

Учреждение образования «Гомельский государственный университет
имени Франциска Скорины»

Факультет психологии и педагогики

Кафедра социальной и педагогической психологии

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
социальной и педагогической
психологии *Т.Г. Шатюк* Т.Г. Шатюк
23.03. 2020 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета психологии
и педагогики

В.А. Бейзеров
В.А. Бейзеров
2020 г.



УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

для специальности 1-86 01 01 Социальная работа (по направлениям);
направление специальности: 1-86 01 01-02 Социальная работа
(социально-психологическая деятельность)

Составитель:

Короткевич О.А., старший преподаватель кафедры социальной и педагогической психологии

Рассмотрено на заседании
кафедры социальной и педагогической психологии
23.03. 2020 г., протокол № 10.

Рассмотрено и утверждено
на заседании научно-методического совета
15.04. 2020 г., протокол № 5.

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание	2
Пояснительная записка	3
1 Теоретический раздел.....	8
Лекция 1 Теоретические основы психологии управления	8
Лекция 2 Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения.....	27
Лекция 3 Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью.....	45
Лекция 4 Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя.....	56
Лекция 5 Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности.....	96
Лекция 6 Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя.....	117
Лекция 7 Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов.....	129
2.Практический раздел.....	147
УСР 1 Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения.....	147
УСР 2 Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя.....	151
УСР 3 Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности.....	155
УСР 4 Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	160
УСР 5 Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов.....	166
Семинарское занятие на тему «Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения»	169
Семинарское занятие на тему «Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью».....	180
Семинарское занятие на тему «Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя».....	202
Семинарское занятие на тему «Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности».....	210
Семинарское занятие на тему «Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя».....	215
3. Раздел контроля знаний.....	224
Вопросы к зачету по учебной дисциплине.....	224
Примерный тематический план.....	226
Рекомендуемые темы реферативных работ.....	227
Содержание учебного материала.....	228
Рекомендуемая литература	232

Пояснительная записка

Учебная дисциплина государственного компонента цикла специальных дисциплин «Экономико-управленческие основы социальной работы» представляет собой интегративный курс и состоит из трех частей: «Социальная политика и экономика социальной работы»; «Психология управления»; «Менеджмент и маркетинг в социальной сфере».

Учебная дисциплина государственного компонента цикла специальных дисциплин «Психология управления» относится к числу дисциплин, роль и значимость которых существенно возрастает в условиях современных социально-экономических преобразований, становления в Республике Беларусь социально ориентированной рыночной экономики. Основными критериями социально ориентированной экономики являются стабильность экономического роста государства, повышение уровня жизни населения, гарантированная защищенность людей, не занятых трудом ввиду возраста или неконкурентных в рыночной экономике. Ограниченность финансовых ресурсов требует постоянного совершенствования механизмов социальной защиты.

Формируемые в рамках данной дисциплины государственного компонента научно-практические знания и представления о содержании, специфике, формах и методах управления социальной сферой позволят специалистам по социальной работе обеспечить успешное функционирование учреждений и организаций системы социальной защиты, интегрировать и адаптировать лучший международный инновационный опыт.

Цели и задачи учебной дисциплины государственного компонента цикла специальных дисциплин.

Цель – формирование у студентов научного представления о формах и методах экономической деятельности в социальной сфере, о роли управленческой деятельности в цивилизованных процессах и в частности в системе социальной защиты; изучение теоретико-методологических основ психологии управления, повышение уровня знаний, умений и навыков выполнения основных функций менеджера социальных учреждений и организаций различного уровня.

Задачи:

– развитие навыков проведения исследований по экономическим аспектам социальной работы; анализа и оценки экономической и нормативно-правовой информации по социальным проблемам.

– ознакомление студентов с основными этапами становления и развития управленческой мысли, базовыми понятиями и категориями, актуальными теоретическими и практическими направлениями деятельности.

– формирование представления об основных психологических концепциях управления; о функциях, формах, методах деятельности

менеджеров социальной сферы различных уровней; об особенностях индивидуального стиля управления и принятия управленческих решений.

– обучение управлению конфликтными ситуациями в условиях реализации задач социальной работы и формирование навыков эффективного управленческого общения в условиях профессиональной деятельности.

– ознакомление с зарубежным опытом управления социальной сферой с целью выявления и адаптации лучших практических решений в деятельность отечественной социальной науки.

Место учебной дисциплины государственного компонента цикла специальных дисциплин «Психология управления» в системе подготовки специалиста с высшим образованием. Компетенции, сформированные студентами в ходе изучения данной дисциплины, могут быть реализованы в самых различных сферах практической деятельности специалиста по социальной работе посредством:

– способности использовать экономические знания для принятия рациональных социально-экономических решений в процессе обеспечения благополучия населения, выявления социальных проблем человека;

– способности осуществлять поиск и анализ необходимой информации и аргументировать собственную позицию в ходе обсуждения экономических и социальных проблем; оценивать эффективность конкретного социального управленческого решения;

– способности выявлять характерные черты стилей управления, рутинных и творческих решений назревших задач, познавать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников и использовать их в целях мотивации трудовой и управленческой деятельности, развития самоуправления и самообеспечения в коллективах социальных служб;

– способности организационно-структурно выстраивать социальные организации, определять их цели и задачи, организовывать слаженную групповую работу, рационально использовать и постоянно развивать управленческий персонал, обеспечивая научную организацию труда, внедряя нормы и правила организационного (корпоративного) поведения, бесконфликтного взаимодействия личного самосовершенствования.

Освоение дисциплины государственного компонента цикла специальных дисциплин «Психология управления» должно обеспечить формирование следующих групп компетенций специалиста:

Требования к академическим компетенциям специалиста:

Выпускник должен:

- АК-1. Уметь применять 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 работать самостоятельно.

- АК-5. Быть способным вырабатывать новые идеи (обладать креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

Требования к социально-личностным компетенциям специалиста

Специалист должен:

- СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-4. Владеть навыками здоровьесбережения.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике (критическое мышление).
- СЛК-6. Уметь работать в команде.
- СЛК-7. Владеть способностью формирования этического сознания.

Требования к профессиональным компетенциям специалиста

Специалист должен быть способен:

- ПК-28. Обладать практическими умениями в области организационно-экономических основ управления и прогнозирования развития социальной сферы.
 - ПК-29. Разрабатывать перспективные, среднесрочные и текущие планы экономического и социального развития учреждения социальной сферы и его структурных подразделений.
 - ПК-30. Обосновывать систему показателей и методы оценки экономической эффективности отдельных видов деятельности учреждений социальной сферы.
 - ПК-31. Организовывать деятельность в области обязательного социального страхования и пенсионного обеспечения.
 - ПК-32. Выявлять лиц, нуждающихся в адресной помощи, планировать и осуществлять меры обеспечения этой помощи.
 - ПК-33. Содействовать внедрению государственного социального заказа.
- Управление социальными проектами, программами, процессами
- ПК-34. Управлять социальными проектами в материальной и нематериальной сфере.
 - ПК-35. Анализировать бизнес-процессы, управлять процессами в рамках проектного подхода.
 - ПК-36. Определять ресурсы, которые должны быть задействованы для реализации работ проекта, оценивать стоимость данных ресурсов.
 - ПК-37. Руководить разработкой рекомендаций по внедрению результатов проекта.

Организационно-управленческая деятельность

- ПК-38. Разрабатывать современные модели организации социальной работы, направленные на улучшение уровня и качества жизни всех слоев населения граждан, в том числе социально уязвимых категорий.

- ПК-39. Организовывать и управлять социально-терапевтической и реабилитационной работой по реализации проектов, программ, планов на разных уровнях, способствующих решению социальных проблем, устраняющих рост негативных явлений в социуме.

- ПК-40. Организовывать и развивать взаимодействие с учреждениями разных министерств и ведомств, общественными организациями социальной направленности.

- ПК-41. Управлять проведением научных исследований по разработке проектов и программ в материальной и нематериальной сфере.

Инновационная деятельность

- ПК-42. Внедрять новые информационные технологии в реализации социальных проектов и программ в материальной и нематериальной сфере, использовать современные методы анализа и прогнозирования повышения эффективности социальной защиты и социального обслуживания населения.

- ПК-43. Разрабатывать инновационные подходы в решении возникающих на разных этапах развития общества социальных проблем.

- ПК-44. Планировать и проводить экспериментальную апробацию инновационных идей, способствующих повышению результативности социальной деятельности.

- ПК-45. Поддерживать инновации, касающиеся развития социального предпринимательства, формирования и реализации государственного социального заказа.

- ПК-46. Рассчитывать экономический эффект от внедрения инновационных проектов.

В результате изучения учебной дисциплины государственного компонента цикла специальных дисциплин студент должен:

знать:

- влияние экономических факторов на социальную сферу;
- организационно-экономические основы управления и прогнозирования развития социальной сферы;

- общие экономические закономерности в сфере занятости, оплаты труда, социальной защиты населения;

- систему государственных минимальных социальных стандартов и нормативов, их роль в социальной политике;

- основные тенденции, направления и показатели развития социально-трудовой сферы;

- основные направления государственной социальной поддержки разных слоев населения;

- особенности управленческих технологий в системе социальной защиты;

уметь:

- применять социальные стандарты и нормативы в практической деятельности в соответствии со своими функциональными полномочиями;
- разрабатывать и принимать участие в реализации региональных планов и программ социально-экономической поддержки, оказания адресной помощи социально уязвимым категориям людей;
- проводить мониторинг и прогнозировать развитие социальной сферы в своем регионе;
- осуществлять сравнительный анализ проблем и результативности менеджмента и маркетинга в конкретных управленческих системах и ситуациях с целью совершенствования управления социальными процессами и организациями;

владеть:

- навыками организационно-экономического планирования и реализации перспективных направлений развития системы социальной защиты и социального обеспечения;
- умениями и навыками эффективного исследования в регионе социально-экономических стандартов и нормативов в практической деятельности;
- основами психологии управления, навыками использования психологических аспектов укрепления здорового социально-психологического климата в коллективе, атмосферы деловитости;
- навыками использования управленческих технологий в системе социальной защиты и социального обеспечения;
- навыками оказания адресной помощи, других форм социально-экономической поддержки социально уязвимых категорий населения.

Связь с другими учебными дисциплинами. Успешное изучение учебной дисциплины государственного компонента цикла специальных дисциплин «Психология управления» осуществляется на базе приобретенных студентом знаний и умений по экономике, основам права и права человека, социальной политике, психологии коммуникаций, психологии профессиональной карьеры.

1 Теоретический раздел

Тема 1 Теоретические основы психологии управления

Вопросы:

- 1 Управление как психологический феномен.
- 2 Психологические особенности управления в социальной сфере.
- 3 Понятие о психологии управления.
- 4 Характеристика основных (американской, японской, европейской и постсоветской) управленческих культур.

1 Управление как психологический феномен.

Социальное управление – непрерывный процесс воздействия руководителя на организованную группу людей по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов. Система управленческих отношений опирается на два социально-психических феномена: управление (целенаправленное воздействие на определенный объект) и подчинение (восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия) (Е.С. Третьякова).

Основные психологические особенности управленческой деятельности:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
- неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки.

Главная цель управленческой деятельности – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме. Главное внимание руководитель сосредотачивает на трех направлениях:

- 1) принятия решений по важнейшим стратегическим принципиальным вопросам деятельности;
- 2) осуществление подбора, расстановки, обучения кадров;
- 3) координация работы исполнителей, звеньев и подразделений в целом.

Администрирование – это контроль деятельности предприятия, отдельных его подразделений и единиц персонала. Данный процесс осуществляют руководители, специалисты, исполнители управленческого аппарата, обычно состоящие в организации на верхнем уровне. Администрирование – это процесс управления человеком в качестве единицы персонала предприятия, то есть он не рассматривается как личность. Субъект контролирует объект администрирования на предмет надлежащего исполнения правил, предписанных внутренним распорядком организации.

Организация представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления. Элементы организации: наличие не менее двух человек, единство цели, совместный труд.

Формальная организация имеет административно-юридический статус и ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения.

Неформальная организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами. Она может возникнуть как в рамках формальной организации, так и вне её.

Менеджмент – это научно-практическое направление, преимущественно ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений. Английское слово *management* (управление) происходит от корня латинского слова *manus* (рука). Этот термин не имеет аналога в русском языке, хотя его часто используют как синоним терминов «управление» и «научная организация труда».

Менеджер – это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

Психологию менеджмента можно рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление, цель которого – исследование и психологическое обеспечение решения проблем организаций преимущественно в условиях рыночной системы хозяйствования.

Управление – направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.

Собственно управление – целенаправленное воздействие на определённый объект. Руководство и управление – это близкие, но не тождественные понятия. Управлять – означает воздействовать на людей и технологические процессы, руководить – означает воздействовать только на людей.

Социальное управление есть процесс воздействия человека (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления), побуждающий к определенным действиям для достижения желаемых результатов. В самом широком смысле к социальному управлению можно отнести любое воздействие одного человека на другого человека, побуждающее последнего к каким-либо действиям или эмоциональным реакциям.

Организационное управление – это специальным образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенный для этого соответствующими полномочиями и ответственностью. Главная цель организационного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач.

Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

Организационное управление является видом управленческой деятельности, организованным особым образом. Под этим следует понимать то, что организационное управление осуществляется посредством специализированных форм управленческого труда: проведения собраний, совещаний и т. п., а также нормативно-распорядительной документации (приказов, распоряжений, разработок должностных инструкций, положений о деятельности, планов работы и т. п.).

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объект управления – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объект и субъект управления в совокупности образуют систему управления.

Управленческие отношения – сложные отношения людей, различных организаций, возникающие в процессе осуществления управленческих функций на основе общих принципов управления. Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена: собственно управление и подчинение.

Подчинение – восприимчивость и подверженность целенаправленному субъекту воздействия.

Персонал управления. Управленческую деятельность в крупных организациях осуществляют сотрудники персонала управления, которые в зависимости от функциональной роли разделяются на три основные категории:

- аппарат управления;
- административный аппарат;
- руководители подразделений.

Аппарат управления. Аппарат управления составляет высшее руководство (правление) организации. Его главная задача – общее управление процессами функционирования и развития организации. В основные задачи входит построение образа будущего организации, формулирование миссии, определение целей и постановка приоритетных задач, а также обеспечение протекания процессов деятельности в

организации за счет анализа внешней и внутренней ситуаций, разработки и реализации соответствующих программ ее функционирования и развития, оценки результатов деятельности.

Административный аппарат. Административный аппарат реализует распределение основных ресурсов организации, а также осуществляет контроль за реализацией планов деятельности. К специалистам административного аппарата могут относиться инженеры, экономисты, юристы, психологи и др. Они призваны решать задачи получения, обработки и анализа информации о состоянии дел в организации по своему конкретному направлению; разработки на основе аналитических данных, вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовки и разработки управленческих решений; контроля степени реализации управленческих решений по своим направлениям.

Категорию служащих административного аппарата составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и др., т. е. те, кто осуществляет текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача – информационное и техническое обслуживание управленческой деятельности.

Руководители подразделений. Руководители отвечают за непосредственное решение поставленных перед ними задач через организацию и непосредственное руководство деятельностью своих подчиненных. В их задачи входит отбор, подготовка и расстановка исполнителей; планирование деятельности, постановка перед служебными коллективами и конкретными сотрудниками профессиональных задач, стимулирование и мотивирование их деятельности, контроль ее результативности, а также обеспечение благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах.

Контроллинг – комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента. Современный контроллинг включает в себя управление рисками, обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых показателей, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

2 Психологические особенности управления в социальной сфере.

Специалист по социальной работе – должность универсальная, над ним есть руководители разного уровня, рядом с ним работают коллеги разного профиля. Особенность деятельности специалиста по социальной работе

заключается в многопрофильности деятельности и включает в себя управленческие функции, так как он не просто выполняет поручения начальства, а сам планирует, организует, координирует, мотивирует и осуществляет самоконтроль своей деятельности. Поэтому знания основ менеджмента, психологии управления являются важной составляющей частью его профессиональных компетенций.

Эффективное управление в социальной сфере должно строиться сообразно естественным закономерностям и процессам.

С психологической точки зрения принципы управления (таблица 1), которыми руководствуется в профессиональной деятельности конкретный руководитель, специалист по социальной работе, являются его базовыми убеждениями, сформированными им в процессе личного опыта и предопределяющими его индивидуальный стиль управления, особенности принятия управленческих решений.

Для эффективной деятельности в учреждении социальной защиты руководителю, специалистам необходимо заниматься самообразованием, совершенствоваться, читать периодические издания и постоянно стремиться к познанию.

