктором с целью повлиять на свой имидж в глазах реципиента.

Имидж можно рассматривать как аттитюд (социально-психологическую установку) на восприятие другого человека. Поэтому он и

имеет все компоненты, свойственные аттитуду: когнитивный компонент – что думают о человеке; аффективный компонент – отношение к человеку; поведенческий компонент – как на основе мнений и оценок другие люди ведут себя по отношению к данному человеку.

Имидж может быть как положительным, так и отрицательным. Оценка и интерпретация поведения, внешнего вида человека зависит от норм, стереотипных представлений данной группы. Поэтому при формировании имиджа необходимо знать особенности группы, на которую он рассчитан, ее ценности, нормы

Исследователи выделяют несколько видов имиджа: профессиональный имидж – имидж человека как профессионала («Он прекрасный специалист»; «Он никудышный специалист»); личностный имидж – имидж человека как личности («Он порядочный человек»; «Он невыносимый, грубый, завистливый»).

По знаку модальности эти два имиджа у одного и того же человека могут совпадать или отличаться («Он отличный специалист, но человек ужасный!»). Очевидно, что идеальным является вариант, когда оба имиджа позитивны по знаку («Очень приятный в общении человек и при этом профессионал высшего класса»).

Часто высказывается мнение, что профессиональный имидж важнее личностного, ибо «придя на работу, спрячь свою личность в карман». На самом деле, установка на личность, отношение к ней всегда переносится на все, что исходит из этой личности. Личностный имидж – это база, а профессиональный – надстройка, дополнение.

Личный имидж руководителя организации является важнейшим компонентом корпоративного имиджа. Потому что основной механизм формирования корпоративного имиджа – это персонификация, т. е. приписывание организации свойств личности, персоны

Имидж руководителя формируется в результате восприятия реципиентом имидж формирующей информации. Выделяют два вида имидж

формирующей информации: прямую и косвенную.

Прямая имидж формирующая информация (ПИФИ) – та, которую человек получает при непосредственном общении с руководителем.

Косвенную имидж формирующую информацию (КИФИ) человек получает через «третьи руки» – слухи, публикации, рассказы знакомых и т. п.

2. Этапы формирования имиджа

Созданием имиджа занимаются профессионалы – имиджмейкеры. Однако любой человек при желании и наличии соответствующих знаний по психологии общения и восприятия может попытаться самостоятельно сконструировать свой имидж.

Формулировка имиджевых целей. Необходимо четко сформулировать послание, которое содержится в желаемом имидже.

Анализ имиджевой аудитории. На этом этапе проводятся количественные и качественные исследования имиджевой аудитории.

Прорисовка имиджевых характеристик. Составляется список качеств, которые необходимо транслировать имиджевой аудитории.

Соотнесение наличных и желаемых характеристик.

В результате такого анализа формируются три списка характеристик: характеристики руководителя (организации), работающие на создаваемый имидж - их необходимо усиливать и демонстрировать; характеристики руководителя (организации), снижающие или даже разрушающие создаваемый имидж - от них необходимо избавляться или же не афишировать; характеристики, необходимые для создания требуемого имиджа, но отсутствующие у человека (организации) - их необходимо нарабатывать.

Выбор средств самопрезентации личности или организации. Здесь подбираются конкретные техники, направленные на достижение имиджевых целей.

Вхождение в образ – собственно воплощение имиджа в реальной

жизни.

Существует целый ряд техник, позволяющих формировать необходимый имидж. Их можно разделить на три группы.

техники возвышения имиджа. Они преследуют цель – повысить значительность, силу, авторитетность, убедительность образа;

техники создания узнаваемого образа (бренда): цель – привлечь внимание, запомниться, стать узнаваемым;

техники формирования позитивного отношения: цель – вызвать положительные чувства: доверие, симпатию, интерес.

К числу техник, направленных на возвышение имиджа можно отнести: присоединение к безусловным социальным ценностям, т.е. включение в ключевое сообщение ценностей, разделяемых целевыми группами общественности; усиление личной власти; повышение физической силы руководителя; повышение уверенности и внутренней энергии; демонстрация заслуг, достижений, наград; миссионерство – возложение на себя обязательств в решении актуальных социальных задач (благотворительность, спонсорство и т. п.); присоединение к общепринятым авторитетам (контакты и демонстрация хороших, близких отношений с авторитетными людьми, организациями).

Техниками создания яркого и узнаваемого образа являются: подбор подходящего имени, названия очень важен, так как несет информацию о миссии организации; типизация и стилизация имиджа – выбор стиля, оформления, соответствующего целям и миссии организации; использование имиджевой символики (герб, логотип, слоган), которая в емкой форме выражает цели и ценности организации; мифологизация образа – создание мифологического контекста с привлечением архетипических образов коллективного бессознательного.

Техники формирования позитивного отношения – повышение внешней привлекательности; позитивный настрой; известна закономерность: привлекательны те люди, которые хорошо относятся к нам; создание

безупречной репутации; позитивные послания группам общественности – выражения благодарности, проявления уважения, поздравления и т. п.; личное участие – проявление искреннего интереса к людям, оказание поддержки и реальной помощи; дистанцирование от негативных символов (компрометирующих факторов, фигур, групп, поступков).

Подбор техник для каждой конкретной ситуации необходимо проводить индивидуально, так как все компоненты имиджа взаимосвязаны и влияют друг на друга.

ЛЕКЦИЯ 7-8. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ПОВЕДЕНИЕМ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Вопросы:

1. Понятие личности подчиненного, подходы к пониманию ее структуры.
2. Понятие компетенций сотрудников организации. Уровни компетенций.
3. Трудные сотрудники и их психологические особенности.

1. Понятие личности подчиненного, подходы к пониманию ее структуры.

Как мы говорили, задача управления – выполнение деятельности усилиями других людей, т. е. подчиненных. Однако подчиненный – не «чистый лист», на котором можно написать все что угодно. Это сложившаяся личность, обладающая определенными характеристиками и свойствами. Если руководитель не учитывает индивидуально-личностные особенности подчиненного, он не сможет прогнозировать его реакцию на управленческие воздействия.

Т.Ю. Базаров выделяет следующие характеристики подчиненного

[Базаров, 2009].

1. Так как люди наделены интеллектом, они осмысленно реагируют на внешние управленческие воздействия, поэтому управление – не односторонний, а двусторонний процесс, подразумевающий активность подчиненного.

2. Каждый человек уникален, поэтому один и тот же метод управления может приводить к совершенно различным реакциям у разных людей.

3. Люди, как правило, приходят в организацию в результате осознанного выбора, имея определенные цели, и ожидают реализации этих целей в процессе трудовой деятельности.

4. Люди стремятся к постоянному самосовершенствованию и развитию, а не только к удовлетворению витальных потребностей.

Менеджер, выстраивая взаимодействие с подчиненными, должен опираться и на понимание целостной структуры их личности.

В рассмотрении этого вопроса, будем опираться на структуру, предложенную К.К. Платоновым.

В данной модели выделяются четыре подструктуры, имеющие различное соотношение биологической и социальной обусловленности:

- 1) подструктура биологических свойств;
- 2) подструктура форм отражения;
- 3) подструктура опыта;
- 4) подструктура направленности

При подборе персонала в первую очередь обращают внимание на подструктуры форм отражения и опыта, т.е. интеллектуальный и образовательный уровень и профессиональный опыт, включающий набор знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения деятельности.

Гораздо реже анализируют уровни биологических свойств и особенно уровень направленности, а ведь именно последний определяет направленность деятельности и степень удовлетворенности от ее осуществления.

Рассмотрим эту структуру более подробно.

Биологический уровень структуры личности. Этот уровень задан конституционально, генетически. Часто возникает вопрос о соответствии конституциональных свойств данному виду деятельности. Существуют, действительно, виды деятельности, где эти особенности учитывать необходимо. В структуру этого уровня входят особенности функционирования нервной системы – скорость реакции, длительность сохранения образующихся связей и т.п. Все это подчинено такому понятию, как тип темперамента.

Выделяют четыре типа темперамента со времен Гиппократ и Галена: холерик (экстраверт, эмоционально неустойчивый), сангвиник (экстраверт, эмоционально устойчивый), флегматик (интроверт, эмоционально устойчивый), меланхолик (интроверт, эмоционально неустойчивый).

Руководителю важно учитывать эти особенности своих подчиненных в процессе своей деятельности.

Важно также учитывать и половые и возрастные особенности подчиненных. Психология мужчин и женщин различна, как различны и психологические особенности людей разного возраста.

Уровень форм отражения К.К. Платонов выделяет две формы отражения: с помощью познавательных процессов происходит познание окружающего мира; с помощью эмоциональных процессов происходит эмоциональная оценка значимости воспринимаемого для субъекта.

Особенности познавательных процессов подчиненного – памяти, внимания, восприятия, мышления, воображения – являются важными компонентами его профессиональной пригодности. Часто при приеме на работу оценка именно этого уровня отражения кандидата и происходит.

Функционирование эмоциональной формы отражения также связано с индивидуальными особенностями. Они обусловлены в первую очередь особенностями нервной системы. Люди с высокой степенью эмоциональной нестабильности (дискорданты) легко выходят из себя, бурно реагируют на

эмоционально значимые ситуации. Эмоционально стабильные люди (конкорданты) теряют самообладание только в крайних ситуациях, быстро восстанавливают эмоциональное равновесие.

Уровень опыта К этому уровню относятся знания, умения, навыки, которые человек приобрел за свою жизнь. Обычно необходимость оценки этого уровня также хорошо осознается. Знания и умения сотрудника составляют основной багаж его профессиональной компетентности.

Уровень направленности К направленности личности относится совокупность устойчивых мотивов, направляющих деятельность личности. Формирование этой подструктуры связано с развитием самосознания и с переходом от внешних критериев оценки себя к внутренним. Убеждения, ценности, смыслы, мировоззрение личности составляют основу таких внутренних критериев. С точки зрения эффективного функционирования организации важно, чтобы цели, ценности, убеждения сотрудников совпадали с организационными. Эти задачи решаются с помощью развития организационной культуры, формирования внутреннего имиджа организации.

2. Понятие компетенций сотрудников организации. Уровни компетенций

Актуален в настоящее время подход к анализу деятельности специалиста – компетентностный подход.

Модель компетенций удобна тем, что позволяет достаточно точно измерить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития.

В рамках данного подхода выделяют компетенции и компетентность как взаимосвязанные конструкты.

Компетенции – это требования успешной деятельности, сформулированные в терминах интегральных качеств индивидуального или коллективного субъекта.

Иначе говоря, это – совокупность знаний, умений и навыков, которые

необходимы для выполнения конкретной работы. Компетенции выделяются на основе анализа конкретной деятельности и составляющих ее задач.

Компетентность – это совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетенций (типов задач) конкретной должности или компании в целом.

Таким образом, набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из:

- корпоративных,
 - менеджерских
 - профессиональных (функциональных, технических)
- характеристик.

Набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников данной организации и задается корпоративным кодексом. Их обычно немного, около 4–6.

К ним добавляются менеджерские (для руководителей) и технические (для исполнителей) компетенции.

Чем выше позиция сотрудника в профессионально-должностной иерархии, тем больше от него требуется менеджерских и тем меньше технических и профессиональных компетенций.

На исполнительском уровне необходимы только технико-профессиональные и корпоративные компетенции.

Функциональные компетенции описывают навыки и умения, необходимые для эффективного выполнения сотрудником определенной функции.

3. Этапы адаптации сотрудника к условиям организации

Важным вопросом является проблема адаптации (приспособления) к условиям организации. Различают три взаимосвязанных вида адаптации:

психофизиологическую,

социально-психологическую
профессиональную.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В ходе социально-психологической адаптации происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Выделяют следующие стадии социально-психологической адаптации: ознакомление, происходит освоение индивидом норм, ценностей, установок, представлений, стереотипов и т.д. на когнитивном и эмоциональном уровне.

Ролевая ориентация происходит принятие сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, соседских, партнерских, семейных отношений и др.), принятие форм предметной деятельности (способов профессионального выполнения работы).

самоутверждение – в процессе третьей стадии происходит первоначально индивидуализация, а затем интеграция адаптирующегося сотрудника.

Профессиональная адаптация характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчиненного как конкретного специалиста, формированием

положительного отношения к своей деятельности. Как правило, удовлетворенность своей деятельностью в организации как профессией наступает при достижении определенных реальных результатов, а последние приходят по мере освоения подчиненным специфики деятельности на конкретном участке.

Условия успешной адаптации новичков:

дифференцированный подход к распределению новых сотрудников по подразделениям организации;

объективность деловой оценки новых сотрудников;

престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;

организация жизнедеятельности, позволяющей реализовывать мотивационные установки новых сотрудников;

гибкость и эффективность системы обучения новых сотрудников;

благоприятные социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;

всемерный учет личностных свойств адаптирующегося подчиненного, связанных с его психическими чертами, темпераментом, характером и т.п.;

наличие эффективной системы введения в специальность новичков.

4. Трудные сотрудники и их психологические особенности

В зависимости от того, как человек себя ведет, можно выделить три вида дисбаланса: эмоциональный, интеллектуальный, волевой.

К числу эмоционально-сложных сотрудников по Бремину, можно отнести несколько типов:

«Паровой каток» проявляет агрессию независимо ни от обстоятельств, ни от участников, давит на всех, не заботясь о последствиях, непродуктивных для всех участников взаимодействия. Относительная неуязвимость такого типа поведения заключается в том, что человек не берет на себя ответственности и вины за содеянное и не переживает за собственные

потери.

«Снайпер» — скрытый агрессивист. Затаившись, он выискивает «больное» место, ждет удачных обстоятельств и «стреляет» коротко, эффективно. Этот человек труден потому, что с его стороны можно совершенно неожиданно получить болезненный удар, от которого достаточно сложно оправиться, тем более невозможно сделать это моментально, поскольку присутствует фактор неожиданности. Его стиль поведения носит характер интриганства.

«Взрыватель», «взрывной ребенок» – человек, который «взрывается» от какого-либо конкретного, не значимого с точки зрения окружающих обстоятельства, т. е. реагирует совершенно неадекватно воздействию. Поведение взрослого не должно соответствовать такому варианту, оно и определяется как «детское» потому, что взрослый не владеет или не хочет владеть собой.

«Жалобщики» в отличие от людей, которые объективно находятся в трудных обстоятельствах и которым есть на что жаловаться, способны использовать любой повод для того, чтобы высказать свое недовольство ситуацией, обстоятельствами и т. д. По сути дела, такой человек эксплуатирует эмоциональные возможности, эмоциональные ресурсы и ситуации и других людей.

«Вечные пессимисты». Люди данного типа не ищут повода пожаловаться, у них изначально все плохо — так они воспринимают жизнь. Чаще всего это связано со слабым типом нервной системы, меланхолическим типом темперамента, зачастую — с высокими интеллектуальными способностями, но в большей мере — с неустойчивостью эмоциональной сферы, когда любое воздействие внешней среды из-за внутреннего рассогласования воспринимается человеком болезненно, как негативное.

«Тихони», «молчуны». К этому типу относятся люди, не склонные обсуждать с коллегами и близкими свои проблемы или проблемы взаимодействия; они не скажут, когда и чем они недовольны, на что

обиделись. Если от них требуется какая-то вербализация позиции или некая оценка, то чаще всего ее не добиться, либо они будут высказываться в весьма обтекаемой или уклончивой форме.

«Сверхпокладистые». Изначально очень удобный тип: со всем соглашается, на все готов, все обещает, однако нередко ничего не делает, так как все сделать невозможно и безопасней ничего не делать, чем что-то попытаться сделать и получить много проблем. Реально же он ненадежен абсолютно во всех отношениях. «За руку» такого человека поймать крайне сложно, он всегда отягощен большим количеством обещаний.

Интеллектуально сложные сотрудники «Всезнайки». Также делятся на несколько типов:

«Бульдозеры» подавляют своей эрудицией всех остальных; они всегда правы, все знают, готовы ответить на любой вопрос, поэтому быть партнером таких людей и тем более противостоять им очень тяжело. Трудность общения с подобными «всезнайками» состоит в том, что они не учитывают чужих мнений, кроме своего собственного, всех остальных как бы не существует. Они настолько самодостаточны в своих знаниях, что никто и ничто существенно ценного для них добавить не могут.

«Пузыри» «надуты» своими знаниями, тем не менее не хотят делиться ими, они самодостаточны, не снисходят до обмена информацией с окружающими. Такие люди держат себя важно, значительно. Получить от них информацию крайне сложно, так как ни в какие споры они не вступают, контраргументы не высказывают.

Сотрудники, демонстрирующие нарушения в мотивационно–волевой сфере:

Нерешительные, «стопоры». Этот тип наименее безобиден из всех рассмотренных, потому что действительно нуждается в помощи, некой коррекции. Ему трудно принять решение; ему все время не хватает либо информации (возможно также субъективное ощущение недостатка информации, необходимо для принятия решения), либо уверенности в

правильности, адекватности своего решения.

«С ума сводящие». Данный тип характеризуется непоследовательностью, рассогласованностью в позиции, поведении, эмоциональной реакции. Например, пообещав что-нибудь, обнадежив другого, он на полпути бросает дело, поскольку ему показалось, что это непродуктивно или что-то помешало. Все это выдает неадекватную эмоциональную реакцию. Люди, относящиеся к данному типу, могут изводить себя вариантами интеллектуальных стратегий, хотя для решения проблемы предлагается одна стратегия, алгоритм достижения результата, и партнеры уже договорились, начали действовать.

ЛЕКЦИЯ 9. СТРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Вопросы:

1. Общие понятия о стрессе и особенностях его проявления.
2. Стресс в жизни менеджера.
3. Приемы управления стрессом

1. Общие понятия о стрессе и особенностях его проявления

Стресс (от англ. stress— туго натянуть) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Стресс – это естественная и неизбежная составляющая жизни каждого человека.

Но для продуктивного функционирования личности важно, чтобы стресс находился на оптимальном для этого уровне.

Стресс как давление, нагрузка или напряжение нейтрален. Только наш мозг, а за ним и тело, и психика решают, как на это реагировать.

Положительный стресс именуют эустрессом или эв-стрессом (греч. хорошо).

Отрицательный стресс обозначают словом дистресс (греч «dis» плохо).

Дистресс характеризуется наличием трех фаз: тревоги, сопротивления истощения.

Люди с устойчивой психикой сравнительно быстро преодолевают фазу тревоги и «берут себя в свои руки». Психически неустойчивых охватывает волнение, и они «сдаются». Фаза сопротивления у них скоротечна, а порою даже и не выражена. Такие люди легко прекращают борьбу и психически истощаются. При встрече с препятствиями они часто оказываются совершенно сломленными.

Однако и психически устойчивые люди при длительном воздействии на них неблагоприятных раздражителей не могут избежать разрушающих воздействий фазы истощения.

Проявления стресса сводятся к реакциям трех видов: психологические – появление чувства тревоги, беспокойства, уныния, тоски и т.п.; физиологические – повышение кровяного давления, учащение дыхания, пульса, напряжение мышц и т.д.; физико-химические – усиленная выработка организмом таких веществ, как адреналин, гидрокортизон, активизирующих деятельность всех систем организма.

Основной причиной стресса – являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс, который мы поддерживаем в своем окружении.

2. Стресс в жизни менеджера.

Деятельность менеджера любого звена стрессогенна. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ; ситуация выходит из под контроля; стоит проблема и нет альтернативы для ее решения.

По мнению Д. Фонтана, можно выделить две большие группы

стрессоров менеджера: стрессоры служебной деятельности; стрессоры внеслужебной деятельности.

Стрессоры служебной деятельности подразделяется: общие и специфические.

К стрессорам внеслужебной деятельности относятся и личные стрессоры

Общие стрессоры: плохая организация служебной деятельности недостаток сотрудников; режим рабочего времени; статусные проблемы; заорганизованность, формализм и заседательская суеда (ненужные ритуалы и процедуры); неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации.

Специфические стрессоры – стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне: нечеткие ролевые обязанности; ролевой конфликт; нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству; особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя; особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали; особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными; особенности управленческого труда.

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1) у каждого работника должен быть адекватный его возможностям и способностям вид и объем работы.

2) разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;

3) четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль руководства, соответствующий требованиям

данной ситуации;

- 5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;
- 6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Сила стресса зависит и от личностных, и от многих других факторов.

Разные люди по-разному переносят стрессовые факторы:

- Одни проявляют реакцию соперничества и включаются в борьбу со стрессом, – тип А.
- Другие пасуют перед ними. – тип Б

Классический представитель типа «А», кому больше всего угрожают неприятности, как правило, нетерпелив, вечно ощущает нехватку времени, движения его быстры, говорит торопливо, резко, кажется, что тело его никогда не расслабляется. Самые главные черты в поведении это типа – болезненная торопливость и несдержанность в проявлении гнева. Такие люди находятся в состоянии «непрекращающейся борьбы». Если не ослабить напряженность этой борьбы, им не поможет ни строгая диета, ни отказ от курения, ни физические упражнения.

Представители типа «Б» – полная противоположность типа «А». Эти люди степенные, не склонные к опрометчивым действиям. Тип «Б» чаще встречается среди музыкантов, чиновников и счетных работников.

3. Приемы управления стрессом

Под приемами управления стрессом обычно подразумевается совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму.

Сам процесс управления можно представить несколькими вариантами.

До появления стресса главные усилия необходимо сосредоточить на проблемах профилактики стресса.

После появления стресса главное внимание уделяется мерам активного

противодействия стрессу.

В острой стрессовой ситуации осуществляются меры первоочередной самопомощи.

Психологическая профилактика стресса: по мнению Р.Л. Кричевского, (1996), к принципам мудрого отношения к жизни можно отнести следующие:

- постоянно ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей
- необходимо задуматься о реальности наших притязаний и выбирать цели, которые чуть–чуть выше реальных возможностей.
- менеджеру предпочтительнее иметь набор гибких установок и достаточно большое количество ближайших и перспективных целей («галерея целей»), быть готовым их заменять
- уметь отличать главное от второстепенного.
- знать меру воздействия на события, то есть быть реалистичными в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находимся.
- уметь подходить к проблеме с разных сторон.
- готовить себя к любым неожиданным событиям заранее.
- воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении.
- стараться понимать окружающих.
- уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего.
- жить полной жизнью в каждый данный ее момент.