Таблица 1 – Принципы управления

Первый блок: административные принципы управления	
1 Принцип целенаправленности	Каждое управленческое действие должно быть целенаправленным, то есть иметь ясную и определенную цель.
2 Принцип единоначалия	Этот принцип необходим в обеспечении управляемости организации, коллектива и сотрудников. Чем больше у подчиненного начальников, тем меньше эффективность его работы, как, собственно, меньше и ответственность этих начальников за их управленческие действия. Полномочия руководства организации концентрируются в руках конкретного лица – руководителя, который несет ответственность за свои управленческие решения и действия.
3 Принцип замещения руководителя	Принцип регламентирует, что в ситуации отсутствия руководителя его функции исполняет заранее утвержденное должностными инструкциями лицо. При этом в должностных инструкциях четко прописываются условия замещения, делегирования функции и сфера ответственности
4 Принцип одноразового ввода управленческой команды	Управляемость системы зависит от точности и своевременности выполнения управленческих команд. Если команда отдана, то система должна на нее откликаться оперативно, без дополнительного повторения этой команды
5 Принцип управленческого реагирования	Любая управленческая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования
6 Принцип оптимизации управления	Данный принцип регламентирует необходимость изменения системы управления при устойчивом изменении внешних и внутренних условий деятельности

Второй блок: психолого-педагогические принципы управления	
1 Принцип социальной направленности управления	Социальные законы и свойства общества выступают как системные законы любой социальной структуры. Для эффективного функционирования и управляемости любой организации в ее жизнедеятельности должны отражаться идеалы гуманистического общества
2 Принцип гуманизации управления	Управление людьми должно быть человеческим, основанным на уважении прав и личного достоинства каждого сотрудника, понимании интересов и трудностей. Однако это не исключает необходимости в определенных условиях демонстрировать твердое, волевое управление при соблюдении культурных и правовых норм взаимоотношений
3 Принцип согласованности личных и организационных целей	Индивидуальные личностные цели сотрудника должны совпадать с организационными и профессиональными целями. Необходимо, чтобы управление приносило не только профессиональный прагматический результат, но и удовлетворенность от работы
4 Принцип делегирования полномочий	В коллективе управление становится более эффективным, если оно осуществляется не единолично руководителем, а с использованием всех возможностей самоуправления в организации. Руководителю необходимо уметь использовать ресурсы коллектива, делегируя ему полномочия в решении задач, с которыми коллектив может справиться, оставляя при этом за собой право и возможность влиять на решение коллектива
5 Принцип учета российского менталитета в управлении	Осуществляя управление, необходимо знать зарубежный опыт, но не бездумно его копировать, а использовать, совершенствовать, создавать национальный тип управления.
Третий блок: организационные принципы управления	
1 Принцип нормы управляемости	В настоящее время норма управляемости руководителя ограничена пределами 5-7 человек и колеблется в зависимости от условий деятельности.
2 Принцип соответствия	Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Не следует поручать выполнение сложной, требующей определенной квалификации работы сотруднику, не обладающему соответствующей квалификацией.
3 Принцип повышения квалификации	Если специалист длительное время занимается выполнением однотипных задач, то его профессионализм сначала растет, а затем через некоторое время неизменно начинает снижаться. Данный принцип предполагает обязательное повышение квалификации всех сотрудников, занятых в организационной деятельности или в производственном процессе, независимо от занимаемых должностей.

3 Понятие о психологии управления.

Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения.

Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы его совершенствования.

Основные предпосылки возникновения и развития психологии управления:

- 1 повышение заинтересованности работников в труде;
- 2 определение наиболее рациональных форм взаимоотношений представителей различных классов и социальных групп на предприятии;
- 3 изучение личности работника, необходимое для анализа наиболее эффективно работающих руководителей и работников, а также анализа поведения работников, отклоняющихся от принятых предписаний и норм;
- 4 изучение непосредственной сферы приложения промышленного труда, структуры предприятия, организации труда).

Психология управления – отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

Психология управления в настоящее время имеет два основных источника своего развития:

1 *потребности практики.* Современное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух точек зрения;

2 *потребности развития психологической науки.* Когда психологическая наука перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психического, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Согласно последним данным, основными характеристиками менеджмента являются:

1 *интернационализация*, что обусловлено углублением международного разделения труда и расширением взаимозависимости в мировой экономике,

2 *экологизация*, когда наряду с социальными и экономическими целями предприятия и их руководство должны преследовать и экологические цели,

3 *психологизация* и *популяризация*, что выражается в проявлении интереса многих людей к проблемам и технологиям психологии менеджмента.

Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.

Ли Якока, американский менеджер

Объект изучения психологии управления – люди, находящиеся в финансовых и юридических отношениях в самостоятельных организациях, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Предмет психологии управления – совокупность психологических явлений и отношений, отражающих совместную работу людей в организации в соответствии с экономическими, технологическими, социально-психологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Предмет психологии управления подразделяют на четыре области:

- 1 психологические закономерности управленческой деятельности;
- 2 психологические закономерности деятельности субъекта управления – руководителя;
- 3 психологические закономерности управляемой подсистемы и её субъектов – подчиненных;
- 4 особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.

Задачи психологии управления:

- 1 рост производительности и улучшение качества труда работников в организации
- 2 повышение эффективности производства и управления
- 3 развитие техники и технологии в организации с учетом человеческого фактора
- 4 совершенствование социально- психологических отношений в процессе производства
- 5 улучшение качества воспитания и образования работников в организации
- 6 Совершенствование психологических аспектов организации совместной деятельности людей
- 7 развитие умений руководить людьми в организации:
 - воздействовать на людей
 - развивать инициативу работников
 - организовывать отношения в коллективе
 - создавать заинтересованность персонала делами предприятия
 - формировать отношение к труду, обществу, организации
- 8 психологические факторы эффективности деятельности руководителей, групп и коллективов:
 - динамика развития коллектива
 - повышение эффективности управления коллективом
 - взаимосвязь и взаимодействие личности и коллектива.

Методы психологии управления. К основным методам психологии управления относятся:

- наблюдение;
- эксперимент;
- психологическая диагностика;
- анализ результатов управленческой деятельности.

Наблюдение – один из основных эмпирических методов психологического исследования, который заключается в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических явлений с целью их познания, измерения и объяснения.

Эксперимент отличается от наблюдения более активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное воздействие на одну или несколько переменных и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта.

Основные виды психологического эксперимента – это эксперимент лабораторный и естественный. Лабораторный эксперимент проводится в специально созданных (искусственных) условиях, а естественный – в условиях естественных, обычных и привычных для испытуемых.

Важным преимуществом эксперимента как метода исследования является то, что его можно неоднократно воспроизвести и подвергнуть полученные данные проверке с помощью методов математической статистики.

Психологическая диагностика является дополнительным (вспомогательным) методом психологии управления и включает в себя совокупность опросниковых диагностических методов, а также методов поведенческой диагностики.

Анализ результатов управленческой деятельности. Анализ результатов (продуктов) управленческого труда руководителя (нормативно-распорядительной документации, инструкций, приказов, распоряжений и т. п.) представляет обширный материал для понимания организации управленческого процесса.

Существующие методы психологии управления позволяют не только получать достоверные данные, но и давать достаточно полные и точные рекомендации, помогающие организовать управление коллективом максимально эффективным и гуманным путем.

Связь психологии управления с другими смежными психологическими направлениями. Теснее всего психология управления связана с:

- социальной психологией;
- психологией личности;
- психологией труда;
- психологией развития и акмеологией.

Кроме этого психология управления тесно связана с такими науками как теория управления, теория систем, менеджмент, экономика и другие.

4 Характеристика основных (американской, японской, европейской и постсоветской) управленческих культур.

Анализируя более чем столетнюю историю менеджмента, можно условно выделить три этапа его развития как науки: *экономический, социальный и психологический.*

На *экономическом* этапе (первая четверть XX века) развития менеджмента главное внимание уделялось проблеме приспособления человека к орудиям производства. Отсюда и человек рассматривался как некая часть, которая с большей или меньшей мерой эффективности выполняла общую управленческую задачу по обеспечению успешности деятельности. В целом данный этап характеризовался «механическим» подходом к роли человека в организации. Самого работника рассматривали как фактор, элемент производственного процесса, непосредственно сопряженный со средствами труда по принципу «человек – придаток машины».

На *социальном* этапе (конец 30-х гг. XX века) формируется новая «школа человеческих отношений», которая рассматривает человека как существо социальное. Главным идеологом можно считать Г. Мюнстерберга – автора известного лозунга: «На каждом рабочем месте должен стоять человек, наиболее для этого пригодный». Особенно значительным был его вклад в такое направление зарождающейся психологии менеджмента как выбор профессии и профессиональный отбор. Он сформулировал основные задачи профессиональной пригодности: 1) психологический анализ профессии и выявление профессионально важных качеств; 2) психодиагностика, т.е. установление степени выраженности требуемых профессионально важных качеств у претендента с помощью соответствующих тестов.

Наибольшую известность как представитель «школы человеческих отношений» получил американский психолог Дж. Мейо, который сформулировал ряд важных идей: 1) человек – существо социальное, ему нужно работать в группе; 2) все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм; 3) выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями; 4) руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

В итоге стало больше уделяться внимания человеческим ценностям, психологии и групповым интересам, поведению людей, которое является реакцией на различные стимулы, рассмотрению предприятия как единого целого, пониманию того, что кроме получения прибыли управленческим персоналом должна осознаваться социальная ответственность перед обществом.

Начало *психологического* этапа (50-е гг. XX века) развития менеджмента самым тесным образом связано с акцентом не на внешних по отношению к человеку факторах успешности деятельности организации таких как повышение производительности труда, а на том, что присуще человеку – реализации его потребностей к самоуважению и самоактуализации. Был сделан вывод, что модели «человеческих отношений» неадекватны реальной организационной жизни и что понимание

природы человека и поведения человека очень важны при выборе стиля действий менеджера.

Основным выводом проведенных в то время исследований является заключение, что для повышения производительности труда необходимо использовать не только материальные стимулы, но и учитывать также психологические и моральные качества работающих людей, проявляя заботу о нуждах подчиненных путем поддерживающего контроля за их деятельностью.

Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Четко различимые школы управленческой мысли получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

- школа научного управления (1885-1920 гг.);
- классическая, «школа административного управления» (1920-1950 гг.);
- школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930-1950 гг.);
- школа количественных методов (с 1950 г.).

Школа научного управления

Основатель школы научного управления Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы рабочий работал как машина? Представителями этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда (НОТ), теория организации производства и др.

Целью классической (административной) школы было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией. Основатели этой школы А. Файоль и М. Вебер разрабатывали принципы и методы управления организацией и хотели, чтобы вся организация работала как машина.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, на увеличение внимания социальным потребностям работников. Школа науки о поведении сконцентрировала внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников.

Ключевой характеристикой школы количественных методов является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Она базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.

Школа научного управления с самого начала стремилась к поиску наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Основу теорий этой школы составляют идея рационализации всех

компонентов организации, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность.

Достижению всеобщей целесообразности и рациональности в организации служит прежде всего жесткая иерархия управления всех органов и должностей организации, которая содействует осуществлению возможно более жесткого всеобъемлющего контроля.

Фредерик У. Тейлор (1856-1915) считается отцом классической теории научного управления. Становление школы научного управления связано с публикацией в 1911 г. его книги «Принципы научного управления». Он первым обосновал необходимость научного подхода к управлению в целях наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Ф. Тейлор интересовался эффективностью не человека, а организации. В его подходе по совершенствованию управления организацией приоритет отдан инженерным решениям.

Его теория предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на работника и его подчинение управленцу. Побудительным мотивом и движущими силами трудовой деятельности Тейлор считал получение материального вознаграждения за труд и заинтересованность в личной экономической выгоде.

Ф. Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:

- внедрение экономических методов стимулирования работы;
- профессиональный подбор и обучение кадров;
- рациональная расстановка кадров;
- сотрудничество администрации и работников.

Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями – Г. Гантом, Ф. Гилбрейтом, Г. Эмерсоном.

Концепция научного управления стала переломным моментом, благодаря которому управление было признано самостоятельной областью научных исследований.

Заслуги школы научного управления состоят в том, что ее представители:

- обосновали необходимость научного управления трудом в целях повышения его производительности;
- выдвинули принципы научной организации труда;
- подошли к необходимости решения задачи эффективной мотивации труда.

Однако человеческий фактор практически оставался вне сферы внимания этой школы.

Классическая школа управления

Административная школа в управлении преследовала такие цели, как повышение эффективности больших групп людей и создание универсальных принципов управления, затрагивавших два основных аспекта:

- разработку рациональной структуры организации;

- построение на ее основе рациональной системы управления персоналом – бюрократической модели.

Анри Файоль (1841 – 1925), французский социолог, считается основателем административной школы управления. Заслуга А. Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием.

По утверждению А. Файоля, вначале необходимо создать продуманную структуру, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскивать подходящих работников, т.е. принцип соответствия работников структуре.

А. Файоль сформулировал четырнадцать принципов управления, которые и сегодня признаются специалистами:

1. Дисциплина, то есть послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции.

2. Вознаграждение персонала, в том числе справедливая зарплата.

3. Справедливость: сочетание доброты и правосудия.

4. Корпоративный дух, то есть гармония персонала, его сплочение.

5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы отдельного работника или группы не должны превалировать над интересами компании.

6. Разделение труда, то есть специализация. Ее цель: выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

7. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность – ее составляющая противоположность.

8. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного – непосредственного начальника.

9. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

10. Централизация. Речь идет о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией.

11. Скалярная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена.

12. Порядок. Место – для всего, и все на своем месте.

13. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

14. Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

А. Файоль синтезировал идеи единоначалия и функционального администрирования, что было положено в основу современной теории организации. Предложенные им четырнадцать принципов содержали в себе элементы управления «человеческими ресурсами» («управления

персоналом», как принято говорить сегодня), которые впоследствии получили широкое распространение в Америке.

Макс Вебер (1864-1920), немецкий социолог, примерно в то же время провел анализ деятельности бюрократических систем, построил модель идеальной бюрократии, основанную на жестко регламентированных принципах иерархической структуры, и сформулировал концепцию рационального управления. С его точки зрения, идеальная, наиболее эффективная система управления – бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется: быстротой принятия решений; оперативностью в решении производственных вопросов; жесткостью связей, что способствует устойчивости бюрократических структур и четкой направленности на достижение целей организации.

Важнейшей идеей М. Вебера, принятой в управлении, стала концепция социального действия.

Согласно этой концепции, основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологиями, коммуникациями и управлением.

Однако для административной школы управления характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее сторонники пытались повысить эффективность организации в обход человека, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.

Школа человеческих отношений

Концепция «человеческих отношений» – новая школа теории управления — начинает развиваться в 1930-е гг. Эта школа зародилась в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления. Невнимание к человеческому фактору отрицательным образом сказывалось на работе «рациональных организаций», которым не удавалось повышать эффективность, несмотря на наличие ресурсов.

Элтону Мэйо (1880-1949), сотруднику Гарвардского университета, принадлежит особое место в создании теории «человеческих отношений». Этот американский социолог и психолог провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация труда, заработная плата, межличностные

отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве.

«Хотторнские эксперименты» положили начало исследованиям: взаимоотношений в организациях, учету психологических влияний в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях, выявлению роли отдельного человека и малой группы в организации.

Таким образом, положено начало использованию социологии и социологических исследований в управлении персоналом; в противовес подходу к работнику с позиций биологизма, когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект (научная и административные школы управления), член организации стал рассматриваться с точки зрения социально-психологического подхода.

Мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники научной школы управления, а разнообразные потребности, которые с помощью денег могут быть удовлетворены лишь частично.

По мнению У. Уайта, которое он высказал в книге «Деньги и мотивация», в основе классической концепции лежат три ложных допущения:

- человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды;
- каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;
- к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизованным образом.

Э. Мэйо и его последователи были убеждены, что конфликт между человеком и организацией можно полностью решить, если удовлетворить социальные и психологические потребности работников, причем предприниматели только выиграют, так как резко возрастает производительность труда.

В целом суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

- человек – «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- труд человека, если он интересен и содержателен, может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;
- средний человек стремится к ответственности, и это качество нужно использовать на производстве;
- роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и универсальными;
- производственная организация — это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;

- для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании, специализации труда.

М. Фоллет (1868-1933) была видной представительницей этой школы. Основная ее заслуга в том, что она попыталась соединить идеи трех школ управления – научного управления, административную и школу человеческих отношений.

Суть концепции М. Фоллет состоит в следующем:

- по мере укрупнения организации на смену концепции «окончательного, или центрального, авторитета» приходит теория «функционального, или плюралистического, авторитета»;

- нельзя решать проблемы организационной деятельности, руководства подчиненными с позиции силы;

- следует учитывать психологическую реакцию лиц, получающих приказы;

- невозможно заставить работников выполнять задания удовлетворительно, если ограничиться только требованиями, приказами и убеждением;

- следует обезличить отдачу приказаний, т.е. работа должна быть организована так, чтобы и начальник, и подчиненный следовали тому, «что требует ситуация».

М. Фоллет считала, что конфликт в трудовых коллективах не всегда деструктивен; в некоторых случаях он может быть конструктивным. Она определила три типа разрешения конфликтов:

- «доминирование» – победа одной стороны над другой;

- «компромисс» – соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок;

- «интеграция» – наиболее конструктивное примирение противоречий, при котором ни одна из сторон ничем не жертвует и обе стороны выигрывают.

Эффективность управления, по мнению сторонников концепции «человеческих отношений», определяется: неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием работников, общим контролем, самодисциплиной, возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации, отказом от единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации работникам, а не наоборот.

Сторонники концепции «человеческих отношений» были едины в мнении, что жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека.