ЛЕКЦИЯ 10. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Вопросы:

1. Понятия феномена «общения», его основные характеристики.
2. Управленческое общение и его характеристики.

1. Понятия феномена «общения», его основные характеристики

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера, личности, которая должна работать с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер.

Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением, потому как общение – это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми.

Управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т.д. – все это различные формы делового общения.

Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

Общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения), обмен информацией (коммуникативная сторона общения), выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно.

По используемым знаковым системам различают:

- вербальное (речевое) общение, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;
- невербальное (бессловесное) общение, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль.

По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу. Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят: визуальные, аудиальные, тактильные, ольфакторные.

По характеру связи общающихся общение делится на:

- непосредственное, как контакт «с глазу на глаз»;
- опосредованное, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По количеству участвующих в общении людей различают:

- межперсональное общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;
- массовое общение, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По включенности в процесс общения социальных слагаемых различают:

- межличностное общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);
- ролевое общение (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия,

диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

2. Управленческое общение и его характеристики

Управленческое общение – общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

- выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);
- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;
- выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Закономерности формирования первого впечатления в бизнесе:

Основная задача восприятия — формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов:

- фактора превосходства,
- фактора привлекательности
- фактора отношения к наблюдателю.

Фактор превосходства – проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере – социальной, интеллектуальной, групповой др.

Фактор привлекательности – очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным,

интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики.

фактор отношения к наблюдателю – регулирует включение восприятия по следующей схеме: положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное.

Поэтому: для возможности удержать себя в состоянии внутреннего равновесия в связи с фактором превосходства важны одежда человека и весь его антураж. Для фактора привлекательности – ухоженная внешность, гармонично подобранный гардероб, навыки владения телом. Для фактора отношения к наблюдателю знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами.

Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении.

Взаимодействие в деловом общении часто преследует цель – достижения выгодного для бизнеса решения.

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели. В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

- 1) сотрудничество, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;
- 2) противодействие, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;
- 3) компромисс, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;
- 4) уступчивость, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;
- 5) избегание (уклонение), предполагающее уход от контакта, отказ от

стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Основные приемы организации общения.

Общение отличается тем, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто была им принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение.

Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею.

Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными:

заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если:

- ваш собеседник во всем согласится с вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на ваши доводы;
- проявит недоверие к вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

1) участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

2) следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их – (шум, громкая музыка, возможность вмешательства

в беседу других лиц; и т.п.);

3) необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

4) следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

5) необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии – антипатии);

6) если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;

7) надо, заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т.е. на этом этапе анализируются участники общения (пол, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивами деятельности, интересами, присущими только ей. Поэтому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственного общения.

Место общения.

1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;

2) место проведения делового общения должно быть хорошо оснащено (вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.).

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете.

Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете

подчиненного.

При официальном общении желательно находиться на своем обычном месте – за столом; при полуофициальном – располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы делятся на: открытые и закрытые.

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т.е. такие, на которые необходимо ответить «да» или «нет».

Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Процесс непосредственного общения начинается с создания контакта.

Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было.

Менеджер, должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию: со стороны авторитета инициатора беседы, содержания беседы, достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме, силы личности.

На начальной фазе общения создается мост между партнерами. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

- 1) установление контакта.

- 2) создание приятной атмосферы.
- 3) привлечение внимания.
- 4) пробуждение интереса к беседе.

Передача (получение) информации . Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника. В этом контексте можно выделить следующие элементы:

- информирование собеседника;
- постановка вопросов;
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника;
- анализ реакций собеседника.

В завершении деловой встречи важно подвести и тоги, еще раз озвучить принятое решение, убедиться, что нет разночтений в его понимании, поблагодарить собеседника. Выразить удовлетворенность конструктивом, который сопровождал встречу.

Даже если встреча не привела к желаемому результату, завершать ее нужно на доброжелательной ноте. Высказывая надежду, что будущие встречи позволят разрешить возникшие противоречия.

3. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1. ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ № 1-2.

Психология менеджмента как наука и учебная дисциплина

Вопросы для обсуждения:

1. Основные характеристики психологии управления как науки.
2. Связь психологии управления с другими научными дисциплинами.
3. История становления психологии управления, ее основные этапы.
3. Особенности американской и японской систем управления персоналом.

Литература:

1. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2003. – 582 с. (С. 11–23).
2. Психология менеджмента : учебник для студентов и аспирантов университетов / П. К. Власов [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. – СПб : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. – 571 с. (С. 15–28).

Дополнительные задания:

Подготовить сообщения (длительностью не более 7 минут) на темы:

1. Вклад Ф. Тэйлора в становление психологии управления: (Кузнецова Н. В. История менеджмента. – Владивосток: изд-во Дальневосточного университета. – 216 с. – С. 28-47) .
2. Практика японского менеджмента. (см. Психология менеджмента : учебник для студентов и аспирантов университетов / П. К. Власов [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. – СПб : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. – 571 с.(С. 33–41).
3. Практика американского менеджмента (см. Психология менеджмента : учебник для студентов и аспирантов университетов / П. К. Власов [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. – СПб : Издательство Санкт-Петербургского

университета, 2000. – 571 с. (С. 28–33).*

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

*см. Базу литературных данных по практической психологии управления.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3-4.

Психологические аспекты процесса управления (планирование, организация, контроль)

Вопросы для обсуждения:

1. Типы организационных структур.
2. Принципы и закономерности процесса управления.
3. Психологическая характеристика функций управления (планирование, организация, контроль).

Литература:

1. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2003. – 582 с. (С.84–98; 108–118;175–187)
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ пер. с англ. . - Академия народного хозяйства. – при М. : Дело. – 1997. – 488 с. – (Гл. 13.)¹

Обязательное задание для всех студентов:

1. Пользуясь ресурсом <https://equity.today/chto-takoe-zadachi-smart-i-kak-oni-rabotayut.html>, изучите SMART-технологии постановки задач. Согласно предложенному алгоритму распишите собственную цель, которая у вас имеется (Она может быть и выдуманной). Составленный алгоритм оформите письменно и сдайте на проверку.
2. Подготовьте сообщение (продолжительностью 5–7 минут) на тему: Миссия организации и ее основные особенности² // <http://mirznanii.com/a/161360/missiya-organizatsii>

см. Базу литературных данных по практической психологии управления¹

² текст доклада см. на кафедре

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5.

Психологические аспекты мотивации персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Полимотивированность трудового поведения.
2. Принципы, лежащие в основе мотивации сотрудников.
3. Теории мотивации персонала.

Литература:

1. Волкогорова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогорова, А. Т. Зуб. – Москва : ИД "Форум" : ИНФРА–М, 2007. – 351 с. (С. 27–42).
2. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2003. – 582 с. (С.143–175).

Обязательное задание: (для всех студентов!!!)

Из числа своих работающих знакомых, выберите двух человек по-разному относящихся к своей профессиональной деятельности – увлеченного и безразличного. Выявите мотивы их профессиональной деятельности (не менее трех). Предложите способ повышения мотивации для того, у кого она пока низкая (с учетом его личностных особенностей).

Дополнительные задания:

Подготовить сообщения (длительностью не более 7 минут) на темы:

1. Содержательные теории мотивации. (см. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ пер. с англ. – Академия народного хозяйства. при М. : Дело. – 1997. – (гл. 13.)
2. Процессуальные теории мотивации. (см. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ пер. с англ. . – Академия народного хозяйства. – при М. : Дело. – 1997. – (гл. 13.)

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ № 6-7.

Психологические особенности организационных и групповых процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие группы, ее основные характеристики.
2. Понятие психологического климата в группе, пути его поддержания.
3. Эффекты межличностного восприятия в группе.
4. Понятие команды. Психологические аспекты проблемы.

Литература

Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2007. –351 с. (С. 52–105).

Обязательное задание (для всех студентов!!!).

С помощью теста общей оценки психологического климата в группе проведите аутодиагностику психологического климата в своей учебной группе. При необходимости составьте рекомендации по улучшению психологической ситуации.

Данное задание необходимо выполнить письменно и сдать на проверку.

p.s. «Клонированные» тексты засчитываться не будут! Данное задание выполняется САМОСТОЯТЕЛЬНО каждым из студентов!

Дополнительные задания:

Подготовить сообщение на тему:

«Методология принятия коллективных решений и создания атмосферы творчества». – см. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб. : Питер. – 2000. – 416 с. Гл. 3. (в рабочую группу по подготовке доклада может входить 4 человека)

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8.

Психологические характеристики руководителя как субъекта управления. Стили руководства

Вопросы для обсуждения:

1. Руководитель и лидер, сходства и различия.
2. Основные типологии стилей руководства.
3. Харизма, как важная характеристика лидера и руководителя.

Литература:

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. – Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. – 150 с. (С.48–68).
2. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2003. – 582 с. (С. 496–548).
3. Психология менеджмента : учебник для студентов и аспирантов университетов / П. К. Власов [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. - СПб : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. – 571 с. (С. 164–233).

Обязательное задание:

Ознакомьтесь с биографией одного из выдающихся менеджеров XX–XXI века (Ли Якокка, Стива Джобса, М. Цукерберг а, Дж. Янга, Е. Касперского и др.) определите, что сыграло важнейшую роль в достижении этим человеком его профессиональных результатов. Составьте список этих предпосылок.

Дополнительное задание:

Подготовить сообщение (длительностью не более 7 минут) на тему:

Теория стилей руководства р. Лайкерта //

<http://www.studfiles.ru/preview/3051074/>*

*материал для сообщения можно найти на кафедре

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ №9.

Имидж руководителя как составляющая его образа

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие имиджа, его структурные элементы.
2. Приемы формирования имиджа руководителя.
3. Стадии формирования имиджа.

Литература :

1. Горчакова, В.Г. Имидж. Искусство и реальность : учебное пособие для студентов вузов / В. Г. Горчакова. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 279 с. (С. 27-55).
2. Перельгина, Е.Б. Психология имиджа : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специализации "психология" / Е. Б. Перельгина. - Москва : Аспект Пресс, 2002. – 223 с. (С. 173–210).

Обязательное задание : (для всех студентов!!!)

Пользуясь нижеприведенными или выбранными по собственному усмотрению ссылками на интернет-ресурсы, составьте гардероб креативного директора, бухгалтера, менеджера по работе с клиентами (одного на выбор), являющихся сотрудниками агентства по организации праздников или консалтиновой компании (тоже на выбор).

<http://www.gd.ru/articles/3805-dress-kod-na-rabote;>

<https://www.youtube.com/watch?v=mfXFYjszmE0;>

<http://thebestsecretary.ru/?p=4185>

!!! Подготовленный проект должен сопровождаться соответствующим обоснованием и графикой.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10-11.

Самоменеджмент руководителя

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие самоменеджмента, его основные характеристики.
2. Место самоменеджмента в структуре деятельности руководителя.
3. Основные техники самоменеджмента.

Литература :

1. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2003. – 582 с. (С. 324–351)
2. Хроленко, А.Т. Самоменеджмент М.: «Экономика», 1996. – 139с.