Таким образом, школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на человеческом факторе при достижении эффективности организации. Но проблема не получила своего решения в полной мере.

Школа поведенческих наук в существенной мере отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Херцберг являются наиболее видными представителями поведенческого (бихевиористского) направления. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

По мысли А. Маслоу, у человека существует одна система (иерархия) потребностей, а по мнению Ф. Герцберга, две – качественно различные и независимые:

- факторы актуализации, или мотиваторы, – труд и все получаемые благодаря ему признания: достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, ответственность, возможность роста. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Это сильные мотивационные стимулы, результатом становится качественное исполнение работы;

- факторы фрустраторы (или гигиенические) – условия работы и окружающая среда: оплата труда, гарантия занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, технический надзор, отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, безопасность труда.

Внешние факторы способны ослабить внутреннюю напряженность в организации, но их влияние носит кратковременный характер и не может привести к глубоким изменениям в поведении работников.

Наиболее сильными стимулами эффективности труда Ф. Герцберг считал не «хорошую зарплату», а интерес к работе и вовлеченность в трудовой процесс. Без денег люди себя чувствуют неудовлетворенными, но при их наличии не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность труда.

Чрезмерное расчленение работы на дробные операции, по мнению Ф. Герцберга, лишает человека ощущения завершенности и полноты работы, приводит к снижению уровня ответственности, подавлению действительных способностей работника, появлению чувства бессмысленности труда, падению удовлетворенности работой.

Не человека следует приспособлять к работе, а работа должна отвечать индивидуальным способностям человека. Эта идея впоследствии воплотилась в адаптивных, гибких организациях, сетевых компаниях.

Основными достижениями школы поведенческих наук считаются:

- использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности труда;
- применение науки о человеческом поведении для формирования организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника мог быть использован полностью;
- был сделан вывод о том, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации.

Школа количественных методов

Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика, кибернетика, статистика.

Представителями этой школы являются: Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому целесообразно проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой» является основанием для присвоения этой школе другого названия: «школа науки управления». Эта школа применила экономике-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику и подобное для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

Исследование операций – применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе вначале исследования уточняется проблема. Затем разрабатывается модель ситуации. После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

В настоящее время количественные методы управления получают новое развитие в связи с широким использованием компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в большей мере приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений. Позднее начали применяться количественные (прикладные и абстрактные) модели экономических

явлений, таких как модель затрат и выпуска продукции, модель научно-технического и экономического развития и т.п.

Вклад школы науки управления в теорию менеджмента.

- Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, в том числе экономико-математических.

- Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

- Использование информационных технологий в управлении.

- Разработка общей теории управления.

Влияние школы науки управления растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Тема 2 Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения

Вопросы:

- 1 Психология личности руководителя.
- 2 Структура и функции деятельности руководителя.
- 3 Основные стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их сравнительная характеристика применительно к условиям социальной работы.
- 4 Основные виды управленческого решения и сущность его принятия.

1 Психология личности руководителя.

Руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности.

Функции руководителя:

1. Целеполагание – основная функция руководителя, это формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.
2. Прогнозирование – управленческая функция, направленная на предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею.
3. Планирование – разработка и реализация планов организации.
4. Функция организации имеет три основных значения: 1) это общий процесс создания определенной организационной структуры; 2) это функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе; 3) определенные координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции.
5. Функция принятия решения – это любой процесс выбора, реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.
6. Функция мотивирования – стимулирование исполнителей на достижение общих целей организации.
7. Коммуникативная функция обеспечивает координацию совместной деятельности в процессе деятельности организации на основе обмена информацией ее членами.
8. Функция контроля и коррекции обеспечивает достижение организацией поставленных целей.
9. Кадровые функции руководителя заключаются в формировании и реализации кадровой политики организации (определение систем заработной платы и льгот).
10. Производственно-технологические функции – это совокупность функций руководителя, связанных с управлением операционной подсистемой организации.

11. Производные (комплексные) функции управления: интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Авторитет – это морально-психологическое влияние, которое личность оказывает на людей, это то признание, которым она пользуется среди них.

Основные психологические качества руководителя можно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К профессиональным относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Ими являются:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
- умение планировать свою работу и т. п.

Личностные качества руководителя:

- высокие моральные стандарты;
- физическое и психологическое здоровье;
- внутреннюю и внешнюю культуру;
- справедливость, честность;
- отзывчивость, заботливость, доброжелательность к людям;
- эмпатийность, рефлексивность;
- визуальная привлекательность;
- оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личностные, а деловые качества, к которым необходимо отнести:

- знание организации, способность обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду;
- энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
- целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;

- ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных и т. п.

Гражданское мировоззрение руководителя включает следующие компоненты:

- . признание самоценности человеческой жизни и здоровья, отношение к каждой личности как к индивидуальности;
- бережное обращение с природой и ее животным миром, активная экологическая деятельность;
- неукоснительное соблюдение общечеловеческих нравственных норм, незыблемость демократических прав и свобод;
- законопочитание и законопослушание, уважительное отношение к правопорядку;
- постоянное стремление к овладению научными знаниями, укрепление своих умений в их разумном техническом применении;
- стремление к самоутверждению, вера в себя и людей, неиссякаемость жизненного оптимизма.

Профессиональное мировоззрение руководителя включает следующие постулаты:

- личное достоинство каждого неприкосновенно;
- постоянно изучать людей, знать их нужды и интересы;
- главное в общении - завоевать доверие людей;
- справедливость и совесть в союзе с волей - гаранты человеческой и деловой порядочности;
- умение раскрывать интеллектуальный потенциал людей - высший показатель управленческого мастерства;
- личный пример в непрерывности духовного и профессионального совершенствования – свидетельство ресурсной перспективности руководителя.

3 Основные стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их сравнительная характеристика применительно к условиям социальной работы.

Лидерство (от англ. leader – ведущий, руководитель) соотносительное положение (статус) определенной личности в социальной группе, союзе, движении, партии и т.д., в стране, обществе в целом, характеризующееся способностью занимающего его лица оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их коллективные действия. Лидерство выступает как разновидность власти, своеобразный управленческий статус личности, подчиняющей своему влиянию других людей.

Понятие лидерства связано с понятиями «управление» и «руководство». В отличие от лидера руководитель коллектива всегда

выступает посредником социального контроля и административной власти. Лидер – член группы, добровольно принимающий на себя значительно большую меру ответственности в достижении групповых целей, чем того требуют формальные предписания или общепринятые нормы. Формальный лидер назначается или избирается, приобретая таким путем официальный статус руководителя; неформальный лидер – член группы, наиболее полно в своем поведении отвечающий групповым ценностям и нормам. Он ведет группу, стимулируя достижение групповых целей и проявляя при этом по сравнению с остальными членами более высокий уровень активности.

В психологии существует несколько точек зрения на природу и сущность лидерства.

Одна из них – «теория черт» – обосновывает выдвижение лидеров их личными качествами (ум, храбрость, знания и др.). Абсолютным воплощением теории великих людей является понятие харизматического лидера, перед которым преклоняются окружающие (от греч. *charizma* – дар, благодать божья, милость богов).

Другая – «ситуационная теория» (*contingency theory of leadership*) Фреда Фидлера (*Fiedler*) – обуславливает инициативное поведение личности потребностями сложившейся социальной ситуации (исторические условия, особенности сферы групповой деятельности, специфика групповых задач, целей и т. д.). Ситуационная теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит как от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, так и от того, в какой степени лидер контролирует группу и реализует свое влияние на нее. Предположение Фидлера состоит в том, что лидеров можно разделить на два больших типа. Представители первого ориентированы главным образом на задачу, второго – на взаимоотношения. Лидер, ориентированный на задачу (*task-oriented leader*), больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана как следует. Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют. Потенциальные преимущества такого стиля – это скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными. Лидер, ориентированный на взаимоотношения (*relationship-oriented leader*), в первую очередь интересуется тем, какие чувства и взаимоотношения возникают в среде работников. Он стремится повысить эффективность труда путем улучшения человеческих отношений: поощряет взаимопомощь, позволяет подчиненным принимать участие в выработке важных решений, учитывает настроение и потребности работников и т.д. Позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может быть ориентироваться одновременно и на работу, и на человека.

В. Хоккинг предполагал, что лидерство — функция группы, которая передается лидеру, только когда группа желает следовать выдвинутой им программе. В этой связи Х. Персон выдвинул две гипотезы: 1) каждая ситуация определяет как качества лидера, так и самого лидера; 2) качества индивида, которые определяются ситуацией как лидерские качества,

являются результатом предыдущих лидерских ситуаций. Не вызывая отторжения, такие выводы, однако, также мало чего проясняли.

Личностно-ситуационные теории. Эта группа теорий является как бы симбиозом двух предыдущих. В ее рамках одновременно рассматриваются как психологические черты лидера, так и условия, в которых происходит процесс лидерства. В частности, по мнению С. Казе, лидерство генерируется тремя основными факторами: личностными качествами лидера, группой его последователей и сложившейся ситуацией или «событием» (например, проблемой, которую решает группа).

Р. Стогдилл и С. Шартл предложили описывать лидерство через понятия «статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение» индивидов по отношению к другим членам организованной группы. Следовательно, лидерство рассматривается скорее как система отношений людей, а не как характеристика изолированного индивида.

3. Стили руководства и лидерства.

Стиль руководства/лидерства – типичная для руководителя/лидера система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы.

Сразу же нужно отметить, что в традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Но в экспериментальных исследованиях эти понятия очень трудно развести, и практически используются единые методики.

Типология К. Левина. Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина (1938). Группа детей-подростков (мальчики 11-12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства/лидерства:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- попустительский (разрешительный, либеральный).

Каждый из стилей имеет две характеристики – формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Рассмотрим характеристики каждого из стилей руководства.

Авторитарный стиль:

Формальные характеристики: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и

порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера - вне группы.

Содержательные характеристики: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий.

Демократический стиль:

Формальные характеристики: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера – внутри группы.

Содержательные характеристики: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

Попустительский стиль

Формальные характеристики: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера – незаметно в стороне от группы.

Содержательные характеристики: дела в группе идут само собой; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы.

К. Левин в своих работах рекомендовал именно демократический стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли у нас многие специалисты по психологии управления, то есть задачей руководителя считалось «совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его демократизации».

Типология Роберта Блейка и Джейн Моутон. Типология стилей управления по К. Левину сейчас рассматривается как несколько устаревшая. Большинство исследователей пользуется типологией Р. Блейка-Дж. Моутон (1971), поясняемой рисунке 1.



Рисунок 1 – Стили управления по Р. Блейку-Дж. Моутон.

Охарактеризуем стили управления по Р. Блейку-Дж. Моутон:

1.1 – руководитель прилагает минимальные усилия, достаточные лишь для того, чтобы сохранить организацию;

1.9 – внимательное отношение к людям, что создает приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу «загородного клуба»);

9.1 – руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, при этом пренебрегая интересами людей;

5.5 – баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне;

9.9 – выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения.

Р. Блейк и Дж. Моутон также, как и К. Левин, выделяют самый эффективный, по их мнению, стиль – 9.9 – но признают, что при изменении ситуации (особенно в конфликте) возможна перестройка основного стиля.

Модель жизненного цикла П. Херси – К. Бланшара. В 70-е гг. XX в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системный подход, в соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара (Hersey, Blanchard, 1974, 1982). Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера, или ведомых. Согласно ей успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать степени зрелости членов руководимой им группы.

Акцент на подчиненных или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. В конце концов, вне зависимости от того, что делает лидер, его эффективность основывается прежде всего на действиях его подчиненных. И, как ни странно, этот важнейший фактор долгое время игнорировался во многих теориях лидерства.

Под зрелостью группы понимается способность и желание ее членов нести ответственность за свое поведение. Понятие «зрелость» включает два компонента: профессиональную зрелость и психологическую зрелость. Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний. Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуются внешняя стимуляция и поощрение, они внутренне мотивированы.

П. Херси и К. Бланшар также выделяют два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выраженности этих стилей, они выводят четыре специфических лидерских стиля:

1) «Директивный» (сильная выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.

2) «Поддерживающий» (сильная выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение (по-видимому, стиль, близкий к РМ-лидерству Дж. Мисуми).

3) «Участвующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений, при этом лидер преимущественно играет роль модератора и координатора.

4) «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных.

Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:

М1. Члены организации (группы) не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах.

М2. Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

М3. Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.

М4. Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу.

Взаимосвязь элементов ситуационной теории лидерства П. Херси и К. Бланшара представлена на рисунке 2.

В соответствии с моделью, поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы. По мере достижения подчиненными более высоких уровней поведение эффективного лидера характеризуется не только снижением контроля над группой, но и уменьшением воздействий лидера на систему межличностных отношений. На стадии М1 подчиненные требуют ясных и конкретных указаний. Если группа находится на стадии М2, лидеру необходимо демонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и на людей. Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая – будет снимать сопротивление группы против давления лидера. На стадии М3 главной проблемой в групповой деятельности становится мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить. И наконец, на стадии М4 у лидера

нет необходимости в активных воздействиях на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и высоким профессионализмом.



Рисунок 2 – Ситуационная модель лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром

Ситуационная теория лидерства П. Херси – К. Бланшара в некоторых моментах схожа с управленческой решеткой Р. Блейка – Дж. Моутон. Так, директивный стиль во многом аналогичен авторитарному стилю 9.1, поддерживающий – стилю 9.9 и т.д. Тем не менее, включение группового контекста качественно меняет содержание данной типологии. Стиль 9.9, который рассматривался Р. Блейком и Дж. Моутон как наилучший для всех случаев управления, в ситуационной теории П. Херси – К. Бланшара выступает лишь как один из возможных стилей, эффективность которого определяется степенью зрелости группы. Валидность теории была подтверждена целым рядом исследователей (Hambleton, Gumpert, 1982; Graeff, 1961).

4 Основные виды управленческого решения и сущность его принятия.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов

функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Исходя из приведенного определения можно выделить ряд аспектов решения: организационный, психологический, социальный, информационный, экономический.

Организационный аспект проявляется в организации как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей функций, свидетельствующих о многогранности данного понятия.

Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах.

Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления – планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются через посредство решений.

Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (моральнополитические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Важно социальное содержание выбранного способа действий, так как оно отражается на жизни менеджера, всех, кто с ним работает, то есть на интересе организации, коллектива. Не всякое экономически выгодное решение может быть эффективным в социальном плане. Примером тому может служить решение о росте производительности труда, сопряженное с нарушением техники безопасности, ухудшением условий труда работающих. В связи с этим чувство ответственности не должно покидать руководителя при выборе окончательной альтернативы. Просчет функционального исполнителя в аппарате управления (например, экономиста при определении нормы выработки для рабочего) имеет частный характер.

Ошибка руководителя при принятии решений является своего рода браком и отражается на результатах работы, политике предприятия в целом, а в крайних случаях может привести к банкротству, потере рабочих мест, иметь глубокие социальные последствия.

Управленческое решение в повседневной практике является продуктом управленческого труда, мыслительной деятельности человека.

В специальной литературе авторы выделяют самые разные признаки решений. В частности, многообразие управленческих решений и особенности их разработки раскрывает классификация.

По источнику возникновения решения подразделяют на инициативные, по предписанию, по предложению «снизу». В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое «навязывание» решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции; по способу фиксации – устные и письменные. Классифицируя управленческие решения по признаку юридического оформления, стоит помнить о разнице между приказом и распоряжением.

Приказ – наиболее категоричная форма решения, обязывающая подчиненных точно выполнить решение в установленные сроки. Основанием для приказа являются постановления или распоряжения правительства, решения вышестоящих органов управления, руководителей.

Распоряжение – это разновидность приказа, направленная на решение частных вопросов, исходящая не только от руководителей, но и от других лиц в пределах их компетенции.

По субъекту, принимающему решения, выделяются решения индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые – коллективами предприятий и организаций, третьи – коллегиальными органами (советами, правлением и т. д.).

По степени уникальности решения подразделяются на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов.

По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний

Классификация управленческих решений

Управленческие решения можно классифицировать по ряду признаков.

1. *По степени уникальности.* Запрограммированные решения, результат заранее определенной последовательности шагов или действий. Руководитель часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной периодичностью. Незапрограммированные решения, возникающие в ситуациях, которые в определенной степени новы, неструктурированы и сопряжены с неизвестными факторами.

2. *По степени воздействия на будущее.* Оперативные – решения по обеспечению максимизации прибыльности от текущих производственно-хозяйственных операций. Основная сфера решений – распределение имеющихся ресурсов предприятия между функциональными

подразделениями, оперативное планирование, регулирование и контроль производственно-хозяйственных процессов на предприятии. Тактические (административные) – решения о структуризации ресурсов предприятия, обеспечивающие максимальную результативность. Принятие решений в области структуры организации (структурное построение организации и делегирование полномочий), организация производственных и информационных потоков, каналы товародвижения и т. п. Стратегические – решения о целях и задачах предприятия, сферах деятельности, целевых рынках, обеспечивающих стабильный рост и потенциальную результативность предприятия.

3. *По числу лиц принимающих решения.* Индивидуальные, принимаемые единолично. Коллективные, принимаемые на основе заранее оговоренных условий (простое большинство, квалифицированное большинство, консенсус и т. п.)