Обязательное задание:

Из сборника афоризмов, Internet-ресурсов и любых других источников подберите не менее 5 высказываний, крылатых выражений на тему целеполагания, ценности времени, настойчивости, веры в себя.... – таких, которые бы укрепляли мотивацию достижения руководителя

Дополнительное задание:

Подготовить сообщение (длительностью не более 7 минут) на тему:

Искусство саморекламы. – П.Г. Перерва

[/http://psyfactor.org/lib/self-management-4.htm](http://psyfactor.org/lib/self-management-4.htm) *

* материал для сообщения хранится также и на кафедре ауд. 420.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ №12 – 13.

Невербальные средства коммуникации и познания человека человеком

Вопросы для обсуждения:

1. Основные виды невербальной коммуникации. Их характеристика.
2. Язык тела и способы его изучения.
3. Ведущие репрезентативные системы и их учет в процессе взаимодействия с партнером.

Литература :

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Г. В. Бороздина. - 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 293 с. (С. 69–102).
2. Горчакова, В.Г. Имидж. Искусство и реальность : учебное пособие для студентов вузов / В. Г. Горчакова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 279 с. (С.48–55).
3. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – Москва : ИД "Форум" : ИНФРА–М, 2007. – 351 с. (185–188).

Обязательное задание:

С опорой на видео, представленное в Интернет по ссылке

<https://yandex.by/video/search?p=4&filmId=LbxIKTDkUXI&text=невербальные%20средства%20общения....>

Выбрать несколько поз уверенности и силы. В течение 5 дней попрактиковать их использование в различных ситуациях. Отследить, влияет ли их применение на ваше общее эмоциональное состояние, качество контакта с другими людьми. Написать небольшое эссе-рефлексию по

результатам проделанной работы, добавив к нему рисунки или фото поз, которыми вы пользовались. (Конфиденциальность гарантируется))))

Дополнительное задание:

Подготовить сообщение (длительностью не более 7 минут):

на каждого выступающего на тему:

«Репрезентативные системы человека» см. ссылку:

<https://4brain.ru/nlp/reprezentacija.php>

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ № 14.

Почерк как отражение индивидуальности человека

Вопросы для обсуждения:

1. Проявление особенностей личности в почерке человека
2. История изучения почерка личности.
3. Психологические особенности личности и ее роспись.

Литература:

1. Исаева, Е. Практическая графология: как узнать характер по почерку / Е. А. Исаева. – Москва : РИПОЛ-классик, 2010 – 260 с.
2. Адж, Н. Узнать характер человека по его подписи или практическая графология / Н. Адж – Москва : Флинта, 2012. – 46 с.

Обязательное задание:

Из числа своих знакомых выбрать двух людей, значительно отличающихся друг от друга чертами характера, например уровнем общительности, коммуникабельностью, уверенностью в себе и т.п. Попросить их от руки написать один и тот же текст, состоящий из 3-4 предложений. Сравнить полученные образцы почерка и попытаться увязать выявленные различия с психологическими особенностями ваших «испытуемых». Это задание проводится эмпирически – т.е. без отсылок на соответствующую литературу. С опорой лишь на собственные субъективные представления, интуицию, логику... Результаты проделанной работы представить письменно. Можно в виде таблицы.

Дополнительное задание:

Подготовить сообщение (длительностью не более 7 минут) на тему:

«Почерк как средство экспресс-диагностики и психотерапии личности».

см. Д. А. Смыслов Психология телесности: между душой и телом / ред.-сост. В.П. Зинченко, Т.С. Леви.– С. 356-370.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15.

Психологические аспекты организационной культуры

Вопросы для обсуждения:

1. Составляющие организационной культуры
2. Уровни организационной культуры, выделенные Ч. Хенди
3. Различия в типологии организационной культуры.

Литература:

3. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. - 150 с. (С.202-216)
4. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2007. - 351 с. (С. 232-268)

Обязательное задание:

Составьте список традиций, правил, обрядов, существующих в нашем университете и составляющих его организационную культуру.

Составьте список своих предложений, которые могли бы обогатить организационную культуру университета.

Задание выполните на отдельных листах и сдается на проверку.

Дополнительное задание:

Подготовить сообщение (длительностью не более 7 минут) на тему:

«Типология организационных культур Камерона и Р. Куинна» материал см. на кафедре (ауд. 420) или по ссылке :

http://studbooks.net/1354342/menedzhment/tipologiya_organizatsionnoy_kultury_sootvetstvii_kameronom_kuinnom

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16-17.

Психологические особенности делового общения

Вопросы для обсуждения:

1. Коммуникативная компетентность менеджера.
2. Особенности социально-психологического воздействия в условиях организации.
3. Формы делового общения и их характеристика.

Литература:

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. - 150 с. (С.227–232).
2. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Г. В. Бороздина. - 2-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2013. – 293 с. (С. 159–232).
3. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2007. - 351 с. (С.178-206).

Обязательное задание:

Из книг или Internet выберите один из афоризмов, связанный с тематикой психологии управления – роль лидера, цели или мотивация, команда, тайм-менеджмент и т.п.

На основе этого афоризма с опорой на статью, расположенную по данной ссылке

<http://ingenerhvostov.ru/lichnostny-rost/publichnoe-vystuplenie.html> // А. Хвостов «Правила публичного выступления, публичной ораторской речи», - подготовьте выступление продолжительностью 3 минуты.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18-19.

Проблема производственных конфликтов и пути их преодоления

Вопросы для обсуждения:

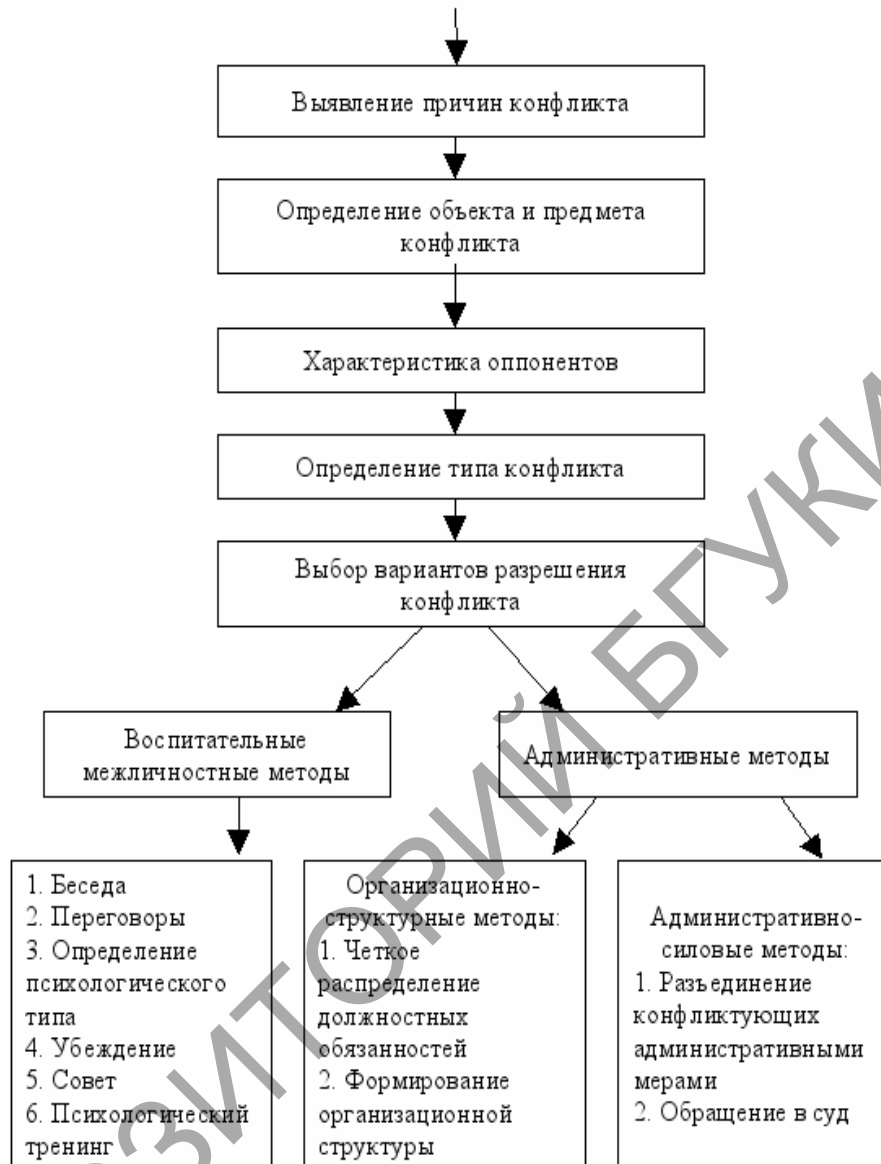
1. Подходы к пониманию конфликта как явления
2. Виды конфликтов
3. Стадии развития конфликта
4. Особенности протекания производственного конфликта
5. Типология трудных сотрудников организации, приемы взаимодействия.

Литература:

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. - 150 с. (С.153–191).
2. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2007. - 351 с. (С.209–232).

Обязательное задание:

Пользуясь схемой, прилагаемой ниже, приведите примеры разрешения конфликтов по каждому из 3 – х предложенных вариантов (не менее 2 – х на каждый). Задание выполните на отдельных листах и сдайте на проверку.



СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 20.

Стресс-менеджмент в деятельности руководителя и жизни организации

Вопросы для обсуждения:

- 1 Стресс и его основные характеристики.
- 2 Способы мониторинга и диагностики стрессовых ситуаций.
- 3 Типология характеров, наиболее подверженных стрессу.
- 4 Стресс-менеджмент организации.

Литература:

- 1 Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2007. - 351 с. (С.209 –216).
- 2 Психология менеджмента : учебник для студентов и аспирантов университетов / П. К. Власов [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. - СПб : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. - 571 с. (269–333).

Обязательное задание:

Напишите небольшое эссе-рефлексию о собственной подверженности стрессам. Обоснуйте причину того уровня стрессоустойчивости, которым вы обладаете. Назовите свои основные способы совладания со стрессом. Какие еще способы могли бы вам подойти?

Эссе сдайте на проверку.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 21.

Психология управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

- 1 Анализ факторов, влияющих на эффективность УР.
- 2 Уровни УР и их характеристика.
- 3 Особенности модели УР Г. Саймона
- 4 Модель принятия УР Врума-Йеттона.

Литература:

- 1 Волкогонова, О.Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2007. - 351 с. (С.109 –146).
- 2 Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. - Москва : Гардарики, 2003. - 582 с. (С.126–142).

Дополнительное задание:

Подготовить сообщение (длительностью не более 7 минут) на тему:

Принятие управленческих решений согласно теории Г.Саймона //

<http://mylektsii.ru/9-48885.html>

Обязательное задание:

В соответствии с ниже представленной моделью составьте схему принятия управленческих решений в ситуации, когда вы - генеральный менеджер регионального фестиваля «Драник белорусский», проходящего на базе районного ДК.

Модель принятия решений по Вруму-Йеттону

Вариант процесса	Описание
Решить самому	Вы принимаете решение единолично и затем объявляете, или «продаете» его группе. Для принятия решения Вы собираете информацию с членов группы и других лиц.
Консультации один на один	Вы ставите проблему перед каждым членом группы индивидуально, выслушиваете их соображения и затем принимаете решение
Консультации в группе	На собрании Вы ставите проблему перед группой, собираете их предложение и затем самостоятельно принимаете решение
Фасилитация	На собрании Вы ставите проблему перед группой. Действуя как фасилитатор, Вы определяете содержание проблемы и границы для поиска решения. Ваша цель – добиться содержательного обсуждения. Ваши идеи должны быть не более весомы, чем идеи остальных
Делегирование	Вы позволяете группе самостоятельно принять решение в пределах установленных границ. Члены группы самостоятельно диагностируют проблему и определяют процедуру решения. Вы не принимаете непосредственного участия в работе группы, обеспечивая ее деятельность «за сценой».

РЕПОЗИТОРИЙ БГУИР

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 22.

Социально-психологический тренинг как способ решения управленческих проблем

Вопросы для обсуждения:

- 1 Основные психологические характеристики тренинга
- 2 Основные этапы тренинга и особенности их организации
- 3 Возможные сложности в процессе организации и проведения тренинга

Литература:

1. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга / Евтихов О.В. – Сб. : Речь, 2005. – 256 с.
2. Лидерс, А.Г. Психологический тренинг с подростками : учебное пособие для студентов, обучающихся по психологическим специальностям / А. Г. Лидерс. - 2-е изд., стереотип. - Москва : Академия, 2004. – 249 с.
3. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг / Г.И. Марасанов. – Москва : Когито–Центр, 2001. – 251 с.
4. Пузиков В.Г. Технология ведения тренинга / В.Г. Пузиков. – Сб. : Речь, 2005. – 224 с.

Обязательное задание:

!!! В подготовке к этому занятию принимает участие каждый студент группы!!!

Для этого: необходимо разделиться на 5 групп

Участники выбирают себе одну из предложенных тем:

1. История возникновения и развития психологического тренинга.
2. Ведущие принципы работы т-групп.
3. Стадии развития группы: подходы отечественных исследователей. Личность ведущего.

4. Основные этапы или блоки тренинга.
5. Методические средства тренинга.

Каждый участник группы готовит данную тему полностью. Т.е. должно получиться по 5 человек, полностью знающих историю возникновения т-движения, 5 человек полностью владеющих информацией об основных этапах тренинга и т.д.

Материалы для подготовки по каждому из разделов прилагаются.

!!! На занятие с собой принести любой иллюстрированный журнал, который не будет жалко резать на картинки ☺☺☺ (для создания коллажа), ножницы, 2-3 тубы клея-карандаша, фломастеры.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

3.2. Тематика практических занятий

Практические занятия проходят в виде тренингов, подготовленных самими студентами.

Условия подготовки и проведения занятия-тренинга:

Для успешного проведения занятий данного формата каждый тренинг готовится мини-группой, в состав которой входят 2–3 студента. Участие каждого обязательно!!! Это одно из условий допуска к экзамену.

При подготовке тренинга необходимо опираться на компетенции, полученные на семинарском занятии №22 «Социально-психологический тренинг в психологии управления».

Также важно, чтобы тренинг имел четкую цель, задачи. Они должны быть сформулированы и записаны в плане-конспекте тренинга.

Продолжительность тренинга – 60 минут.

По его окончании участники делятся обратными связями о проведенном тренинге. В них важно отметить полезные и интересные моменты, реплики, интервенции, модели поведения ведущих. Также в обратных связях необходимо обозначить и точки роста ведущих.

Иногда конструктивная критика помогает больше, чем похвала)))

Правила обратной связи на работу коллеги:

- Конструктивность
- Корректность;
- Доброжелательность;
- Не оценка, а «я-высказывание»;
- Отсутствие обобщающих утверждений типа «У тебя такой громкий голос», «Ты много говоришь» – лучше уточнять когда и при каких обстоятельствах было то-то и то-то и как это можно было бы сделать по-другому;
- Направленность на поддержку и дальнейшее развитие ведущего;

- Критики не должно быть больше, чем слов признания и поддержки.

Помните! На месте ведущего окажется каждый из вас! :))))))

Тематика тренингов:

Тема тренинга	Ведущие
Тренинг уверенности в себе	
Тренинг коммуникативных навыков	
Тренинг целеполагания	
Стресс менеджмент	
Тренинг лидеров	
Тренинг командообразования	
Тайм менеджмент	
Тренинг креативности	
Тренинг преодоления конфликтов	
Тренинг ведения деловых переговоров	
Тренинг личностного роста	
Тренинг публичных выступлений	
Тренинг формирования делового имиджа	

4. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Практическая психология управления как наука, предмет ее изучения
2. Теоретико-методологические предпосылки и краткая история становления психологии управления.
3. Психологические особенности управленческой деятельности.
4. Функции управления, их психологическое наполнение.
5. Целеполагание, как начало и основа управленческой деятельности, его основные свойства и характеристики.
6. Мотивация как психологическое явление, побуждающее к деятельности. Человеческие потребности и мотивация деятельности.
7. Материальное и моральное стимулирование.
8. Контроль, как комплексное явление и механизм функционирования любой системы управления.
9. Специфика общения в управлении.
10. Понятие организации. Иерархические структуры управления.
11. Понятие организации. Адхократические структуры управления.
12. Структура личности. Личность как субъект управления
13. Психологический портрет эффективного руководителя.
14. Лидер и руководитель – отличия и сходство
15. Психологическая характеристика стилей управления.
16. Факторы развития стрессов в управлении и способы управления ими.
17. Малая группа как объект управления.
18. Структура малой группы. Размер малой группы.
19. Динамика малых групп в организации.
20. Внутригрупповая конфликтность и ее учет в практике управления.
21. Социально-психологический климат в группе (организации).
22. Негативные и позитивные параметры конфликта.
23. Внешние и внутренние компоненты конфликта.
24. Деловая беседа и ее основные особенности. Правила построения деловой беседы
25. Управляющее воздействие имиджей и моды. Психологическая сущность их функционирования.

4.2.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ

«ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Психология управления как наука. Ее основные характеристики. Предмет психологии управления.
2. История становления психологии управления как науки.
3. Психологические особенности теории управления в США
4. Психологические особенности теории управления в Японии.
5. Принципы управления и функции управления.
6. Психологические аспекты функций управления.
7. Сущность управленческой теории Ф.Тейлора – ее достоинства и ограничения
8. Сущность управленческой теории М.Вебера – ее достоинства и ограничения
9. Сущность управленческой теории А.Файоля – ее достоинства и ограничения.
10. Сущность управленческой теории "школы человеческих отношений Г. Мюнстенберга – ее достоинства и ограничения.
11. Миссия организации. Основные психологические требования к ее формулировке.
12. Система мотивации персонала в организации
13. Психологическая характеристика процессуальных теорий мотивации.
14. Психологическая характеристика содержательных теорий мотивации.
15. Общие подходы к управлению персоналом организации
16. Основные методы управления персоналом организации
17. Трудные сотрудники организации. Их психологические особенности.
18. Понятия руководства и лидерства, общие черты и различия.
19. Харизма как важная характеристика руководителя.
20. Основные психологические черты личности менеджера.
21. Понятие стилей руководства и наиболее типичные стили руководства.
22. Стили руководства по Блейку и Мутону.

23. Ситуации и условия работы, влияющие на выбор оптимального стиля руководства.
24. Зависимость стиля руководства от уровня развития рабочей группы.
25. Тайм-менеджмент в работе руководителя
26. Стресс-менеджмент в работе руководителя
27. Правила трактовки невербальных сигналов. Взгляд. Поза. Организация пространства. Зоны общения.
28. Малая группа как объект управления. Характеристики малой группы.
29. Факторы, препятствующие формированию эффективного рабочего коллектива.
30. Механизмы групповой динамики.
31. Деловой конфликт и его основные характеристики.
32. Понятие делового общения.
33. Формы и организация делового общения.
34. Стратегии поведения в конфликтной ситуации. Сетка Томаса-Киллмена.
35. Техники снятия эмоционального напряжения в конфликте.
36. Тренинг как способ решения проблем организации. Его основные характеристики, требования к проведению.
37. Понятие организационной культуры. Ее основные характеристики, уровни организационной культуры.
38. Проблема адаптации и социализации сотрудников организации.
39. Периодизация профессионального становления личности.
40. Понятие о человеческом капитале. Его психологическая составляющая.

4.3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Оценка, в баллах	Показатели оценки
1 (один)	Узнавание отдельных объектов учебного материала, предъявленных в готовом виде: фактов, терминов, психических явлений
2 (два)	Различение объектов курса “Общая психология”, предъявленных в готовом виде; понимание различий между психическими процессами, состояниями и свойствами
3 (три)	Воспроизведение части программного материала по памяти: фрагментарный пересказ и перечисление объектов изучения без выражения понимания сути явлений
4 (четыре)	Недостаточно осознанное воспроизведение большей части программного учебного материала: описание объектов изучения с элементами объяснения, раскрывающими структурные связи и отношения между психическими явлениями. Наличие единичных существенных ошибок
5 (пять)	Осознанное воспроизведение большей части программного учебного материала: описание объектов изучения с объяснением структурных связей и отношений между психическими явлениями. Наличие несущественных ошибок
6 (шесть)	Полное знание и осознанное воспроизведение всего программного учебного материала. Владение программным учебным материалом в знакомой ситуации: приведение примеров из практики, выполнение упражнений, задач и заданий по образцу
7 (семь)	Полное, прочное знание и воспроизведение программного учебного материала. Развернутое описание и объяснение пси-

	<p>хических процессов, свойств и состояний, раскрытие их сущности, обоснование и доказательство, формулирование выводов, недостаточно самостоятельное выполнение заданий самостоятельной работы. Наличие единичных несущественных ошибок</p>
8 (восемь)	<p>Полное, прочное, глубокое знание и воспроизведение программного учебного материала. Оперирование программным учебным материалом в знакомой ситуации. Развернутое описание и объяснение объектов изучения, раскрытие сущности, обоснование и доказательство, подтверждение аргументами и фактами, формулирование выводов, самостоятельное и своевременное выполнение заданий. Наличие единичных несущественных ошибок</p>
9 (девять)	<p>Полное, прочное, глубокое, системное знание программного учебного материала. Оперирование программным учебным материалом в частично измененной ситуации: применение учебного материала как на основе известных правил, предписаний, так и поиск нового знания, способов решения поставленных задач, выдвижение предположений и гипотез, выделение задач научного познания, наличие действий и операций творческого характера для выполнения заданий</p>
10 (десять)	<p>Свободное оперирование программным учебным материалом. Применение знаний и умений в незнакомой ситуации: самостоятельное описание, объяснение психических явлений, формулирование правил, подходов различных школ и направлений современной психологии; построение алгоритмов для выполнения заданий, формулирование возможных способов решения психологических проблем. Выполнение творческих и исследовательских работ и заданий</p>

РАЗДЕЛ 5. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

5.1. Учебная программа по дисциплине

«Основы практического управления: практическая психология управления»

Пояснительная записка

Учебная дисциплина «Основы практического управления» включает в себя несколько разделов. Данная рабочая программа предназначена для изучения третьего раздела данной дисциплины – «Практическая психология управления». Программа данной дисциплины разработана для высших учебных заведений Республики Беларусь в соответствии с требованиями образовательных стандартов по специальности 1-21 04 01 культурология направление специальности 1-21 04 01-02 культурология (прикладная) специализация 1-21 04 01-02 01 менеджмент социальной и культурной сферы.