4. *По степени определенности ситуации.* Решения, принимаемые в условиях определенности (детерминистские решения). Лицо, принимающее решение знает последствия развития ситуации по каждой из возможных альтернатив. Решения, принимаемые в условиях риска (вероятностные решения). Последствия развития ситуации не известны, но известными являются вероятностные характеристики возможных в будущем событий. Решения, принимаемые в условиях неопределенности, то есть в условиях, когда отсутствуют вероятностные оценки потенциальных результатов (исходов событий). В этой ситуации требуется: получение дополнительной информации для снижения степени неопределенности, предположение о вероятности возможных событий на основе опыта и интуиции.

5. *По сроку действий последствий решений:* долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

6. *По способам принятия решений.* Интуитивные решения. Выбор основан на ощущении, что выбор правилен (озарение или шестое чувство). Интуитивные решения могут приниматься с учетом знаний и накопленного опыта. Например, принятие рутинных решений при неизменности внутренней и внешней ситуации. Рациональные решения. Выбор основан на результатах аналитического процесса, имеющего определенную последовательность взаимосвязанных шагов.

7. *По масштабам.* Глобальные – такие решения являются обязательными для исполнения всей организации. Локальные затрагивают конкретные структурные подразделения предприятия, определенные сферы его деятельности.

Управленческие решения можно классифицировать и с позиции количества рассматриваемых целей — как одноцелевые и многоцелевые.

По степени регламентации, т. е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендуемые.

Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. От подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

По функциональному признаку (содержанию) решения бывают экономические, социальные, технические, политические, организационные.

Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.

Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.

Технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т. д.

Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НОТ.

Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различаются решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные. Перспективные решения определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. В торговле, например, это достижение показателя повышения производительности труда, качества обслуживания и др. Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей).

Требования к процедуре принятия решений.

Своевременность. Увольнение работника без достаточного выявления причин невыполнения порученной работы.

Обоснованность. Сравнительный анализ альтернатив и выбор наилучшей из них по сформулированному критерию – оптимальное решение.

Директивность и адресность. Директивность определяет обязательность его исполнения для того, кто является ответственным за его реализацию.

Непротиворечивость. Решения должны быть согласованы с ранее принимаемыми решениями.

Правомочность. Решения принимаются в рамках делегированных полномочий.

Обеспеченность ресурсами – наличие определенных информационных, материальных и человеческих ресурсов, необходимых для реализации принятого решения;

Ясность и лаконичность – недопустимость двойственного толкования решений.

Различают три возможных подхода к принятию управленческих решений: системный, ситуационный и рутинный.

Системный подход предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией.

Ситуационный подход исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется ситуацией. Иными словами самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Ресурсный подход основан на решении проблем посредством рационального распределения ресурсов организации.

Правила принятия решений обычно разрабатываются руководством организации с целью осуществления общей координации деятельности отдельных подразделений. Выделяют следующие виды правил принятия решений.

Оперативные правила определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Такие правила формулируются в виде различных инструкций.

Стратегические правила формулируются на высшем уровне управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаропродвижения и т. п.

Организационные правила основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по таким вопросам, как цели, характер деятельности и организационно-правовая форма предприятия, а также по вопросам взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

Необходимость принятия того или иного управленческого решения возникает при следующих определенных условиях:

- существует разрыв между желаемым и существующим уровнями развития (определенное несоответствие деятельности организации ее целям);
- разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным, а следовательно, заслуживает внимания;
- лицо, принимающее решение, стремится сократить разрыв;
- лицо, принимающее решение, уверено в возможности сокращения разрыва.

Этапы принятия рациональных решений, представленных на рисунке, можно рассмотреть следующим образом.



Рисунок 3 – Этапы принятия рациональных решений

Этап 1. Диагностика проблемы. Диагностирование сложной проблемы – это осознание и установление причин затруднений и имеющихся возможностей их преодоления. На данном этапе осуществляются следующие действия: формулировка и осознание проблемы, не является ли проблема мнимой; оценка степени новизны проблемной ситуации; сбор, анализ и отбор информации, относимой к проблеме, оценка степени полноты и достоверности информации.

Этап 2. Формулировка критериев и ограничений. Критерии – показатели (количественные и качественные), по которым оцениваются альтернативы. Определяются целями, которые преследует лицо, принимающее решение, при выработке решения. Например, повышение производительности, рост прибыли и т. п. Ограничения – условия решения проблемы, обеспечивающие его реалистичность. Определяются внутренними и внешними факторами, которые необходимо учитывать при принятии решения. Например, ресурсные ограничения (ограничения на потребление материалов, трудовых или финансовых ресурсов и т. п.), правовые ограничения (хозяйственное и налоговое законодательство и т. п.).

Этап 3. Определение альтернатив. Альтернатива – любое допустимое решение проблемы, удовлетворяющее заданным ограничениям. Если нет альтернативы, то не существует проблемы, поскольку решение единственное.

Этап 4. Оценка альтернатив. Процедура сопоставления каждой альтернативы и соответствующего критерия.

Этап 5. Выбор наилучшей альтернативы. Выбор наилучшего решения проблемы, которому соответствует экстремум заданного критерия (или совокупности критериев). Способы выбора решения среди альтернатив делятся на: удовлетворительные – решение призвано просто удовлетворить возникшую потребность; максимизационные – из большого числа альтернатив выбирается наилучшее решение.

Относительная значимость решения определяется на основе следующих критериев:

- число людей, подвергшихся воздействию данного решения;
- количество затраченных средств;
- степень влияния решения на выживание или прибыльность предприятия;
- время, которое руководители затрачивают на обоснование и реализацию решения.

Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение, на рациональный, административный, интуитивный.

1. Рациональный способ предусматривает, что рассматриваются все альтернативы, как и последствия, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш.

Для того чтобы рационально принимать решения, субъект решения должен:

- знать свои цели и ранжировать их по степени важности;
- знать все возможные альтернативные варианты решения проблемы;
- знать относительные «за» и «против» каждой альтернативы;
- всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели.

2. Административный способ принятия решения выражается в том, что руководитель исследует альтернативы до тех пор, пока не обнаруживает удовлетворительного решения, то есть обеспечивающего достижение цели на минимальном уровне. Он выбирает первую альтернативу, которая отвечает поставленным целям.

3. При интуитивном способе принятия решения отсутствует систематический подход к выбору альтернатив. Этот способ часто используется творческими личностями. Большинство же решений обосновывается с использованием сочетания рационального и интуитивного способов.

В зависимости от того, кто участвует в принятии решений, выделяют следующие способы:

- 1) руководитель может принимать решение один;
- 2) решение может быть принято руководителем после консультации с другими;
- 3) те, кто заинтересован в решении, могут принимать его как группа (руководитель при этом выступает как один из членов группы).

При групповом принятии решения:

- обеспечивается участие тех, кого решение касается, и повышается их готовность осознанно выполнять решение;
- облегчается координация последующей работы, улучшаются коммуникации;
- увеличивается разнообразие рассматриваемых альтернатив;
- расширяется объем используемой информации.

Возможные недостатки группового принятия решений:

- принятие решения может быть более длительным;
- группы могут оказаться менее решительными и чаще идут на компромисс, нередко попадают под чье-то влияние;
- отдельные индивидуумы могут использовать группу для усиления своего влияния;
- иногда группы вообще не могут принять решение из-за внутренних конфликтов и несогласия.

Группы лучше всего использовать для принятия решений, когда важна точность. Группа часто более точна, чем индивидуум. Не менее важна сплоченность группы с признанной координационной ролью руководителя. Имеется немало ситуаций, когда решение требует многих навыков и опыта, которые не могут быть присущи одному человеку. На основе научных исследований и обширной практики принятия управленческих решений в последние десятилетия выработан целый ряд методов группового принятия решений. Среди них – мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи.

Мозговая атака предпринимается группой как процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

Метод номинальной группы ограничивает обсуждения или общение друг с другом до определенного предела. Члены группы присутствуют на встрече, но действуют независимо.

Вначале ставится проблема, а затем предпринимаются следующие шаги.

1. До того как начнется обсуждение, каждый независимо друг от друга записывает свои идеи по данной проблеме.
2. Проводится запись всех идей каждым членом группы.
3. Группа обсуждает идеи, чтобы их прояснить и оценить.
4. Каждый член группы независимо определяет рейтинг значимости всех идей. Окончательное решение определяется как идея с наиболее высоким совокупным рейтингом.

Основное преимущество данного метода состоит в том, что он позволяет группе формально проводить общую встречу, но не ограничивает независимость мышления каждого.

Метод Дельфи сходен с методом номинальной группы с той разницей, что физического присутствия всех членов группы не требуется. Метод Дельфи не предполагает, что членам группы придется встречаться друг с другом лицом к лицу. Этот метод характеризуют следующие шаги.

1. Определяется проблема, членов группы просят дать возможные решения посредством ответа на тщательно составленную анкету.
2. Каждый член группы анонимно и независимо отвечает на первую анкету.

3. Результаты первой анкеты собираются в центре, расшифровываются и обобщаются.

4. Каждый член группы получает копию результатов.

5. После просмотра результатов экспертов просят снова дать свои решения. Как правило, даются новые варианты решений или появляются изменения в первоначальной позиции.

6. Указанные шаги повторяются так часто, как это необходимо, пока не достигается консенсус.

Преимущество метода – независимость мнения экспертов, находящихся в пространственном отдалении друг от друга. Промежуточное положение между групповым и индивидуальным принятием решений занимает способ, согласно которому руководитель постоянно прибегает к помощи квалифицированных консультантов перед тем, как принять решение. Он осознает необходимость консультаций и знает, как использовать потенциал группы для обоснованного и своевременного решения назревшего вопроса.

Тема 3 Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью

Вопросы

1 Специфика психолого-управленческого подхода к анализу личности подчиненного.

2 Прямые (непосредственные) и косвенные (опосредованные) методы регуляции поведения и деятельности подчиненных.

3 Мотивация персонала.

4 Вознаграждение персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность.

3 Мотивация персонала.

Понятие и механизмы мотивации Термин «мотивация» впервые появился в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четвероюм корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Несомненно, что трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина – с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. Однако только с начала XX в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Различают биологические (первичные) и социальные (вторичные) потребности.

Биологические потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии. Они являются физиологическими и врожденными и заложены в генетическом коде людей.

Социальные потребности – это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и прочее. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом. Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными. Эти потребности возникают и осознаются одновременно с

накапливанием жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности.

Все определения мотивации можно свести к двум основным группам:

1. мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей;

2. мотивация рассматривается как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации .

Эти подходы взаимно дополняют друг друга и по своей сути являются отражением двух сторон мотивации как явления. Поэтому можно дать комплексное определение мотивации как процесса побуждения к деятельности, направленного на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов .

«Двойственность» в понимании мотивации способствовала появлению и развитию двух классов теорий мотивации – содержательных и процессуальных. Первые анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, и сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей у людей, определении их приоритетности, влиянии на мотивацию (теории А. Маслоу, Ф. Херцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда). Процессуальные теории, появление которых связано с работами В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, рассматривают мотивацию прежде всего как процесс и акцентируют внимание на когнитивных предпосылках поведения, реализуемых в мотивации и деятельности. Появившиеся впоследствии теории справедливости и атрибуции внесли дополнительный вклад в развитие представлений о мотивации, хотя и не позволили создать ее единую концепцию.

Различают три вида мотивации:

1. нормативную – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

2. принудительную – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3. мотивацию посредством стимулирования – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Если знать, что движет человеком, что побуждает его

работать эффективно, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно разработать *действенную* систему форм и методов управления человеком в организации. Для этого необходимо знать, какие могут быть у человека мотивы, как они могут быть приведены в действие.

Психологические теории мотивации

Все теории мотивации, используемые в настоящее время в менеджменте, могут быть разделены на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории перечисляют потребности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Американский психолог А. Маслоу в 1940 гг. выдвинул теорию, согласно которой *человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности*. Человеческие потребности различны по своему характеру и имеют особую иерархию, или порядок актуализации. По мнению А. Маслоу, человеческие потребности могут быть сгруппированы в пять качественно различных категорий, которые можно представить в виде пирамиды.

1. *Физиологические потребности* – это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой, сексе, сне, здоровье, чистоте, обеспечивающие выживание человека и его потомства.

2. *Потребности в безопасности* отражают стремление человека обеспечить удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, безопасность. Они означают стабильность, защиту, порядок, свободу от страха, беспокойства и хаоса.

3. *Социальные потребности (потребность в принадлежности)* выражают желание человека иметь семью, друзей, принадлежать к группе, стране, интимность и привязанность.

4. *Потребности в уважении* проявляются в желании людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе для того, чтобы другие люди признавали их таковыми и уважали за это.

5. *Потребности самореализации (самовыражения)* актуализируют стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Человек стремится достичь реализации своих способностей и талантов, стремится стать тем, кем он может быть.

Первоначально А. Маслоу считал, что прежде, чем начнет действовать потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней. Критика этой идеи строилась на многочисленных примерах, в том числе исторических, когда человек, практически умирая от голода, потеряв всех близких и друзей, будучи непризнанным, все-таки продолжал творить (например, художник), т. е. действовал под влиянием потребностей пятого уровня. Впоследствии А. Маслоу скорректировал свой подход, и в таком виде он в настоящее время широко используется в практике менеджмента. Вот основные положения этого подхода:

– прежде чем потребность следующего уровня станет мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (это справедливо для большинства людей).

– для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

– хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею (поведение людей полимотивационно).

– со временем потребности людей меняются.

Еще одна содержательная теория мотивации разработана Д. Мак-Клелландом. Он выделил *три группы потребностей*.

1. *Потребность власти* выражается как желание воздействовать на других людей.

2. *Потребность успеха* удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.

3. *Потребность в причастности* – заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Д. Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Теория двух факторов, известная также как теория Ф. Герцберга, предоставляет организации конкретные рекомендации по стимулированию сотрудников. В основе этого подхода лежит идея о том, что существуют два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников. На стыке 1950-1960-х гг. Ф. Герцберг совместно с коллегами провел исследование, касающееся выяснения того, какие это факторы. Факторы, оказывающие мотивирующее и немотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод заключался в том, что процесс достижения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами.

Первая группа — это гигиенические факторы (фрустраторы). К ним относятся зарплата, условия труда (уровень шума, освещенность, комфорт и т. п.), распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.

При отсутствии или недостаточном развитии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В то же время достаточное их развитие не вызывает удовлетворения работой. Они не могут служить источником мотивации.

Вторая группа факторов была названа мотиваторами. К ним относятся достижение, признание, ответственность, возможность роста. Отсутствие или неадекватность «мотиваторов» не приводят к

неудовлетворенности работой. Их наличие вызывает удовлетворение и побуждает работников к повышению эффективности деятельности.

На основе концепции двух факторов Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на гигиенические факторы и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как данная задача решена, использование тех же факторов для мотивации работников – неблагодарное занятие. Менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов.

Вторая группа теорий – **процессуальные теории мотивации**. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение человека зависит также от его восприятия ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Первая из этих теорий, разработанная В. Врумом, – *теория ожиданий*. Схематично ее содержание может быть представлено следующей формулой: ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты + ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение + ожидаемая ценность вознаграждения = МОТИВАЦИЯ.

Теория ожиданий утверждает, что человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые:

- приведут к удовлетворению его потребностей;
- имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха.

Другими словами, прежде чем сделать что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения.

Предыдущую теорию дополняет *теория справедливости (равенства)*, разработанная С. Адаме, который на основании исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал положения этой теории. Речь здесь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения используется объективная информация, например величина заработной платы, но сравнение тем не менее осуществляется человеком на основе его личного восприятия своих действий и действий тех людей, с которыми он себя сравнивает.

Наиболее полно идеи процессуальных подходов к описанию мотивации представлены в *модели, разработанной Л. Портером и Э. Лоулером*, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Согласно этой модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;

2) способностей и характера человека;
3) осознания (оценки) своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит:

– от ценности вознаграждения;
– от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями.

Достижение результата (выполнение работы) может повлечь за собой внутренние и внешние вознаграждения. При этом люди имеют свою собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Восприятие ценности вознаграждения влияет на восприятие человеком будущих событий.

Основной вывод этой теории – *результативный труд ведет к удовлетворению* – существенно изменил взгляд на то, что должен делать менеджер по отношению к сотрудникам. Раньше преобладал взгляд, согласно которому надо добиваться того, чтобы сотрудники были удовлетворены, и тогда они будут результативно трудиться. Подход Портера-Лоулера другой: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд работника был результативным, и это приведет к удовлетворению.

4 Вознаграждение персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность.

Система стимулирования включает два вида стимулирования: материальное и нематериальное. На границе этих двух видов находятся так называемые **статусные отличия** – те стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное положение в организации. К такого рода вознаграждениям относятся отдельный кабинет, персональный автомобиль, мобильный телефон и т. п.

Материальное стимулирование включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. При описании системы материального стимулирования часто используют понятие *компенсационного пакета*.

Компенсационный пакет документально представляет собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечень льгот для сотрудников компании, разрабатываемый организацией самостоятельно на основе ее социально-экономического положения.