Являясь составляющей научного знания, психология управления тесно взаимодействует с рядом смежных научных областей, например, таких как философия, менеджмент, общая, социальная, практическая психология и др. Она использует данные этих наук, как при разработке теории, так и в прикладной области.

Процесс организации и управления в условиях социокультурной деятельности имеет ряд специфических особенностей. Но в то же время он опирается на общие механизмы и закономерности, присущие процессу управления в целом. Так как деятельность менеджера неразрывно связана с взаимодействием с большим количеством людей, специалисту в данной сфере необходимо владеть не только развитыми управленческими навыками как таковыми, но и возможностью адекватного (конгруэнтного) их применения с учетом личностных (психологических) особенностей субъектов взаимодействия. Изучение дисциплины «Практическая

психология управления» может помочь будущим специалистам в сфере менеджмента социальной и культурной сферы овладеть данными навыками и успешно их применять в своей профессиональной деятельности.

Кроме того, овладение студентами системой теоретических знаний в области практической психологии управления будет способствовать не только их успешному профессиональному становлению, но и реализации их личностного, творческого потенциала, формированию психологической культуры в целом.

Изучение данного курса будет способствовать освоению студентами компетенциями для специалистов социокультурной сферы, а именно - академическими компетенциями:

- АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь самостоятельно работать.
- АК-5. Быть способным создавать новые идеи (владеть креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом к решению проблем.
- АК-8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию на протяжении своей жизни, самостоятельно принимать профессиональные решения, анализировать исторические и современные проблемы экономической и социокультурной жизни общества.

социально-личностным компетенциями:

- СЛК-1. Владеть гражданскими качествами.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Владеть способностью к межличностной коммуникации.
- СЛК-4. Владеть навыками здорового образа жизни.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.

– СЛК-6. Уметь работать в команде.

– СЛК-7. Быть способным к взаимодействию, сотрудничеству, разумному компромиссу во время решения инновационных проблем.

Профессиональными компетенциями:

Специалист должен быть способен:

Педагогическая деятельность

– ПК-2. Адаптироваться к изменению вида профессиональной деятельности в пределах направления специальности.

– ПК-5. Формировать эстетический вкус и художественную культуру произведениями декоративно-прикладного, изобразительного искусства.

– ПК-8. Регулировать отношения и взаимодействия в педагогическом процессе.

– ПК-9. Планировать процесс обучения и воспитания в соответствии с разработанными нормативными и дидактическими документами.

– ПК-12. Создавать психолого-эргономические условия успеваемости личностно-профессионального становления учащегося.

– ПК-13. Учитывать психологические особенности учащихся и практиковать индивидуальный подход к решению целей и задач обучения и воспитания.

Организационно-управленческая деятельность

– ПК-23. Организовывать работу учебного или творческого коллектива на административных должностях в учреждениях образования, культуры и искусства.

– ПК-25. Создавать народно-духовые инструментальные коллективы из разных социальных и возрастных групп населения с учетом конкретных условий и регионов, осуществлять управление любительскими творческими коллективами, обеспечивать организационную и материально-техническую часть их деятельности.

Цель изучения курса:

– формирование и развитие социально-профессиональной компетентности, позволяющей сочетать академические, профессиональные, социально-личностные компетенции для решения задач в сфере профессиональной и социальной деятельности;

Задачи:

- определить круг основных психологических приемов и навыков, необходимых для менеджера в сфере культуры с учетом стоящих перед ним задач;
- помочь студентам освоить знания о психологическом наполнении основных компонентов управленческой деятельности, их сущности, закономерностях и механизмах использования;
- расширить представления о существующих теориях лидерства и руководства;
- выявить психологические особенности субъектов управления и основные приемы взаимодействия с ними;
- познакомить студентов с новейшими достижениями в области практической психологии управления;
- познакомить студентов с психологическими основами делового общения;
- обеспечить системой практических методов для диагностики и коррекции управленческих и организационных особенностей субъектов взаимодействия в рамках социокультурной деятельности;
- содействовать формированию психологической культуры студентов, их стремлению к профессиональному саморазвитию.

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- основные теоретические положения психологии управления;
- методы и формы эффективного поведения в условиях управленческой деятельности;
- психологические процессы, состояния, свойства личности и способы воздействия на них;

- психологические закономерности групповых и организационных процессов;
- эффективный приемы создания и поддержания благоприятного климата в творческом коллективе;
- механизмы и закономерности командообразования;
- причины деловых, личностных и межличностных конфликтов и технологию их разрешения в условиях творческих коллективов;
- приемы и способы поддержания психологического здоровья руководителя.

Выпускник должен уметь:

- анализировать процесс управления с точки зрения его психологических особенностей и закономерностей;
- проектировать управленческий процесс и пути его реализации на практике с учетом психологических основ данного явления;
- характеризовать закономерности и принципы основных этапов формирования коллектива, владеть приемами и навыками командообразования;
- владеть приемами убеждения, конструктивного ведения переговоров, других видов делового общения;
- разрешать спорные вопросы, возникающие в деятельности менеджера в сфере культуры и искусства, владеть навыками разрешения конфликтов;
- использовать современные подходы, технологии и приемы формирования ведущих качеств менеджера в сфере культуры и искусства;
- использовать навыки ассертивного поведения;
- владеть навыками принятия управленческих решений.

Практический блок дисциплины включает два раздела. Первый раздел – семинарские занятия, второй – практические. Их проведение предполагает активную отработку и закрепление студентами полученных знаний. С этой

целью на занятиях предполагается использование интерактивных форм обучения – деловых игр, анализ и решение проблемных ситуаций, командное взаимодействие, проведение тренингов.

Изучение данного материала осуществляется с учетом специфики социокультурной деятельности.

В процессе преподавания дисциплины «Преактивная психология управления» активно используются как классические – объяснительно-иллюстративный, эвристический методы, метод проблемного изложения, так и современные – метод проектных технологий, исследовательский, смыслотворчества, метод рефлексивной деятельности, интегративные методы.

В соответствии с типовыми учебными планами на изучение дисциплины «Практическая психология управления» максимально отводится 90 часов, из них – 72 часа – аудиторные занятия (20 ч. – лекции и 26 ч. – семинарские занятия, 26 ч. – практические занятия). Форма контроля – экзамен для студентов дневной формы обучения. Для студентов заочной формы обучения – предусмотрен также промежуточный зачет.

Примерный тематический план по дисциплине
«Практическая психология управления»
для студентов 211, а групп ФКСКД (дневное обучение)

	Разделы и темы	Количество часов				
		всего	лекции	семин. зан.	практ. зан.	КСРС
1.	Введение в практическую психологию управления	0,5	0,5	2		
2.	Психология менеджмента как наука и учебная	5,5	1,5	2		
3.	Психологические аспекты функций управления	6	2	4		
4.	Психологические аспекты мотивации	2		2		
5.	Психологические особенности организационных и групповых процессов	6	2	4		
6.	Психологические характеристики руководителя как субъекта управления. Стили руководства	4	2	2		
7.	Имидж руководителя как составляющая его образа	4	2	2		
8.	Самоменеджмент руководителя	4		4		
9.	Невербальные средства коммуникации и познания человека человеком	4		4		
10.	Почерк как отражение индивидуальности человека	2		2		
11.	Психологические аспекты организационной культуры	2		2		
12.	Личность подчиненного. Психологические особенности управления его поведением и деятельностью	4	4			

13.	Психологические аспекты делового общения	8	4	4		
14.	Психология производственных конфликтов и пути их преодоления	4		4		
15.	Стресс-менеджмент в деятельности руководителя и жизни организации	2	2			
16.	Психология управленческих решений	2		2		
17.	Социально-психологический тренинг как способ решения управленческих проблем	2		2		
18.	Методика проведения тренинга командообразования	2			2	
19.	Методика проведения тренинга коммуникативных навыков	2			2	
20.	Методика проведения тренинга целеполагания	2			2	
21.	Методика проведения тренинга стрессоустойчивости	2			2	
22.	Методика проведения тренинга развития лидерских качеств	2			2	
23.	Методика проведения тренинга уверенности в себе					
24.	Методика проведения тренинга тайм менеджмента	2			2	
25.	Методика проведения тренинга кративности	2			2	
26.	Методика проведения тренинга преодоления конфликтов	2			2	
27.	Методика проведения тренинга деловых переговоров	2			2	

28.	Методика проведения тренинга личностного роста	2			2	
29.	Методика проведения тренинга публичных выступлений	2			2	
30.	Методика проведения тренинга формирования делового имиджа	2			2	
	Итого	90	20	44	26	

**Тематический план по дисциплине
«Практическая психология управления»
для студентов ФЗО 311, а-411а групп**

	Разделы и темы	Количество часов				
		всего	лекции	семин. зан.	практ. зан.	КСРС
1. 1	Введение в практическую психологию управления	0,5	0,5			
2.	Психология менеджмента как наука и учебная дисциплина	1,5	1,5			
3.	Психологические аспекты функций управления	2		2		
4.	Психологические аспекты мотивации	2		2		
5.	Психологические особенности организационных и групповых процессов					
6.	Психологические характеристики руководителя как субъекта управления	2	2			

7.	Имидж руководителя как составляющая его образа	2	2			
8.	Психологическая характеристика стилей управления и харизмы					
9.	Самоменеджмент руководителя					
10.	Стресс-менеджмент и его психологические аспекты	4	2	2		
11.	Невербальные средства коммуникации и познания человека человеком					
12.	Почерк как отражение индивидуальности человека					
13.	Психологические аспекты организационной культуры					
14.	Личность подчиненного. Психологические особенности управления его поведением и деятельностью	2		2		
15.	Психологические аспекты делового общения					
16.	Психология производственных конфликтов и пути их преодоления					
17.	Стресс-менеджмент в деятельности руководителя и жизни организации					
18.	Психология управленческих решений	2		2		
19.	Социально-психологический тренинг как способ решения управленческих проблем	2		2		
20.	Методика проведения тренинга уверенности в себе					
21.	Методика проведения тренинга коммуникативных навыков	2			2	

22.	Методика проведения тренинга целеполагания					
23.	Методика проведения тренинга стрессоустойчивости					
24.	Методика проведения тренинга развития лидерских качеств	2			2	
25.	Методика проведения тренинга командообразования	2			2	
26.	Методика проведения тренинга тайм менеджмента					
27.	Методика проведения тренинга кративности					
28.	Методика проведения тренинга преодоления конфликтов					
29.	Методика проведения тренинга деловых переговоров	2			2	
30.	Методика проведения тренинга личностного роста					
31.	Методика проведения тренинга публичных выступлений					
32.	Методика проведения тренинга формирования делового					
	Итого	28	8	12	8	

Содержание учебной дисциплины

Введение

Предмет и задачи курса. Место курса в подготовке специалиста социокультурной сферы. Связь курса практической психологии управления с другими дисциплинами как психологического, так и социально-гуманитарного профиля. Структура курса. Основные источники его изучения. Основные требования к освоению данного курса.