Основное значение системы компенсаций заключается в том, чтобы стимулировать эффективное производственное поведение сотрудников, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работника со стратегическими целями организации. Это определяет цели системы компенсации.

1. *Привлечение персонала в организацию* – система компенсаций должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2. *Сохранение (стабилизация) сотрудников в организации* – в случае, когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее.

3. *Стимулирование производительного поведения* – вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации.

4. *Контроль за издержками на работников* – продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на оплату труда сотрудников, обеспечивая при этом их стабильность.

5. *Административная эффективность и простота* – система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, с другой стороны, не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для ее нормального функционирования.

6. *Соответствие требованиям законодательства.*

В основе принятия решения о размере компенсационного пакета лежит своеобразный треугольник, одна сторона которого – интересы работодателя, другая — интересы наемного работника, третья – интересы покупателя данной продукции или услуг. Необходимо *сбалансировать* эти три составляющих, поскольку перекокс в ту или иную сторону немедленно приводит к ухудшению работы организации.

Традиционная система компенсаций предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов – *основного* (заработной платы или оклада) и *дополнительного* (льгот) и *остается постоянным* в течение определенного, достаточно продолжительного промежутка времени. Заработная плата – это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей. В рамках традиционной системы вопрос о величине заработной платы решается через сопоставление относительной (внутри организации) ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности, и на этой основе создается система должностных окладов.

В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот. К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим связанным с нею выплатам) предоставляемые организацией услуги или материальные блага, имеющие для организации денежный эквивалент. К ним относятся медицинское страхование, страхование жизни, бесплатное питание, дополнительный отпуск, путевка в санаторий и т. д.

Особое значение при выборе той или иной системы заработной платы имеют *психологические особенности работника*. Более консервативные,

тревожные, не склонные к риску люди предпочитают получать постоянную заработную плату. В то же время сотрудники с высокой степенью интернальности, эмоционально устойчивые, способные к риску, будут заинтересованы в том, чтобы большая часть их денежной компенсации была переменной и размер ее зависел от их усилий.

Развитие общества, повышение уровня благосостояния приводит к тому, что на первое место в решении задачи мотивирования персонала выходят нематериальные стимулы. Для осуществления **нематериального стимулирования** менеджеры должны иметь психологические знания, хорошо разбираться в мотивации каждого сотрудника, так как эффективность использования нематериальных стимулов напрямую зависит от степени индивидуализации подхода.

Перечень некоторых действий, которые могут быть реализованы в организации для удовлетворения трех групп потребностей по классификации А. Маслоу.

Социальные потребности:

- давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться;
- создавайте на рабочих местах дух единой команды;
- проводите с подчиненными периодические совещания;
- не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении:

- предлагайте подчиненным более содержательную работу;
- обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;
- привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;
- делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;
- продвигайте подчиненных по служебной лестнице;
- обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

- обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
 - давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
 - поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.
- Система мотивации и стимулирования персонала строится с опорой на

философию и стратегию организации и призвана обеспечивать их успешную реализацию.

Мотивационные типы персонала

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация – человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация – человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

1. Люмпенизированный тип. Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

2. Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

3. Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересуется содержание работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;
- интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

4. Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

5. Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

1. *Негативные* – неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

2. *Денежные* – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. *Натуральные* – покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. *Моральные* – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны.

5. *Патернализм* (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. *Организационные* – условия работы, ее содержание и организация.

7. *Привлечение к содействию и участию в управлении.*

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть:

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;

- нейтральной;

- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель «Мотивация-стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице 1.

Таблица 1 – Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание:

– «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;

– «применима» – данная форма стимулирования может быть использована;

– «нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

– «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Модель «Мотивация-стимул» может применяться при формировании политики стимулирования персонала. Возможны следующие варианты такой политики:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом, и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Тем самым, будет происходить «вымывание» персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

2. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

Тема 4 Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя

Вопросы

- 1 Понятие и структура общения.
- 2 Основные механизмы взаимовосприятия.
- 3 Характеристики вербальных и невербальных средств управленческого общения.
- 4 Характеристика основных форм делового общения в управленческой сфере.

1 Понятие и структура общения.

Одной из важнейших сторон корпоративной культуры является корректное деловое общение. Деловое общение – это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата. Под деловым общением понимается любое общение, способствующее решению коммерческих задач.

В психологии *общение* определяется как процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностью в совместной деятельности и состоящий в обмене информацией, взаимодействии и восприятии человека человеком. Социальный смысл общения заключается в том, что оно выступает способом передачи форм культуры и общественного опыта. Психологический смысл общения состоит в том, что в ходе него субъективный, внутренний мир одного человека раскрывается для другого и происходит изменение мыслей, чувств и поведения взаимодействующих людей.

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере.

Г.М. Андреева предлагает характеризовать *структуру общения* путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: *коммуникативной, интерактивной и перцептивной*. Коммуникативная сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. *Интерактивная* сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями. *Перцептивная* сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания. Все обозначенные стороны общения выявляются только в условиях непосредственного контакта между людьми.

В зависимости от основания выделяют следующие **виды** общения:

- вербальное – невербальное;
- контактное – дистантное;
- непосредственное – опосредованное;

- устное – письменное;
- диалогическое – монологическое;
- межличностное – массовое;
- частное – официальное / деловое;
- искреннее – манипулятивное.

Стиль делового общения – это система средств, приемов, механизмов, способов воздействия на партнера для достижения положительных результатов коммуникации

Этапы делового общения. Во внешнем деловом общении выделяют следующие этапы (стадии):

- 1 установка контакта;
- 2 ознакомление;
- 3 принятие решения;
- 4 окончание контакта.

Формы делового общения:

- деловая беседа;
- деловая беседа по телефону;
- деловые переговоры;
- совещания;
- деловая переписка
- публичные выступления.

Принципы делового общения:

1. Регламентированность, то есть подчиненность установленным правилам и нормам:

- *соблюдение делового этикета;*
- *соблюдение речевого этикета;*
- *ограниченность временными рамками.*

2. Строгое соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия.

3. Повышенная ответственность участников общения за его результат.

4. Строгое отношение к использованию речевых средств.

Принципы вербального общения

Принцип кооперации («требование к собеседникам действовать таким образом, который соответствовал бы принятой цели и направлению разговора» – предполагает, что вербальное общение должно:

- содержать оптимальное количество информации и соответствовать текущим целям общения;

- содержать правдивые высказывания;
- соответствовать целям, предмету разговора;
- быть ясным (избегание непонятных выражений, многословности).

Принцип вежливости, который подразумевает выражение в речи:

- тактичности;
- одобрения;
- скромности;

- согласия;
- благожелательности.

2 Основные механизмы взаимовосприятия.

Поскольку человек вступает в общение всегда как личность, постольку он воспринимается партнером по общению – также как личность. На основе внешней стороны поведения мы как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют очень важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что познавая другого, формируется и сам познающий индивид. Во-вторых, потому, что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий. Представление о другом человеке тесно связано с уровнем собственности самосознания. Связь эта двоякая: с одной стороны – богатство представлений о самом себе определяет и богатство представлений о другом человеке, с другой стороны – чем более полно раскрывается другой человек, тем более полным становится и представление о самом себе. Представление о себе через представление о другом формируется обязанности при условии, что этот другой дан не абстрактно, а в рамках достаточно широкой социальной деятельности, в которую включено взаимодействие с ним. Индивид соотносит себя с другим не вообще, а прежде всего преломляя это соотношение в разработке совместных решений. В ходе познания другого человека одновременно осуществляется несколько процессов: и эмоциональная оценка этого другого, и попытка понять строй его поступков, и основанная на этом стратегия изменения его поведения, и построение стратегии своего собственного поведения. При построении стратегии взаимодействия приходится принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как этот другой понимает мои потребности, мотивы, установки.

Механизмы восприятия взаимопонимания между людьми:

Идентификация – буквально означает отождествление себя с другим, выражает установленный эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Идентификация выступает в качестве одного из механизмов познания и понимания другого человека. Существует тесная связь между идентификацией и эмпатией.

Эмпатия – определяется как особый способ понимания другого человека, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Механизм эмпатии в определенных чертах сходен с механизмом идентификации: присутствует умение поставить себя на место другого человека, взглянуть на вещи с его точки зрения. Но процесс понимания друг друга осложняется явлением рефлексии. Под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже знание того, как другой понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

Каузальная атрибуция

В социальной психологии существует целый раздел, посвященный изучению закономерностей восприятия причин поступков – каузальная атрибуция. Механизм каузальной атрибуции относится к ситуации социального познания и означает причинное объяснение поступков. Способность толкования поведения присуща каждому человеку, она составляет багаж его житейской психологии. В любом

общении мы каким-то образом, даже не задаваясь специальными вопросами, получаем представление о том, «почему» и «зачем» человек что-то сделал. Можно сказать, что человеку дано одновременно с восприятием поступка другого человека воспринимать и его «настоящую» причину.

Приписывание осуществляется либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации (в этом случае может действовать механизм идентификации). Но, так или иначе, возникает целая система способов такого приписывания (атрибуции).

В социальной психологии существует целый раздел, посвященный изучению закономерностей восприятия причин поступков, – каузальная атрибуция. В этом разделе четко выделяются теоретическая и экспериментальная линии изучения процесса каузальной атрибуции. Теория пытается возвести в ранг научного анализа те неосознаваемые когнитивные процессы, которые происходят в голове у «наивного испытуемого», занимающегося причинным приписыванием. Наиболее известны схемы каузального анализа, созданные Э. Джонсом и К. Дэвисом, а также Г. Келли.

Мера и степень приписывания в процессе межличностного восприятия зависит от двух показателей:

- 1) степени уникальности или типичности поступка;
- 2) от степени его социальной «желательности» или «нежелательности».

В первом случае имеется в виду тот факт, что типичное поведение есть поведение, предписанное ролевыми образцами, и потому оно легче поддается однозначной интерпретации. Напротив, уникальное поведение допускает много различных интерпретаций и, следовательно, дает простор приписыванию его причин и характеристик.

Во втором случае: под социально «желательным» понимается поведение, соответствующее социальным и культурным нормам и потому сравнительно легко и однозначно объясняемое. При нарушении таких норм (социально «нежелательное» поведение) диапазон возможных объяснений расширяется.

В других работах было показано, что характер атрибуций зависит и от того, выступает ли субъект восприятия сам участником какого-либо события или его наблюдателем. В этих двух различных случаях избирается разный тип атрибуции. Г. Келли выделил три таких типа:

- 1) личностную атрибуцию – когда причина приписывается лично совершающему поступок;
- 2) объектную атрибуцию – когда причина приписывается тому объекту, на который направлено действие;
- 3) обстоятельственную (или ситуационную) атрибуцию – когда причина совершающегося приписывается обстоятельствам.

В жизни мы время от времени пользуемся всеми тремя схемами, но тяготеем, испытываем личную симпатию к одной – двум. Причем, что очень важно: используемая схема представляется нам самим не субъективным психологическим пристрастием, а отражением объективной реальности, так сказать, истиной в последней инстанции: «именно так и есть, я же знаю».

Однако наиболее интересный и практически значимый раздел каузальной атрибуции – это изучение истинности совершаемых нами приписываний, происхождение закономерных ошибок и искажений.

Было выявлено, что наблюдатель поведения чаще использует личностную атрибуцию для описания причин поступка участника, а участник причину своего поведения чаще всего объясняет обстоятельствами. Так, например, при приписывании причин успеха и неудачи: участник действия «винит» в неудаче преимущественно обстоятельства, в то время как наблюдатель «винит» за неудачу прежде всего самого исполнителя. Таким образом, объясняя чье-либо поведение, мы недооцениваем влияние ситуации и переоцениваем степень проявления черт и установок индивида. Это явление получило название «фундаментальная ошибка атрибуции».

Из-за этой ошибки наблюдатели часто склонны переоценивать роль и ответственность личности в происходящем. Люди часто объясняют свое собственное поведение с точки зрения ситуации, но считают, что другие сами несут ответственность за свое поведение. Мы можем сказать: «Я злюсь, потому что все идет не так, как хочется», но другие, видя наше поведение, могут подумать: «Он (она) ведет себя агрессивно, потому что он (она) злой человек».

Э. Джонс и Р. Нисбет в своем обширном труде по данному вопросу приходят к выводу, что причина различий во взглядах деятеля и наблюдателя кроется в апелляции того и другого к различным аспектам информации. Для наблюдателя внешняя среда постоянна и устойчива, а действия актора изменчивы, непонятны, поэтому на них он и обращает внимание, прежде всего. Для актора его действия спланированы и построены, а среда непостоянна, поэтому он концентрирует внимание на себе. В результате деятель воспринимает свои поступки как реакцию на внешние сигналы (ситуационная атрибуция), а наблюдатель видит активность актора, изменяющего постоянную среду (личностная атрибуция).

Эффект ореола (галлоэффект) – это формирование оценочного впечатления о человеке в условиях дефицита времени на восприятие его поступков и личностных качеств. Эффект ореола проявляется либо в форме позитивной оценочной пристрастности (положительный ореол), либо в негативной оценочной пристрастности (отрицательный ореол).

Так, если первое впечатление о человеке в целом благополучное, то в дальнейшем все его поведение, черты и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону. В них выделяются и преувеличиваются в основном лишь положительные моменты, а отрицательные недооцениваются или не замечаются. Если же общее первое впечатление о человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки в последующем или не замечаются вовсе, или недооцениваются на фоне гипертрофированного внимания к недостаткам.

Эффекты новизны и первичности. С эффектом ореола тесно связаны эффекты новизны и первичности. Эти эффекты (новизны и первичности) проявляются через значимость определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем.

Эффект новизны возникает тогда, когда по отношению к знакомому человеку наиболее значимой оказывается последняя, то есть более новая информация о нем.

Эффект первичности же возникает, когда по отношению к незнакомому человеку более значимой оказывается первая информация.

Все описанные выше эффекты можно рассматривать как частные случаи или варианты проявления особого процесса, сопровождающего восприятие человека человеком, называемого *стереотипизацией*.

Стереотипизация – это восприятие и оценка социальных объектов на основе определенных представлений (стереотипов). Стереотипизация проявляется в приписывании сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы без достаточного осознания возможных различий между ними. **Стереотип** – это упрощенное, зачастую искаженное, характерное для сферы обыденного сознания представление о какой-либо социальной группе или отдельном человеке, принадлежащем к той или иной социальной общности. Стереотип возникает на основе ограниченного прошлого опыта в результате стремления строить выводы на базе недостаточной информации. Чаще всего стереотипы возникают относительно групповой принадлежности человека.

Стереотипизация является одной из важнейших характеристик межгруппового и межличностного восприятия и сопровождается проявлениями *социальных установок, эффектов ореола, первичности и новизны*. В межличностной перцепции стереотипизация выполняет *две основные функции*:

1) поддержание идентификации;

2) оправдание возможных негативных установок по отношению к другим группам.

Особенное распространение получили так называемые *этнические стереотипы* когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях тех или иных этнических групп строятся предвзятые выводы относительно всей группы. Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга, как отмечает Г. М. Андреева, может привести к двум различным следствиям. С одной стороны, к определенному упрощению процесса познания другого человека, и тогда это упрощение ведет к замене образа человека штампом, например «все бухгалтеры – педанты», «все учителя – назидатели». С другой стороны, это ведет к предубеждениям, если суждение о социальном объекте строится на основе прошлого ограниченного опыта, который чаще всего может оказаться негативным.

Аттракция. При восприятии людьми друг друга формируются определенные отношения с включением эмоциональных регуляторов – от неприятия того или иного человека до симпатии, дружбы, любви.

Социальная аттракция – это особый вид социальной установки на другого человека, в котором преобладают положительные эмоциональные компоненты. Выделяют три основных уровня аттракции: симпатия, дружба,

любовь. Аттракция проявляется в эмоциональной привлекательности, влечении одного человека к другому.

3 Характеристики вербальных и невербальных средств управленческого общения.

Коммуникативный компонент общения.

В ходе совместной деятельности люди обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, чувствами и пр. Все это можно рассматривать как информацию, и тогда сам процесс коммуникации может быть понят как процесс обмена информацией. Однако нельзя рассматривать весь процесс человеческой коммуникации в терминах теории информации, т.к. существует ряд отличий:

1) в отличие от простого «движения информации» между двумя устройствами здесь мы имеем дело с отношением двух индивидов, каждый из которых является активным субъектом, т.е. в коммуникативном процессе происходит не простое движение информации, но как минимум активный обмен ею; главная «прибавка» в специфически человеческом обмене информацией заключается в том, что здесь особую роль играет для каждого участника общения значимость информации; суть коммуникативного процесса – не просто взаимное информирование, но совместное постижение предмета;

2) характер обмена информацией между людьми, а не информационными устройствами, определяется тем, что посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга; т.е., по меткому выражению А.Н. Леонтьева, «знак в общении подобен орудию в труде»; эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось психологическое воздействие, т.е. при обмене информацией происходит изменение самого типа отношений; ничего похожего не происходит в «чисто» информационных процессах;

3) у общающихся на одном языке едины не только лексическая и синтаксическая системы, но и одинаковое понимание ситуации общения; это хорошо поясняет Дж. Миллер на житейском примере: муж, встреченный у двери словами жены: «Я купила сегодня несколько электрических лампочек», не должен ограничиваться их буквальным истолкованием: он должен понять, что ему надо пойти на кухню и заменить перегоревшую лампочку;

4) в условиях человеческой коммуникации могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры; они не связаны с уязвимыми местами в каком-либо канале коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования, а носят социальный или психологический характер («не петь петуху соловьем»); культурные, политические, религиозные, профессиональные, индивидуально-психологические различия не только порождают разную интерпретацию одних и тех же понятий, но и вообще формируют различное мироощущение, мировоззрение.