Тема 1. Психология менеджмента как наука и учебная дисциплина

Предмет, задачи, проблемы, история становления и развития практической психологии управления. Предпосылки возникновения практической психологии управления. Этапы ее становления и развития.. Вклад Фю Тейлора, М Вебера. А. Файоля, Г. Мюнстенберга и др. в развитие науки. Современное состояние ее развития.

Тема 2. Психологические аспекты функций управления

Понятие управления, его организационная структура. Принципы и основные закономерности управленческой деятельности. Функции процесса управления – планирование, мотивация, организация, контроль. Психологическое содержание каждой из функций.

Тема 3. Психологические особенности организационных и групповых процессов

Роль мотивации в эффективном функционировании организации. Особенности мотивации персонала. Подходы к пониманию мотивации персонала в психологии управления. Типологии мотиваций: содержательный и процессуальный подходы. Мотивация и компенсация.

Тема 4. Психологические особенности организационных и групповых процессов

Малая группа как социально-психологический феномен. Уровни организации малых групп. Психологические закономерности функционирования малых групп. Команда – как форма организации малой группы. Отличительные особенности команды как малой группы. Основные стадии жизнедеятельности группы. Понятие групповой динамики и особенности каждой из ее стадий.

Тема 5. Психологические характеристики руководителя как субъекта управления. Стили руководства

Психологические характеристики руководителя как субъекта управления. Динамика функций руководителя в процессе развития социально-экономических отношений в обществе. Понятия «руководитель» и «лидер» - сходства и различия. Теории лидерства и их основные характеристики. Власть – как базисный элемент в структуре деятельности руководителя. Ограничения личностной эффективности руководителя по Френсису и Вудкоку.

Тема 6. Имидж руководителя как составляющая его образа

Имидж руководителя как важный компонент его образа. Понятие имиджа, его структурные элементы. Приемы формирования имиджа руководителя. Стадии создания имиджа руководителя. Особенности имиджа представителей разных сфер бизнеса.

Тема 7. Личность подчиненного. Психологические особенности управления его поведением и деятельностью

Личность подчиненного. Психологические особенности управления его поведением и деятельностью. Понятие личности подчиненного, подходы к пониманию ее структуры. (типология К.К. Платонова). Понятие компетенций сотрудников организации. Особенности адаптации сотрудников к условиям жизнедеятельности организации, стадии адаптации. Фактора,

способствующие и препятствующие этому процессу. Понятие компетентности и профессиональных компетенций сотрудников. Уровни компетенций сотрудников. Трудные сотрудники и их психологические особенности. Типологии трудных сотрудников.

Тема 8. Психологические аспекты делового общения

Деловое общение как важнейший элемент деятельности менеджера. Феномен «общение», его основные характеристики. Управленческое общение и его психологические особенности. Коммуникативная компетентность менеджера. Особенности социально-психологического воздействия в условиях организации. Формы делового общения: переговоры, презентация, выступление - их особенности, условия и правила эффективной подготовки и проведения.

Тема 9. Психология производственных конфликтов и пути их преодоления

Психология производственных конфликтов и пути их преодоления. Подходы к пониманию конфликта как явления. Виды конфликтов. Стадии развития конфликта. Особенности протекания производственного конфликта. Типология трудных сотрудников организации, особенности их поведения в конфликтных ситуациях, приемы конструктивного взаимодействия.

Тема 10. Стресс-менеджмент в деятельности руководителя и жизни организации

Стресс-менеджмент в деятельности руководителя и жизни организации. Стресс и его основные характеристики. Способы мониторинга и диагностики стрессовых ситуаций. Типология характеров, наиболее подверженных стрессу. Приемы преодоления стресса – физические. Физиологические. Биохимические, психологические. Стресс-менеджмент организации.

5.2.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Материальное обеспечение занятия (наглядные, методические пособия и др.)	Литература	Формы контроля знаний
		лекции	практические (семинарские) занятия	лабораторные занятия	управляемая самостоятельная работа студента			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Введение Предмет и задачи курса. Место курса в подготовке специалиста социокультурной сферы. Связь курса практической психологии управления с другими дисциплинами как психологического, так и социально-гуманитарного профиля. Структура курса. Основные источники его изучения. Основные требования к освоению данного курса.	0,5	2			Учебно-методические материалы.	О. 1, 2 Д. 3, 7, 14 Схемы	Устный и письменный опросы, рефераты.
2.	Предмет, задачи, проблемы, история становления и развития практической психологии управления Предпосылки возникновения практической психологии управления. Этапы ее становления и развития. Вклад Фю Тейлора, М Вебера. А. Файоля, Г. Мюнстенберга и др. в развитие науки. Современное состояние ее развития.	1,5	2					
3.	Психологические аспекты функций управления. Понятие управления, его организационная структура. Принципы и основные закономерности управленческой деятельности. Функции процесса управления – планирование, мотивация, организация, контроль. Психологическое содержание каждой из функций.	2	4			Учебно-методические материалы.	О. 1,3 Д. 3, 9, 14 Схемы	Опрос, самостоятельная работа

4.	Психологические аспекты мотивации Роль мотивации в эффективном функционировании организации. Особенности мотивации персонала. Подходы к пониманию мотивации персонала в психологии управления. Типологии мотиваций: содержательный и процессуальный подходы. Мотивация и компенсация.		2			Учебно-методические материалы.	О. 2,5 Д. 2 Схемы	Устный и письменный опросы
5.	Психологические особенности организационных и групповых процессов. Малая группа как социально-психологический феномен. Уровни организации малых групп. Психологические закономерности функционирования малых групп. Команда – как форма организации малой группы. Отличительные особенности команды как малой группы. Основные стадии жизнедеятельности группы	2	4			Учебно-методические материалы.	О. 1, 2, 5. Д. 3, 14	Опрос, самостоятельная работа
6.	Психологические характеристики руководителя как субъекта управления. Динамика функций руководителя в процессе развития социально-экономических отношений в обществе. Понятия «руководитель» и «лидер» - сходства и различия. Теории лидерства и их основные характеристики. Власть – как базисный элемент в структуре деятельности руководителя. Ограничения личностной эффективности руководителя по Френсису и Вудкоку.	2	2			Учебно-методические материалы. Материалы на электронных носителях.	О. 1, 3, 5. Д. 4, 15	
7.	Имидж руководителя как составляющая его образа Понятие имиджа, его структурные элементы. Приемы формирования имиджа руководителя. Стадии создания имиджа руководителя. Особенности имиджа представителей разных сфер бизнеса.	2	2			Учебно-методические материалы. Материалы на электронных носителях.	О. 5 Д. 4, 5, 16. Схемы	Письменный опрос, самостоятельная работа
8.	Самоменеджмент руководителя. Понятие самоменеджмента, его основные характеристики. Место самоменеджмента в структуре деятельности руководителя. Основные техники самоменеджмента.		4			Учебно-методические материалы. Материалы на электронных носителях. Мультимедиа	О. 1,4 Д. 4,21	Устный опрос, рефераты

9.	Невербальные средства коммуникации и познания человека человеком. Основные виды невербальной коммуникации. Их характеристика. Язык тела и способы его изучения. Ведущие репрезентативные системы и их учет в процессе взаимодействия с партнером.		4			Учебно-методические материалы.	О. 4,5. Д. 1, 3, 8, 20 Схемы	Письменный опрос, рефераты. Самостоятельная работа
10.	Почерк как отражение индивидуальности человека Проявление особенностей личности в почерке человека История изучения почерка личности. Психологические особенности личности и ее роспись.		2			Учебно-методические материалы, видеофильм	О. 5 Д. 1, 8	Устный и письменный опросы, самостоятельная работа
11.	Психологические аспекты организационной культуры. Составляющие организационной культуры. Уровни организационной культуры, выделенные Ч. Хенди. Различия в типологии организационной культуры.		2			Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 2, 5. Д. 3, 14	Самостоятельная работа, письменный опрос.
12.	Личность подчиненного. Психологические особенности управления его поведением и деятельностью. Понятие личности подчиненного, подходы к пониманию ее структуры. (типология К.К. Платонова). Понятие компетенций сотрудников организации. Особенности адаптации сотрудников к условиям жизнедеятельности организации, стадии адаптации. Факторы, способствующие и препятствующие этому процессу. Понятие компетентности и профессиональных компетенций сотрудников. Уровни компетенций сотрудников. Трудные сотрудники и их психологические особенности. Типологии трудных сотрудников.	4				Учебно-методические материалы, видеоматериалы	О. 1,2,3,4. Д. 2, 7,14 Схемы	Опрос, самостоятельная работа.
13.	Психологические аспекты делового общения. Феномен «общение», его основные характеристики. Управленческое общение и его психологические особенности. Коммуникативная компетентность менеджера. Особенности социально-психологического воздействия в условиях организации. Формы делового общения: переговоры, презентация, выступление - их особенности, условия и правила эффективной подготовки и проведения.	4	4			Учебно-методические материалы.	О. 1, 4, 5. Д. 4, 7, 9, 14, 17	Устный опрос, тематические выступления

14.	Психология производственных конфликтов и пути их преодоления. Подходы к пониманию конфликта как явления. Виды конфликтов. Стадии развития конфликта Особенности протекания производственного конфликта Типология трудных сотрудников организации, приемы взаимодействия с ними.		4			Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 1, 3, 4. Д. 4, 10, 14	Устный опрос, тематические выступления
15.	Стресс-менеджмент в деятельности руководителя и жизни организации. Стресс и его основные характеристики. Способы мониторинга и диагностики стрессовых ситуаций. Типология характеров, наиболее подверженных стрессу. Приемы преодоления стресса – физические. Физиологические. Биохимические, психологические. Стресс-менеджмент организации.	2	2			Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.1. 3, 5., Д. 9, 14, 19.	Опрос, самостоятельная работа.
16.	Психология управленческих решений. Анализ факторов, влияющих на эффективность управленческих решений. Уровни управленческих решений и их характеристика. Особенности модели управленческих решений Г. Саймона, модель принятия управленческих решений Врума-Йеттона.		2			Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 2 Д.7, 14, 15	Устный опрос, тематические выступления
17.	Социально-психологический тренинг как способ решения управленческих проблем. Основные психологические особенности тренинга. Основные этапы тренинга, специфика его организации и проведения.		2			Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 5 Д. 6, 12, 13. 18.	Опрос, самостоятельная работа.
18.	Методика проведения тренинга командообразования			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 2, 5. Д. 12, 13. 18.	
19.	Методика проведения тренинга коммуникативных навыков			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.1, 5. Д. 6, 12, 13.	