Следующие принципы должны быть основополагающими для всякого вида информации:

- она должна быть простой и доступной (вместо объявления «По траве не ходить» на территории одного спортивного центра красовалась надпись:

«Пожалуйста, примите пожелание, чтобы этот прекрасный газон не оказался под ногами посетителей этого общественного места отдыха»);

- если информация чрезмерно усложнена, запутана, ее необходимо прояснять (информация имеет тенденцию становиться сложнее и искажаться при наличии посредников, как в игре «испорченный телефон» просьба генерала «Пришлите подкрепление, мы собираемся наступать», претерпев некоторую трансформацию по мере передачи, превратилась в «Пришлите деньги, мы собираемся на танцы»);

- необходимо избегать двусмысленности и намеков.

Как уже отмечалось, лучшей формой передачи информации выступает диалог. В структуре диалога условно можно выделить два момента: *передачу сообщения и обратную связь*. Общение без ориентации на конкретного собеседника, без желания узнать точку зрения собеседника называется монологическим. Чтобы диалог состоялся, необходимо также уметь давать обратную связь на информацию, полученную от собеседника. В частности, *обратная связь должна быть конструктивной, конкретной и не унижать личностное достоинство собеседника*.



Рисунок 1 – Классификация невербальных средств общения

Мимика – движение мышц лица. Доказано, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10 – 15% информации. Главными

характеристиками мимики являются ее целостность и динамичность. И хотя каждое выражение является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информационную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок была очень велика – опознание эмоций было почти стопроцентным. Лучше всего опознавались эмоции радости, удивления, отвращения, гнева.

Взгляд, или визуальный контакт, составляет исключительно важную часть общения. Американскими психологами Р. Эксланом и Л. Винтерсом было доказано, что направление взгляда связано с формированием высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью сформировалась, – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера и только для того, чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи. Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем относятся плохо.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. По этому признаку выделяют несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу общения. Этот взгляд передает нашему собеседнику настрой на обсуждение конкретных фактов и информации. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и ртом собеседника. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто деловых партнеров, а приятных собеседников. Существует и так называемый сексуальный взгляд, который используется при общении с партнером, который нами воспринимается как сексуально привлекательный, как желаемый сексуальный партнер. В этом случае взгляд «скользит» от глаз вниз по телу и обратно.

Информативна также и долгота глазного контакта. Нормальным (для нашей культуры) считается ситуация, когда глаза собеседников встречаются от $1/3$ до $2/3$ времени общения. Если же наши глаза встречаются менее $1/3$, то собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим или делаем относится плохо. Если наши глаза встречаются более $2/3$ времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным и привлекательным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены).

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. Главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению. Доказано, что «закрытые» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «Открытые» же позы (стоя: руки опущены свободно, или раскрыты ладонями вверх; сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта. Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, напротив, ориентироваться в сторону и откидываться назад.

Жесты – разнообразные движения руками и головой, смысл которых как правило понятен для общающихся сторон. Прежде всего важно количество жестикуляции. Как бы ни различались разные культуры, везде вместе с возрастанием эмоциональной возбужденности человека, его взволнованности растет интенсивность жестикуляции, как и при желании достичь более полного понимания между партнерами. Оценочные жесты: подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком (этот жест свидетельствует о критической оценке); наклон головы набок – заинтересованность; почесывание, поглаживание подбородка – жест размышления и оценки, идет процесс принятия решения. Жесты, выражающие подозрительность, скрытность: касание носа или легкое его потирание, касание мочки уха или почесывание глаз. Указывающие на нервозность: покашливание, прочищение горла, покусывание губ, поерзывание, курение сигарет. Указывающие на скуку: постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание авторучкой, голова лежит на раскрытой ладони при этом глаза полуприкрыты, отсутствующий взгляд, машинальное рисование на бумаге.

Тон голоса, его громкость и высота – очень ценные ключи к пониманию чувств собеседника. Один известный психолог часто спрашивает себя: «Что говорит голос, когда я кончаю слушать слова?» Чувства находят свое выражение независимо от значения слов. Можно ясно выразить чувства даже при чтении алфавита. Б. Шоу писал, что есть 50 способов сказать слово «да» и 500 оттенков слова «нет».

Межличностное пространство – как близко или далеко находятся собеседники по отношению друг к другу. Иногда наши отношения мы выражаем пространственными категориями, как, например, «держаться подальше» от того, кто нам не нравится или кого мы боимся, или «держаться

поближе» к тому, в ком заинтересованы. Обычно чем больше собеседники заинтересованы друг в друге, тем ближе они сидят или стоят друг к другу. Однако существует определенный предел допустимого расстояния между собеседниками (по крайней мере в США), он зависит от вида взаимодействия и определяется следующим образом:

- интимное расстояние (до 0,5м) соответствует интимным отношениям;
- межличностное расстояние (0,5 – 1,2м) – для разговора друзей с соприкосновением или без соприкосновения друг с другом;
- социальное расстояние (1,2 – 3,7м) – для неформальных социальных и деловых отношений, причем верхний предел более соответствует формальным отношениям;
- публичное расстояние (3,7м и более) – на этом расстоянии не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения.

Результаты ряда исследований показывают, что женщины более точны как в передаче своих чувств, так и в восприятии чувств других, выражаемых невербальным языком. Способности мужчин, работающих с людьми, например, психологов, преподавателей, актеров, оцениваются так же высоко. Понимание невербального языка в основном приобретает при обучении (например, в тренинге сензитивности).

Коммуникативные барьеры

Причиной затруднений и непонимания в деловом общении могут быть так называемые коммуникативные барьеры.

Коммуникативный барьер – это психологическое препятствие на пути адекватного восприятия информации от партнера по общению. В процессе делового общения возможно возникновение трех коммуникативных барьеров, условно обозначаемых как барьеры «авторитета», «избегания» и «непонимания». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, третий – защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитета». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие персонифицируются и зависят не от особенностей информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых. Отнесение человека к авторитетным лицам зависит от следующих факторов: социального положения (статуса), принадлежности к реальной «авторитетной» группе, привлекательности внешнего вида, доброжелательного отношения к адресату (улыбка, приветливость, простота в обращении), компетентности, искренности.

Барьер «избегания». Человек избегает эмоционально негативных контактов с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения

разговора). То есть чаще всего данный барьер предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, можно преодолеть этот барьер. На внимание человека больше всего влияют следующие факторы: актуальность информации, ее новизна, нестандартность передачи информации, неожиданность, звучность голоса и его модуляция.

Барьер «непонимания». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитета, однако информация «не доходит», человек ее не понимает. Почему это происходит и как эти проблемы можно решить?

Обычно выделяют четыре типа барьера «непонимания»:

- *фонетический* (фонема – звук) – возникает, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция: человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.; когда он использует множество слов-паразитов («значит», «самое», «вот», «как бы» и др.), неречевых проявлений голоса (вздохи, стоны, икота, зевота и пр.) и негативных окolorечевых звуков (типа «хм-м-м», «э-э-э» и пр.); раздражают слух слушающего и культура речи, ошибки, допускаемые при ударениях, в словах, в их окончаниях и т.п.; в целом, чем более прерывиста речь, чем больше в ней слов-паразитов, тем более некомпетентным говорящий кажется слушателю; так называемое логическое ударение позволяет партнеру более точно понять услышанную мысль, и если оно отсутствует или сделано не правильно, смысл речевой конструкции может быть воспринят неадекватно; расставляя те или иные акценты, мы можем изменить содержание мысли.

- *семантический барьер непонимания* связан с тем, что деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе и словами) для обозначения совершенно разных вещей; это происходит потому, что любое слово обычно имеет не одно, а несколько значений, а также при использовании непонятных для другой стороны терминов; «уточните значение слов и вы избавите человечество от половины заблуждений», – утверждал Рене Декарт;

- *стилистический барьер непонимания* состоит в том, что определенный тип облачения мысли в слова («упаковка» мысли) может препятствовать ее пониманию; стиль может быть неуместным ситуации общения: слишком тяжелым или легковесным; для того, чтобы быть хорошо понятым, необходимо структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой. Доказано, что лучше всего запоминается фраза, состоящая из 4 – 14 слов, 15 – 18 слов – уже хуже, а фраза, насчитывающая более 30 слов на слух практически не воспринимается;

- *логический барьер непонимания* – проблема, связанная с особенностями мышления общающихся; возникает этот барьер чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например: у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное; для адекватного понимания нужна умственная активность каждого из участников диалога; при передаче информации на

каждом из этапов последовательности «задумал – закодировал – высказал – услышал – декодировал – понял» происходит утечка или искажение информации; трудности возникают еще и потому, что в реальном общении существенное влияние оказывает конкретная ситуация.

- Таким образом, коммуникативные барьеры возникают бессознательно и обеспечивают защиту от воздействия информации. Их действие противоречиво. Положительная роль барьеров состоит в защите психики от избытка информации и от нежелательного, с точки зрения субъекта воздействия. Отрицательная их функция заключается в том, что иногда нужная, но плохо изложенная информация воспринимается с искажениями, неполно; человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Исключить отрицательное влияние коммуникативных барьеров позволяет знание способов их преодоления.

4 Характеристика основных форм делового общения в управленческой сфере.

Психологические технологии построения эффективного публичного выступления

Публичная речь – это особая форма речевой деятельности в условиях непосредственного общения; речь, адресованная определенной аудитории; ораторская речь.

Публичная речь произносится с целью информирования слушателей и оказания на них желаемого воздействия (убеждение, внушение, воодушевление, призыв к действию и т.д.). По своему характеру она представляет собой монологическую речь, то есть рассчитанную на пассивное восприятие, не предполагающую ответной словесной реакции. Однако строгих границ между монологом и диалогом не существует. Почти в любом монологе присутствуют элементы диалогизации, стремление преодолеть пассивность восприятия адресата, желание втянуть его в активную мыслительную деятельность. Особенно это характерно для ораторской речи.



Рисунок 2 – Виды публичных выступлений

Подготовка к выступлению. Всесторонняя и тщательная подготовка к выступлению – основа уверенности оратора, залог успеха его речи. Прав Д. Карнеги, утверждавший, что «многие совершают роковую ошибку, не удосуживаясь подготовить свою речь». Рассмотрим основные этапы подготовки к конкретному выступлению.

Выбор темы и определение целевой установки. Подготовка к любому выступлению начинается с определения темы выступления. При этом важно учитывать конкретные обстоятельства, в которых будет произноситься речь, насколько эта тема соответствует знаниям и установкам оратора, а также интересам аудитории.

Следует подумать и о формулировке темы. Она должна быть ясной, четкой, по возможности краткой, непременно отражать содержание выступления и обязательно привлекать внимание слушателей.

Приступая к подготовке, оратор должен четко сформулировать цель своего выступления, то есть определить, чего он хочет добиться. Известно, что эффективность речи – это степень реализации ее целевой установки, отношение достигнутого результата к поставленной цели.

Различают общую и конкретную цель выступления. Общая цель речи может состоять в том, чтобы информировать, убедить, воодушевить, призвать к действию и др. Конкретная цель определяет, что именно должны узнать слушатели, в чем убедиться, что сделать и т.д.

Отсутствие определенной целевой установки снижает эффективность выступления, не позволяет оратору оказать желаемое воздействие.

Подбор материала, его изучение и анализ. Чтобы подготовить интересное по содержанию выступление, оратору необходимо собрать как можно больше данных, сведений, фактов, примеров, иллюстраций по выбранной теме. С этой целью можно использовать самые разнообразные источники: официальные документы, научную и научно-популярную литературу, различные справочники, статьи из газет и журналов, результаты социологических исследований, собственные знания и опыт, размышления и наблюдения.

Изучение и анализ отобранного материала. Собрав необходимый материал, оратор должен его внимательно изучить, осмыслить, систематизировать, определить, что именно можно будет использовать в речи. При анализе материала появляются какие-то сравнения, ассоциации, сопоставления с реальными процессами жизни, рождаются новые мысли. Поэтому на данном этапе необходимо размышлять над материалом, критически его оценивать, пытаться понять, как соотнести его с современными событиями, как использовать то или иное положение во время выступления.

Настоящая подготовка к выступлению, по мнению специалистов, заключается в том, чтобы выработать собственное отношение к предмету речи, сформулировать свои мысли по тому или иному вопросу, проанализировать с позиций будущей аудитории.

Разработка плана выступления. В процессе подготовки очень важно определять порядок, в котором будет излагаться материал, то есть составить план. Речи, написанные без предварительного составления плана, как показывает практика, обычно имеют существенные композиционные недостатки. Оратор, не продумавший план выступления, обычно «уходит» от основной темы, не укладывается в отведенное для выступления время.

Работа над композицией. В теории ораторского искусства под композицией речи понимается построение выступления, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему выступлению как единому целому. Для наименования этого процесса наряду со словом *композиция* употребляются близкие к нему по смыслу слова *построение, структура*. Конечно, не существует универсальных правил построения публичного выступления. Композиция будет меняться в зависимости от темы, цели и задач, стоящих перед оратором, от состава слушателей. Как отмечают теоретики ораторского искусства, наиболее распространенной структурой устного выступления с античных времен считается трехчастная, включающая в себя следующие элементы: вступление, главную часть, заключение. Каждая часть имеет свои особенности, которые необходимо учитывать во время подготовки к ораторской речи.

Задача *вступления* – установить контакт с аудиторией, подготовить слушателей к восприятию темы. Во вступлении подчеркивается актуальность

темы, значение ее для данной аудитории, формулируется цель выступления, его концепция, кратко излагается история вопроса и др. Чтобы завоевать внимание аудитории, вовлечь слушателей в активную работу, особое внимание следует уделить первым фразам.

Главная часть считается самым ответственным компонентом ораторской речи, ведь выступающий должен не только привлечь внимание слушателей, но и сохранить, удержать его до конца выступления.

Продумывая структуру главной части речи, выступающий должен определить, какой материал он будет излагать, какие доводы возьмет для доказательства выдвинутого положения, какие ораторские приемы использует с целью привлечения и удержания внимания слушателей. Оратору необходимо умело расположить все эти элементы, чтобы своим выступлением оказать нужное влияние на аудиторию.

Заключение – важная композиционная часть любого выступления. Убедительное и яркое заключение запоминается слушателям, оставляет хорошее впечатление. Напротив, неудачное заключение губит порой неплохую речь. В заключении рекомендуется повторить основную мысль, ради которой произносится речь, суммировать наиболее важные положения. В нем подводятся итоги сказанного, делаются выводы, ставятся перед слушателями конкретные задачи, которые вытекают из содержания выступления.

Продумывая заключение, особенно тщательно надо поработать над последними его словами, то есть *концовкой* выступления.

Деловому человеку полезно запомнить эффективное правило композиции, от которого никогда не отступал успешный американский менеджер Ли Якокка: «Начинайте свою речь с сообщения о том, что вы намерены сказать. Затем скажите именно это. В заключение повторите то, что вы уже сказали».

Написание текста выступления. Античные теоретики ораторского искусства считали писание единственно верным способом подготовки речей. Так, римский ритор Квинтилиан уверял: «Лишь с помощью писания можно достигнуть легкости речи». Сначала рекомендуется написать текст речи начерно, не обращая внимания на стилистические шероховатости, а затем переписывать, исключая все лишнее, исправляя неправильные и неточные слова, подбирая наиболее яркие выражения для передачи своей мысли и т.д. Одним словом, оратор должен хорошо поработать над языком и стилем текста своей речи. Подготовка письменного текста имеет много преимуществ. Написанную речь можно прочитать родственникам, товарищам, коллегам, показать специалистам, добиваясь, таким образом улучшения содержания и формы изложения, а этого не достигнешь, если речь только в уме. Написанная речь легче запоминается и дольше удерживается в памяти, нежели не оформленный в окончательном виде материал. Кроме того, написанный текст дисциплинирует оратора, дает

возможность избежать повторений, неряшливых формулировок, оговорок, заминок, делает его речь более уверенной и т.п.

Овладение материалом выступления. Это весьма ответственный этап в деятельности оратора. Иногда его называют *репетицией*. Написанный текст следует хорошо осмыслить, проанализировать, выделить основные смысловые части, продумать логическую связь между ними, несколько раз перечитать текст, заучить отдельные фрагменты, произнести вслух, восстановить в памяти план и содержание.

Целесообразно соответствующим образом разметить и сам текст речи, то есть подчеркнуть основные положения, пронумеровать освещаемые вопросы, выделить фамилии, названия, статистические данные, начало и конец цитат, обозначить иллюстративные примеры и т.п. Таким текстом легко пользоваться во время выступления. Достаточно опустить взгляд на страницу, чтобы восстановить ход изложения мыслей, найти нужный материал. *Выступление с опорой на текст* создает впечатление свободного владения материалом, дает возможность оратору уверенно общаться со слушателями.

Следует иметь в виду, что у оратора не всегда есть возможность заранее подготовиться к выступлению. Иногда на заседаниях, совещаниях, собраниях, различного рода встречах приходится выступать *экспромтом*, то есть создавать речь в момент ее произнесения. При этом требуется большая мобилизация памяти, энергии, воли. Импровизированные речи, как правило, хорошо воспринимаются аудиторией. Устанавливается живой непосредственный контакт со слушателями.

Однако, выступая экспромтом, не имея возможности отработать свою речь, оратор не всегда может уложиться в отведенное время, информативность выступления снижается, некоторые вопросы остаются неосвещенными. Неизбежны длинноты, отступления, вызванные случайными ассоциациями; порой неточными оказываются формулировки, возникают речевые ошибки. Поэтому неслучайно французы говорят, что лучший экспромт тот, который хорошо подготовлен.

Экспромт бывает удачен, когда он базируется на прошлом опыте оратора. Он может родиться только у человека, который имеет большой запас знаний и владеет необходимыми риторическими навыками и умениями. Успешный экспромт – это результат постоянной работы оратора над собой, итог долгих размышлений, награда за большой многолетний труд.

Деловая беседа в управленческой деятельности

Деловая беседа – это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

В современной трактовке деловые беседы означают устный контакт между партнерами (собеседниками), которые имеют необходимые

полномочия со стороны своих организаций для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Основные функции деловой беседы:

1. Начало перспективных мероприятий и процессов
2. Контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов
3. Обмен информацией
4. Взаимное общение работников из одной сферы деятельности
5. Поддержание деловых контактов
6. Поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов
7. Стимулирование движения творческой мысли в новых направлениях.

Подготовка к беседе включает:

1. Планирование:

- предварительный анализ участников и ситуации;
- инициатива проведения беседы и определение ее задач;
- определение стратегии и тактики;
- подробный план подготовки к беседе.

2. Оперативная подготовка:

- сбор материалов;
- отбор и систематизация материалов;
- обдумывание и компоновка материалов;
- рабочий план;
- разработка основной части беседы;
- начало и окончание беседы.

3. Редактирование:

- контроль (т.е. проверка проделанной работы);
- придание окончательной формы беседе.

4. Тренировка:

- мысленная репетиция;
- устная репетиция;
- репетиция беседы в форме диалога с собеседником.

Структура деловой беседы состоит из 5 фаз:

1. Начало беседы.
2. Передача информации.
3. Аргументирование.
4. Опровержение доводов собеседника.
5. Принятие решений.

В отношении любого выступления, любой беседы действуют **10 общих правил**, соблюдение которых сделает ваше выступление, если не совершенным, то, по крайней мере, корректным:

1. Профессиональные знания.

2. Ясность.
3. Надежность.
4. Постоянная направленность.
5. Ритм.
6. Повторение.
7. Элемент внезапности.
8. «Насыщенность» рассуждений.
9. Рамки передачи информации.
10. Определенная доза юмора и даже, в какой-то мере, иронии.

Предварительная подготовка позволяет предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность «выпадов» собеседника. Кроме того, приобретает навык быстрой и гибкой реакции на случай неожиданных поворотов беседы.

Беседа – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов. В целом, выделяют следующие **основные этапы**: *начало беседы, фаза передачи информации, фаза аргументации, этап принятия решения, завершение беседы*. Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, инициатора беседы, название темы, представление лица, ведущего беседу, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При завершении беседы порядок действий должен быть обратным: слово берет ведущий беседы и завершает ее обращением к собеседнику.

Задачи:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- побуждение интереса к беседе;
- «перехват» инициативы.

Приемы эффективного начала беседы

Метод снятия напряженности. Данный метод позволяет установить эмоциональный контакт с собеседником. Задайте себе вопрос: как бы хотели себя чувствовать собеседники в моем обществе? Очевидно, они хотели бы, чтобы их приветствовали лично, хотели бы услышать нечто приятное, например, комплименты. Вам достаточно сказать несколько теплых слов или шуткой вызвать у них улыбку.

Метод «зацепки». Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих целях можно использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Метод стимулирования игры воображения. Данный метод заключается в том, что в начале беседы вы ставите множество вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться позднее. Этим вы показываете, что понимаете всю сложность ситуации и одновременно даете сигнал, что оптимальное решение проблемы возможно.

Метод прямого подхода. Характеризуется непосредственным переходом к делу, вступление отсутствует. Схема такого начала беседы: сообщаются причины, по которым была назначена беседа, осуществляется быстрый переход от общих вопросов к частным. Данный метод подходит прежде всего для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненными.

Фаза передачи информации

Задачи:

- сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- анализ и проверка позиции собеседника.

5 основных групп вопросов:

1. *Закрытые вопросы* – это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Какова цель вопросов такого типа? Получить от собеседника обоснованные аргументы для ожидаемого от него же ответа.

2. *Открытые вопросы* – это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то объяснения («Каково Ваше мнение по данному вопросу?», «Почему Вы считаете принятые меры недостаточными?»).

3. *Риторические вопросы* – на эти вопросы не дается прямого ответа, т.к. их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы и обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения («Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»).

4. *Переломные вопросы* – удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают целый комплекс новых проблем. («Как Вы представляете себе структуру и распределение...?»).

5. *Вопросы для обдумывания* – вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано («Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?», «Считаете ли Вы, что...?»).

Передача информации – это процесс, в ходе которого собеседники пытаются создать друг для друга достаточную информационную базу. Эта фаза развивается по следующей закономерности: внимание и степень усвоения информации постепенно падают, а влияние вашего авторитета на собеседника после некоторого снижения снова возрастает.

Фаза передачи информации состоит из следующих элементов:

- Информирование собеседника: общее и целенаправленное.
- Постановка преимущественно открытых вопросов. Закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда нужно получить информацию, а только в случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.
- Слушание собеседника.

Условия «хорошего слушания»:

Условие 1. Никаких побочных мыслей.

Условие 2. Пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос и готовить контраргументы.

Условие 3. Надо сконцентрироваться на сущности предмета, вытеснить из головы все второстепенное.

Условие 4. Наблюдение за реакцией собеседника. Если вы заметили какую-то реакцию собеседника, то ее нужно проверить с помощью вопроса: правильно ли вы эту реакцию истолковали.

Фаза аргументации

Мелочи, имеющие иногда решающее значение:

1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.

3. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, т.к. это, особенно при длительных контактах, окажется для вас же намного выгоднее:

- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия;

- продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседниками;

- избегать пустых фраз.

4. Приспособить аргументы к личности вашего собеседника: направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника; избегать простого перечисления фактов; употреблять терминологию, понятную вашему собеседнику.

5. Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.

6. Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

Для построения аргументации в имеются **12 риторических методов аргументирования:**

1. **Фундаментальный метод.** Представляет собой прямое обращение к собеседнику.

2. **Метод противоречия.** Основан на выявлении противоречий в аргументации против.

3. **Метод «извлечение выводов».** Основывается на точной аргументации, которая постепенно, посредством частых выводов приведет вас к желаемому выводу.

4. **Метод сравнения.**

5. **Метод «да..., но».**

6. Метод «кусков». Состоит в расчленении выступления таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения».

7. Метод «бумеранга».

8. Метод игнорирования.

9. Метод потенцирования. Собеседник в соответствии со своими интересами смещает акцент, выдвигает на первый план то, что его устраивает.

10. Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела.

11. Метод опроса. Основан на том, что вопросы задаются заранее.

12. Метод видимой поддержки.

Двенадцать спекулятивных методов аргументации:

1. Техника преувеличения.

2. Техника анекдота.

3. Техника использования авторитета.

4. Техника дискредитации собеседника. Основывается на правиле: если я не смогу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

5. Техника изоляции основана на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, противоположное первоначальному.

6. Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. Техника вытеснения — собеседник в действительности не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из вашего выступления.

8. Техника введения в заблуждение, основывается на сообщении путаной информации, слов, которыми вас забрасывает собеседник.

9. Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание.

10. Техника апелляции. Представляет собой особо опасную форму «вытеснения» процесса рассуждений (собеседник взывает к сочувствию).

11. Техника искажения.

12. Техника вопросов-капканов. Включает 4 группы: повторение; вымогательство; альтернатива; контрвопросы.

Принятие решений и завершение беседы

Здесь решаются следующие основные задачи:

- Достижение основной или, в неблагоприятном случае, альтернативной цели;

- Обеспечение благоприятной атмосферы к моменту завершения беседы;

- Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;

- Составление краткого резюме беседы, понятного для всех присутствующих, с четко определенным основным выводом.

Принятие решений – это сложный процесс, успешному прохождению которого также можно и нужно учиться. Рассмотрим девять основных принципов принятия решений:

1. *Прежде чем вникать в детали, постарайтесь максимально хорошо представить проблему в целом.* Перед принятием решения нужно получить представление о явлении в целом и о том контексте, в который это явление вписывается, и лишь затем анализировать детали. В противном случае и вам, и вашему собеседнику грозит погрязнуть в мелочах, не выйдя за их пределы.

2. *Не принимайте решение, пока не рассмотрите все возможные варианты.*

3. *Сомневайтесь.*

4. *Старайтесь взглянуть на проблему с самых разных точек зрения, даже в тех случаях, когда шансы на успех кажутся минимальными.*

5. *Ищите модель или аналогию, которая поможет лучше понять сущность решаемой проблемы.*

6. *Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет в голову.*

7. *Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.*

8. *Не пренебрегайте своими чувствами.*

9. *Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей особенной точки зрения.*

Существует два приема ускорения принятия решений; прямой и косвенный. **Прямое ускорение** – это прямой вопрос, подразумевающий ответ «да» или «нет», 50 % на 50 %. **Косвенное ускорение** – решение принимается посредством промежуточных решений. Косвенное ускорение имеет три метода принятия решений.

Гипотетический подход. Целесообразно говорить об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Подходят следующие формулировки: "Если...", "В случае, если...", "Предположим, что...".

Поэтапные решения. Окончательные выводы собеседника можно предупредить, предположив, что основное положение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Этим достигается достаточно сильное воздействие в нужном направлении. Таким образом фиксируются отдельные моменты решений еще до того, как получено окончательное согласие.

Альтернативные решения. Важно, чтобы обе альтернативы одинаково вас устраивали. С помощью поэтапных и альтернативных решений вы добиваетесь решения промежуточных задач. При этом возможность натолкнуться на «нет» значительно меньше, чем при прямом ускорении.

Следует подумать и как завершить беседу. Обычно это слова благодарности за помощь и поддержку, интересные предложения, пожелания

успехов и удач в дальнейшем сотрудничестве, благополучного разрешения всех проблем и т.п.

Иногда необходимо дать понять собеседнику, что разговор окончен и продолжение его не имеет смысла. Есть приемы, которые используются, чтобы сократить затянувшийся разговор. Выбор их зависит от важности беседы и статуса собеседника.

1. Предупредите посетителя до разговора или перед его завершением о том, что ваше время ограничено и вас ждут другие посетители.

2. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующей встрече.

3. Посмотрите на наручные часы.

4. Выскажите обобщающие замечания, подведите итог беседы.

Деловые переговоры

Историю переговорных умений связывают с именем французского дипломата XVII в. *Франсуа де Каллер*.

Переговоры по сути своей представляют процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой. Таким образом, непосредственным источником переговоров является взаимозависимость субъектов. Сама природа взаимозависимости, ее сила и вектор направленности определяют тот процесс, который может происходить между взаимодействующими субъектами.

Переговоры в организации представляют собой важный механизм повышения ее эффективности. Прежде всего, это относится к развитию организационной структуры, стратегии, культуры, системы информации и взаимоотношений.

Переговоры занимают промежуточное положение между полюсами «*сотрудничество – борьба*».. В данном случае феномены «сотрудничество» и «борьба» рассматриваются не просто как механизмы межличностных отношений и широко используемые в самих переговорах, а как принципиально возможный подход в отношениях сторон, обусловленный соответствующими причинами, с вытекающими отсюда последствиями. Основополагающими здесь являются сила взаимозависимости, а также характер и направленность взаимодействия. Так, в случае сильной взаимозависимости и при наличии общих целей и интересов с необходимостью возникает такая стратегия отношений, как *сотрудничество*. При постановке же вопроса одной из сторон о возможности удовлетворения собственных интересов за счет другой без учета ее интересов, либо с минимальным учетом возникают отношения *борьбы, выживания*. Использование каждой из сторон указанных стратегий отношений определяется ее возможностями и собственным выбором. В. Мастенбрук (1995) сравнивает различные тактики, характеризующие ту или иную стратегию отношений.

Для понимания сущности переговоров важно представлять, что отношения между переговаривающимися сторонами, кроме взаимозависимости, определяются и тем обстоятельством, что у каждой стороны имеется совершенно определенный собственный интерес, к достижению которого она стремится.

Однако кроме возможности удовлетворения собственных интересов взаимозависимость, в свою очередь, предоставляет возможность сторонам в той или иной форме применить свою власть (силу) на переговорах. Правильное использование силы позволяет строить стратегию и тактику переговоров, достигать успехов и быть эффективными. Так, слишком большое увлечение собственными интересами приводит к более жесткой стратегии, за которой может последовать недоверие, снижение эффективности, а то и срыв переговоров. Работать «в лоб» на переговорах, видя только себя, невозможно. Вместе с тем бесконтрольное стремление к сотрудничеству зачастую идет в ущерб собственной предосторожности. Страдает собственное потенциальное положение. А иногда, получается результат, совершенно противоположный ожидаемому: резко возрастает недоверие, стремление применить силу или сдаться. Вместо развития процесса и дальнейшей работы утверждаются отношения обвинения оппонента.

Таблица 1 – Тактики, характеризующие стратегии отношений взаимодействующих субъектов

Сотрудничество	Переговоры	Борьба
Стороны относятся к конфликту как к общей проблеме	Конфликт рассматривается как столкновение разных, но взаимозависимых интересов	Конфликт рассматривается только как способ выиграть, победить («мы или они»)
Партнеры формулируют свои цели достаточно четко	Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возможности соглашения.	Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов
Слабые места и личные проблемы обсуждаются открыто	Личные проблемы маскируются либо представлены осмотрительно	На личные проблемы вообще не обращают внимания
Вся предоставляемая информация правдива	Представленная информация не фальсифицирована, хотя она односторонняя. Факты, полезные для одной из сторон, приукрашиваются	Охотно распространяется ложная информация, если с ее помощью можно подчинить себе оппонента

Вопросы для обсуждения представляются в терминах реальных проблем	Вопросы для обсуждения формулируются в терминах альтернативных решений	Вопросы несогласия формулируются в терминах собственного решения
Предложение собственного решения откладывается настолько, насколько это вообще возможно	Очевидно, что предпочтение отдается собственному решению, но границы дозволенного и возможность уступок воспринимаются как должное	Абсолютное и безусловное предпочтение отдается собственному решению, которое выражается и навязывается всеми возможными методами
Угрозы, внесение неразберихи, использование ошибок партнера рассматриваются как вредные явления	Умеренное использование тщательно просчитанных угроз, путаницы, уловок	Угрозы, неразбериха, шоковые эффекты и т.д. могут быть использованы в любое время с целью подчинения оппонента
Используется любая возможность скрыть свой силовой потенциал и не прибегать к его помощи	Иногда используется сила для того, чтобы повлиять на расстановку сил с целью извлечения преимущества	Обе стороны постоянно используют силу в борьбе, увеличивая взаимозависимость, отдаляя и изолируя оппонента
Люди пытаются войти в положение оппонента, поставить себя на его место	Заинтересованность в проблемах оппонента используется как тактический прием	Никому нет никакого дела до интересов и проблем другой стороны
Раздражение используется для того, чтобы 'разрядить' атмосферу напряженности, которая может негативно повлиять на будущее сотрудничество	Раздражение обычно подавляется либо выражается скрыто, например, при помощи юмора (поддерживается конструктивная психологическая атмосфера)	Раздражение используется для нагнетания враждебной напряженной атмосферы, для подавления другой стороны

Борьба за престиж, разрушительные конфликты на переговорах – следствие именно такого поведения: чрезмерного увлечения собственными интересами или слишком большого одностороннего доверия, гипертрофированного сотрудничества. Таким образом, переговоры – это процесс балансирования между указанными полюсами: сотрудничеством и борьбой.

Безусловным фактом является то, что главное в переговорах – *решение конкретной проблемы*. Кроме того, этот динамичный процесс включает в себя множество других составляющих. Так, в ходе переговоров вырабатываются и развиваются *отношения между сторонами*, определяются возможные доли сторон, происходит влияние личных интересов и потребностей на командные, проводятся *внутригрупповые переговоры для достижения консенсуса*, принимается заключительное соглашение и т.д.

Некоторые авторы рассматривают переговоры как комплекс различных видов деятельности (*Р. Уолтон, Р. Мак-Керсис, У. Мастенбрук*). Так,

У. Мاستенбрук, разрабатывая свою концепцию, выделяет **четыре типа деятельности** на переговорах:

- 1) достижение должных результатов;
- 2) оказание воздействия на силовой баланс;
- 3) создание конструктивной психологической обстановки;
- 4) применение гибкой тактики.