20.	Методика проведения тренинга целеполагания			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.4,5 Д. 6, 12, 18.	
21.	Методика проведения тренинга стрессоустойчивости			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 1, 4, 5. Д. 6, 12, 13, 18	
22.	Методика проведения тренинга развития лидерских качеств			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.1, 5 Д.13, 18	
23.	Методика проведения тренинга уверенности в себе			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.1, 4 Д. 6, 13, 18	
24.	Методика проведения тренинга тайм менеджмента			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 4, 5. Д. 12, 13	
25.	Методика проведения тренинга креативности			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.1, 2, 5. Д.18	
26.	Методика проведения тренинга преодоления конфликтов			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.1, 4. Д. 12,18, 19	
27.	Методика проведения тренинга деловых переговоров			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 1. 3. Д. 6, 18	

28.	Методика проведения тренинга личностного роста			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 1, 4, 5. Д. 6, 12	
29.	Методика проведения тренинга публичных выступлений			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О. 1, 4 Д.6, 13	
30.	Методика проведения тренинга формирования делового имиджа			2		Учебно-методические материалы, мультимедиа	О.1, 4 Д. 5, 12, 16, 18	
	Всего	20	44	26				

РЕПОЗИТОРИЙ БГУДУ

5.2. БИБЛИОГРАФИЯ

5.2.1. Основная литература

1. Авдулова, Т.П. Психологические основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. - Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. - 150 с.
2. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - Москва : ИД "Форум" : ИНФРА-М, 2007. - 351 с.
3. Карпов, А.В. Психология менеджмента : учебное пособие для студентов вузов / А. В. Карпов. - Москва : Гардарики, 2003. - 582 с.
4. Психология менеджмента : учебник для студентов и аспирантов университетов / П. К. Власов [и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. - СПб : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. - 571 с.
5. Рамендик, Д.М. Управленческая психология : учебник для студентов учреждений среднего профессионального образования / Д. М. Рамендик. - Москва : Форум : ИНФРА-М, 2006. - 254 с.

5.2.2. Дополнительная литература

1. Адж, Н. Узнать характер человека по его подписи или практическая графология / Н. Адж – Москва : Флинта, 2012. – 46 с.
2. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология", "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Г. Х. Бакирова. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 439 с.
3. Берулава, Г.А. Методологические основы практической психологии : учебное пособие / Г. А. Берулава ; [редкол.: Д. И. Фельдштейн (гл. ред.) и др.]. - Москва : [МПСИ] ; Воронеж : [Модэк], 2004. - 190 с.
4. Бороздина, Г.В. Психология делового общения : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Г. В. Бороздина. - 2-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2013. – 293 с
5. Горчакова, В.Г. Имидж. Искусство и реальность : учебное пособие для студентов вузов / В. Г. Горчакова. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 279 с.
6. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга / Евтихов О.В. – Сб. : Речь, 2005. – 256 с.
7. Занковский, А.Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов / Анатолий Занковский. - Москва : Флинта : МПСИ, 2000. - 647 с.
8. Исаева, Е.А. Практическая графология: как узнать характер по почерку / Е. А. Исаева. – Москва : РИПОЛ-классик, 2010 – 260 с.
9. Квинн, В. Н. Прикладная психология : учебное пособие для студентов вузов / В. Н. Квинн ; пер. с англ.: Н. Мальгина и др. - 4-е междунар. изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2000. - 500 с.
10. Конфликты и методы их преодоления (социально-психологический тренинг) : учебно-методическое пособие / Академия последипломного

- образования ; [авт.-сост.: Е. А. Осипова, Е. В. Чуменко]. - Минск : [б. и.], 2004. - 53 с.
11. Кузнецова Н. В. История менеджмента. – Владивосток: изд-во Дальневосточного университета. – 216 с.
 12. Лидерс, А.Г. Психологический тренинг с подростками : учебное пособие для студентов, обучающихся по психологическим специальностям / А. Г. Лидерс. - 2-е изд., стереотип. - Москва : Академия, 2004. – 249 с.
 13. Марасанов Г.И. Социально-психологический тренинг / Г.И. Марасанов. – Москва : Когито–Центр, 2001. – 251 с.
 14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – Академия народного хозяйства. при М. : Дело. – 1997.
 15. Морозов, А.В. Деловая психология : курс лекций : учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений / А. В. Морозов. - Санкт-Петербург : Союз, 2000. - 571 с.
 16. Перельгина, Е.Б. Психология имиджа : Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специализации "психология" / Е. Б. Перельгина. - Москва : Аспект Пресс, 2002. - 223 с.
 17. Психология и этика делового общения : учебник для студентов высших учебных заведений / под ред. В. Н. Лавриненко. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити, 2002. - 415 с.
 18. Пузиков В.Г. Технология ведения тренинга / В.Г. Пузиков. – Сб. : Речь, 2005. – 224 с.
 19. Романчик, Н. В. Конфликтология : [учебное пособие] / Н. В. Романчик. - Минск : РИВШ, 2007. – 80 с.
 20. Смыслов Д.А. Психология телесности: между душой и телом / ред.-сост. В.П. Зинченко, Т.С. Леви.– С. 356-370.
 21. Хроленко, А.Т. Самоменеджмент / А.Т. Хроленко. – Москва : «Экономика», 1996. – 139с.

5.3. ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ³

Авторитарность (от лат. *autoritas* — влияние, власть) – черта личности, выражающаяся в ее стремлении безоговорочно подчинить себе окружающих, с которыми она взаимодействует. Наиболее ярко авторитарность проявляется в автократическом давлении руководителя (лидера) на подчинённых (ведомых), устранении других людей от участия в решении важнейших вопросов, как стратегических, так и тактических.

Авторитарный стиль управления — совокупность приёмов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели. Этот стиль наиболее востребован в период становления, то есть на начальном этапе формирования организации, её трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения. К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчинённых, ухудшает социально-психологический климат, ведёт к текучести кадров.

Авторитет – признание, уважение человека со стороны других людей, его способность оказывать влияние на мнения и поведение людей без обладания формальной властью над ними, а также быть для этих людей образцом для подражания и источником идей, ценностей, норм морали, форм поведения.

Адаптация сотрудника – это ознакомление человека с новой компанией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры. Наиболее эффективной является активная адаптация новичка с использованием организационных мероприятий и социально-психологических методов...

³ Составлено с опорой на источник: <http://www.studmed.ru/docs/document13740/словарь-по-психологии-управления>

Акме (др.-греч. ακμή – высшая точка, вершина) – высший, индивидуальный и своеобразный для каждого человека уровень психологического развития, представляющий собой вершину его онтогенетического развития, включая физическое здоровье, личность, чувства, волю и другие стороны его психологии. Состояние акме в развитии разных физических и психологических аспектов человека достигается в различные периоды его жизни, обычно в зрелые годы.

Акмеология – комплексная междисциплинарная наука, возникшая во второй половине XX века на стыке многих естественных, общественных, гуманитарных и технических наук, касающихся человека, и связанная с изучением условий и факторов (прежде всего психологических), обеспечивающих высшие профессиональные, творческие достижения человека, т.е. достижение или состояние акме.

Ассертивность – 1) уверенность человека в себе, настойчивость, напористость в достижении поставленных целей; 2) в социальной психологии – способность человека активно отстаивать свои права, принимая во внимание и права других людей.

Аттестация – (от лат. attestatio-свидетельство) – определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика.

Брейнсторминг – совокупность методик практической организации групповой творческой работы людей, направленной на быстрое нахождение оптимальных решений сложных проблем.

Бюрократизм [от франц. bureau — бюро, канцелярия греч. kratos — власть, господство] — социальное явление, появляющееся и проявляющееся при следующих обстоятельствах: обезличенность, деперсонифицированность управленческого аппарата; бесконтрольность управленческого аппарата; наличие не подчиненных рыночным законам, по сути своей, внеэкономических отношений функционеров управленческого аппарата и социальных объектов управления.

Группа – социологическое и социально-психологическое понятие для обозначения количественно ограниченной совокупности, общности людей, выделяемой из социального целого на основе качественных признаков: характера выполняемой деятельности, возраста, пола, социальной принадлежности и т. д.

Делегирование полномочий – передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирующие полномочия подчиненным со стороны руководителя).

Деловая этика – это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловой этикет – это инструмент, повышающий эффективность общения, создающий партнерство, порождающий положительные эмоции. Деловой этикет формирует лояльность внешних и внутренних клиентов.

Демократия – политический режим государства или политическая система, при которой власть осуществляется через прямое народовластие (прямая демократия) либо через представителей, избираемых народом или какой-то частью народа (представительная демократия).

Демократический стиль управления – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных

Жизненный цикл организации – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление.

Имидж [англ. imadge — образ] — стереотипизированный образ конкретного объекта, существующий в массовом сознании. Как правило, понятие И. относится к конкретному человеку, но может также распространяться на определенный товар, организацию, профессию и т.д. В

основе И. лежит формальная система ролей, которые человек играет в своей жизни, дополняемая чертами характера, интеллектуальными особенностями, внешними данными, одеждой и т.п. И. формируется как на основе реального поведения индивида, так и под влиянием оценок и мнений других людей, а также в СМИ.

Индивидуальный стиль деятельности – устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности.

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Карьера - в широком смысле – последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.

Климат социально-психологический (от греч. klima (klimatos) – наклон) – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Социально-психологический климат зависит от стиля руководства и организационной культуры. В своей деятельности по оптимизации социально-психологического климата руководителю следует опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива. Синонимы понятия социально-психологический климат — морально-психологический климат, психологический климат, психологическая атмосфера коллектива.

Либеральный стиль руководства – стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных

руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных.

Лидер [англ. leader — ведущий] — член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т.е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Менеджмент (от англ. manage — управлять, заведовать, руководить) — управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Менеджер — наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.

Научная организация труда — способ организации труда на предприятии, основанный на достижениях науки, техники и передового опыта. Научная организация труда внедряется с целью повышения эффективности производства.

Организационная культура — Совокупность моделей поведения, представлений о мире, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Планирование — это вид деятельности, связанный с составлением планов. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

- постановка целей и задач;
- составление программы действий;
- выявление необходимых ресурсов и их источников;

– доведение планов до их непосредственных исполнителей.

Принятие решения – в модели П.К.Анохина - процесс выбора реакции из множества возможных реакций при организации поведенческого акта. Принятие решения предполагает формирование исполнительской команды, передачу ее в моторную кору и торможение всех остальных возможных в данный момент команд. При принятии решения играют роль внешние раздражители, доминирующая мотивация и прошлый опыт.

Профессиональный отбор – принятие кадровых решений на основе изучения и прогностической оценки пригодности людей к овладению профессией, выполнению профессиональных обязанностей и достижению необходимого уровня мастерства.

Руководитель – работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.

Стиль руководства – способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. По К.Левину различают три типа стилей руководства:

- демократический (коллегиальный);
- директивный (авторитарный, единоличный);
- попустительствующий (либеральный, анархический, пассивный).

Стресс – неспецифическая (общая) реакция напряжения живого организма на любое оказываемое на него сильное воздействие. Различают антропогенный, нервно-психический, тепловой, световой и другие стрессы, а также положительную и отрицательную формы стресса.

Управление конфликтами – целенаправленное воздействие:

- на устранение или минимизации причин, породивших конфликт;
- на коррекцию поведения участников конфликта.

Управление – как функция - целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Функции управления:

- определение целей и планирование;
- организация исполнения, координация и стимулирование деятельности исполнителей;
- учет и контроль исполнения.

Харизма (греч. *χάρισμα* , «милость», «божественный дар», «благодать») — в современном широком словоупотреблении обозначает некие неопределяемые точно исключительные свойства, которыми наделён лидер в представлении своих сторонников, почитателей. Присуща пророкам, царям, политикам, полководцам, актерам, руководителям и т.п. Обычно под харизмой понимают эмоционально-психические способности человека, благодаря которым его оценивают как одарённого особыми качествами и способного оказывать эффективное влияние на людей.

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств. Цель выступает способом интеграции единую систему различных действий одного человека или действий различных людей.