Эти виды деятельности реализуются на основе использования ряда дилемм.

У. Линкольн исходит из рабочего определения переговоров с позиций сотрудничества и выделяет в них **три главных процесса**: 1) адекватная коммуникация; 2) эффективное просвещение; 3) ответственное применение власти.

Р. Фишер и У. Юри (1990) рассматривают переговоры как метод, представляющий по существу набор принципов и практических приемов, следование которым приводит к успеху на переговорах:

- необходимость проведения разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами.
- главное сосредоточение на интересах, а не на позициях.
- изобретение взаимовыгодных вариантов.
- использование объективных критериев.

Переговоры имеют достаточно сложную структуру, детерминируются смешанной мотивацией и поэтому достаточно трудны для познания. Вместе с тем осознанию их сущности в значительной мере помогают разного рода классификации. Предлагаемая ниже типология лишь с некоторыми оговорками применима для характеристики переговоров в организации.

Так, ряд авторов (например, Р. Уолтон, Р. Мак-Керсис), различают следующие типы переговоров:

1. *Дистрибутивные* – ориентированные на максимальное получение собственной выгоды.

2. *Интегративные* – целью которых является достижение взаимовыгодных вариантов.

3. *Позиционные (позиционное структурирование)* – для создания хороших взаимоотношений между сторонами.

4. *Внутриорганизационные* — направленные на выработку консенсуса в команде.

Реальные переговоры включают в себя все указанные процессы и являются *смешанными*.

В концепциях переговоров, ориентированных на сотрудничество (У. Линкольн, Р. Фишер, У. Юри), различают *переговоры ориентированные на*: 1) *интересы*; 2) *проблематику*; 3) *принципы*; 4) *позиции*.

Позиционные переговоры представляют собой видоизмененные переговоры, ориентированные на интерес и лишь превращающие удовлетворение интересов сторон в мотивацию, цель, средство и результат. Примером могут служить стремление и готовность сторон, направленные на

главное – справедливое, устойчивое и реалистичное решение конфликтной ситуации, после чего становится возможным сам факт переговоров и достижение других результатов в рамках управления конфликтом, а возможно, и в других областях.

Если рассматривать в качестве основания для классификации функциональное место переговоров – «за столом» и состав участников, то возможно выделить следующие виды переговоров:

1. *Вертикальные переговоры* – например, с вышестоящими инстанциями. Они могут быть как официальными, так и неофициальными. Вместе с тем вертикальные переговоры предполагают юридическую, организационную или нравственную ответственность непосредственных участников перед теми, кто не находится за столом переговоров. Например, в организации для этого может быть проведена консультация менеджера средней линии с вышестоящим по поводу распределения обязанностей между подчиненными и введения дополнительных функций. Вертикальные переговоры позволяют обеспечить причастность к решениям тех, кто физически не присутствует на переговорах.

2. *Горизонтальные переговоры*. Они бывают:

а) между членами собственной команды для выработки консенсуса;
б) между членами противоположных команд – для решения личных проблем.

3. *Несанкционированные*.

4. *За расширенным, столом* – в подкомиссиях, рабочих группах и др. Представляют собой процесс встречи представителей команд для выработки рекомендаций обеим сторонам. В последующем эти рекомендации становятся предметом горизонтальных, вертикальных, двухсторонних и многосторонних переговоров.

5. *Переговоры на высшем уровне* – проходят между руководителями команд для того, чтобы принести своим командам возможные варианты рассмотрения проблем.

Существует ряд внешних факторов, которые, будучи не причастными, к самому переговорному процессу, оказывают свое воздействие на него. В основе этого влияния также лежат интересы, симпатии приоритеты, которые существуют в каждой команде.

Кроме того, имеется ряд структурных факторов: время, законы, экономические возможности и др. К их числу возможно отнести внешнее давление и другие виды влияния (целенаправленное давление со стороны социальных групп, влияния авторитетов, политических реалий, средств массовой информации, третьих сторон и т.д.). Сами эти факторы не являются предметом переговоров, однако их учет необходим.

Модели переговоров

Модели переговоров строятся исходя из сущности переговорного процесса и факторов, его детерминирующих. При этом авторы используют ряд оснований для разработки своих концепций.

Как уже указывалось, У. Мастенбрук (1996), вслед за Р. Уолтоном и Р. Мак-Керсисом (1965), исходит из подхода к переговорам, основанного на выделении различных типов деятельности переговорщиков:

- 1) достижение должных результатов;
- 2) оказание воздействия на силовой баланс;
- 3) создание конструктивной психологической обстановки;
- 4) применение гибкой тактики с целью развертывания процесса.

Кроме этого он приводит еще два основания для создания своей модели:

- 1) *характерные виды поведения*, разворачиваемые на переговорах:
 - а) «сотрудничество – борьба»;
 - б) «развертывание – уклонение»;
- 2) *переговорные дилеммы*:
 - а) «уступчивость или неподатливость»;
 - б) «покорность или доминирование»;
 - в) «общительность или враждебность»;
 - г) «развертывание или уклонение».

Причем взаимодействие между самими компонентами – типами деятельности, видами поведения переговорными дилеммами – имеет свою логику. Так первый тип поведения – «сотрудничество – борьба» – координирует и интегрирует наиболее важные переговорные дилеммы с видами деятельности в переговорах.

Второй тип – «развертывание (или исследование)» относится к фазам и процедурным аспектам переговоров.

Таблица 2 – Деятельностная модель ведения переговоров

№	Ведение переговоров как четыре типа деятельности	Дилеммы и шкалы
1	1) <i>достижение должных результатов</i> – это означает выбор данным лицом определенной позиции, что находит отражение в точках зрения, предположениях, аргументах и уступках, в том, каким образом он достигает компромисса, который оказывается для него более благоприятным.	Уступки – упрямство Терпимость, снисходительность или упорство, жестокость, стойкость, неподатливость
2	2) <i>оказание воздействия на силовой баланс</i> – реализация желания занять место ведущего, решая дилемму «покорность – деспотическое властвование».	Покорность – доминирование Минимальное поддержание баланса или агрессивность, сопротивление
3	3) <i>создание конструктивной психологической обстановки</i> – гиперобщительность и подавляющая властность в равной степени не эффективны.	Общительность – враждебность Конфиденциальность, надежность или непредсказуемость, твердость
4	4) <i>применение гибкой тактики с целью развертывания процесса</i> – приобретение и развитие относительной свободы действий в процессе переговоров.	Развертывание – уклонение

Модель переговоров, ориентированная на принципах (У. Линкольн, Р. Фишер, У. Юри)

Построение основано на учете трех факторов:

1. **интересов** – система ценностей, убеждений и отдельных принципов отношений;
2. **проблем** – обсуждаемых на переговорах вопросов, решение которых приводит к удовлетворению интересов обеих сторон;
3. **предложений**, т.е. способов решения проблем и достижения интересов.

Интересы – это то, почему участники идут на переговоры, это потребности и притязания личности. Они носят достаточно интимный характер и по этой причине содержание интересов не принято выносить на переговоры. По крайней мере, интересы не могут быть предметом переговоров в прямой постановке. Зачастую интересы сторон носят противоположный характер. Например, при найме на работу одна сторона желает получать адекватную вкладу максимальную заработную плату, другая же стремится платить наименьшую из возможных. То, почему я стремлюсь к переговорам, может лежать либо в зоне моего материального благосостояния, либо в областях моей безопасности, самовыражения, власти и силы, знаний и компетенции, признательности и любви. Это и есть мои интересы, мои движущие силы и причины, заставляющие вообще идти на переговоры. *Интересы — это то, что составляет смысл, является источником и*

основой переговоров. Причем интересы могут лежать как в области рациональной, так и иррациональной мотивации, что еще более усиливает их интимный и конфиденциальный характер. Переговорный процесс движет вся гамма интересов: от личных до деловых, от интересов непосредственных участников до интересов тех, кто не находится непосредственно за столом переговоров. Желательно, чтобы все они были учтены и достигнуты. От этого зависит успех переговоров и удовлетворенность по существу.

Очень часто интересы путают с *позициями*, что приводит к остановке переговоров, тупикам, конфликтам, а то и разрыву отношений. В качестве примера может быть приведен процесс договаривания продавца и покупателя, которые сосредоточили свое внимание на стоимости транспортировки товара. За этим спором они упускают возможности для нахождения обоюдной выгоды в других вопросах, не говоря уже о том, что отстаивание собственной позиции может повредить их взаимоотношениям. Правда, существуют ситуации, когда позиции являют основой для отдельных этапов или в целом процесса переговоров, – ситуации позиционного торга. Но это отдельный вид переговоров, имеющий свои цели и способы их достижения-

Проблемы – это то, что обсуждается на переговорах, вопросы повестки дня, основанные на интересах сторон.

Предложения – это то, как, каким образом будут решаться проблемы и, следовательно, удовлетворяться интересы.

Предложения возможно оценить с качественной и количественной стороны. Это – деньги, материальные ресурсы, товары, территории и т.д. Интересы же, наоборот, имеют преимущественно субъективное измерение. Например, те же деньги я могу тратить по самому широкому спектру своих интересов: от очевидных до причудливых, иррациональных и невероятных.

Таким образом, если мы желаем понять *интересы*, необходимо задать вопрос: **почему?** (почему проявляется активность? почему сторона идет на переговоры?); если хотим узнать **проблемы** – должны задать вопрос: **что?** (что мы будем обсуждать на переговорах и что приведет к нашему удовлетворению?); если хотим понять **предложения** необходимо поставить вопрос: **как?** (как, при помощи каких договоренностей, какого конкретного соглашения мы сможем решить наши проблемы?).

В модели переговоров, ориентированной на сотрудничество и принципы, разработаны специальные формы, сочетающие интересы, проблемы и предложения. Их заполнение способствует успешной подготовке и проведению самих переговоров. Кроме указанных категорий (интересы, проблемы, предложения), форма содержит такие позиции, как альтернативы, результаты от сорванных переговоров, систему предложений – от начального, через ряд последующих, до максимально возможной уступки\финальное предложение) и вопросы повестки дня.

Для создания модели переговоров необходимо найти такое основание, которое привело бы к полному охвату переговорного процесса и позволило бы управлять им. Примерами таких моделей могли бы быть:

- *фазовая модель переговоров* – учитывающая содержание явлений, их динамику применительно к различным стадиям и фазам переговоров;
- *личностная модель* – в основе которой характеристика необходимых качеств, свойств и личностных стилей специалистов по переговорам;
- *«техническая» модель* – берущая в основу тактические приемы переговоров;
- *управленческая модель* – основанная на учете различных уровней планирования переговоров: например, стратегическое, административное, тактическое;
- *модель, основанная на использовании конструктивной функции конфликта* и другие.

Практика реальных переговоров требует всестороннего учета детерминант переговорного процесса, направленных на повышение его эффективности. В реальности они могут «принадлежать» различным моделям и концепциям, что не снижает значимости практического учета выявленных тем или иным способом закономерностей.

Трудности в переговорах: тупики, конфликты, манипуляции

Затруднения для участников переговоров являются не исключением, а скорее типичным фактом. Однако многие боятся тупиков, острого эмоционального реагирования, нетипичного поведения, открытых и скрытых манипуляций, поскольку подобные проявления расстраивают планы, вызывают ощущения беспомощности, разочаровывают и приводят к возрастанию напряженности. Но такие ситуации, как, например, тупики неизбежны. Часто они используются противоположной стороной для усиления влияния на оппонента, когда рассчитывают на его подчинение, проверяют силу и настойчивость. Кроме того, тупики используются для получения новой информации, поиска альтернатив.

К тупикам могут привести и собственные действия:

- Переоценка собственных сил, чувства типа: *«У нас все хорошо, нет смысла волноваться»*.
- Отсутствие поиска сфер для переговоров. *«Мы не в состоянии сделать большего»*.
- Отсутствие искренности либо специфической информации о собственных ограничениях. Поза превосходства на заседаниях: *«Почему вы нам не доверяете? Мы подходим к вопросам, с достаточной степенью ответственности»*.
- Туннельное видение: *«Мы желаем только лучшего, но партнеры наши – люди безответственные, агрессивные, криминальные и т.д.»*; *«Ну, что же, если они хотят бороться, они это получат. Нам ничего больше не остается»*.
- Эскалация, перерастающая в борьбу либо приводящая к тупику,

характеризующемуся значительными потерями для обеих сторон.

- Тенденция к развитию в сторону эскалации, беспокойство по этому поводу, диагностирование собственных интересов: *эскалации*.

Способы выхода из тупика:

- *правильное использование времени: отсрочки, их затягивание;*
- *использование различных точек зрения; совместное исследование альтернатив;*
- *внесение ключевых предложений, резко меняющих ход событий;*
- *проведение консультаций, переговоров на высшем уровне и др.;*
ограничение количества вопросов для обсуждения.

Конфликт как фактор развития переговоров. Положения о развивающей функции конфликтов применительно к переговорам основаны на ряде общих характеристик переговорного процесса:

Во-первых, переговоры, являются механизмом согласования интересов их участников.

Во-вторых, переговоры уместны тогда, когда эти интересы не только имеются, но и осознаются.

В-третьих, переговоры возможны в тех случаях, когда существует взаимозависимость интересов сторон.

В-четвертых, взаимозависимость не исключает противоположного характера интересов участников и поэтому она по природе своей *конфликтотенна*. Например, повышение цены одной стороной, приводит к снижению прибыли у другой. В этом случае достаточно жесткое и упрямое поведение ставит под угрозу сами переговоры, так как вместо договорного процесса возможны бесперспективное противостояние и конфликт.

Вместе с тем конфликты на переговорах, как и вообще в жизни, являются важным средством развития. Это касается прежде всего самого процесса переговоров: феноменов, характеризующих поведение, эмоциональную сторону, контроль, и пользование силы и т.д.

Конфликты на переговорах позволяют участникам:

Глубже осознавать собственные интересы во взаимодействии с интересами партнера.

Анализировать причины сопротивления и находить приемлемые варианты при возникновении тупиков. *Сохранять* определенный баланс сил в отношениях. *Создавать* конструктивную психологическую атмосферу. *Гибко использовать тактические приемы. Иметь средства* для изменения, исправления и улучшения позиций при достижении компромисса.

Использование конфликтов на переговорах имеет свои особенности и реальные механизмы, точки и моменты приложения, осознание и использование которых позволяет повышать эффективность переговорного процесса.

Совещание

Совещание – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Совещания проводятся, когда необходимо принять коллективное решение по какому-либо вопросу, разделить ответственность за решение данной проблемы, согласовать интересы всех структурных подразделений организации, учесть мнения различных групп работников, обсудить разные варианты решения проблемы, дать возможность сотрудникам лучше узнать друг друга и т.д.

Следует иметь в виду, что на характер взаимодействия в процессе совещания большое влияние оказывают особенности группового поведения людей, сбалансированность их личных и общественных интересов. Так, психологи отмечают ряд серьезных преимуществ решений, принимаемых малыми группами. Например:

Высокое качество решений. Групповое решение лучше индивидуального, так как группа, как правило, обладает большим объемом соответствующих знаний и опыта. Это особенно важно, когда никто из работников организации не является общепризнанным специалистом в данной области.

Согласие. Подчиненные, вовлеченные в процесс принятия решений, обычно соглашались с этими решениями с большей готовностью, чем в тех случаях, когда решения просто спускаются сверху. От сотрудников, собранных для обсуждения вопроса или проблемы, можно ожидать большего понимания вносимых идей и активного вклада в достижение приемлемого решения.

Исполнение. Когда индивидуумы участвуют в анализе проблемы и выработке решения по ней, то оно выполняется ими с большей исполнительностью и эффективностью.

Статус. Участие в принятии ответственного решения формирует у членов группы чувство повышения собственного статуса и общественного признания, что способствует усилению эффективности руководства

Однако организаторы совещаний должны учитывать и возможные недостатки решений, принимаемых малыми группами. Прежде всего, это *неопределенность персональной ответственности* за те решения, которые принимаются. «У успеха тысячи отцов, у неудачи – ни одного». Это высказывание вполне можно отнести к малым группам. Если усилия группы привели к успеху, каждый ее участник приписывает его себе. Если результаты работы группы неудовлетворительны, люди стараются дистанцироваться от них.

По мнению исследователей, одним из существенных недостатков является и *чрезмерный конформизм* (изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы). Отмечаются типичные проявления этого явления:

1. В группе доминирует один человек, а другие уступают ему, чтобы ускорить принятие решения или избежать конфликта. Иногда группа воспринимает какого-либо своего члена как более знающего, чем на самом

деле, поэтому соглашается с его мнением. Менее общительные члены группы стесняются высказываться, особенно в присутствии руководителя.

2. В отдельных случаях группа занимает по конкретному вопросу более рискованную позицию, чем это сделал бы отдельный индивид. В других случаях группа склоняется к более осторожной позиции. Такая групповая поляризация зависит от решаемого вопроса и характера членов группы.

3. Чем чаще члены группы собираются или взаимодействуют, тем выше давление группы, направленное на подчинение каждого члена группе. Именно это давление и гарантирует понимания вносимых идей и активного вклада в достижение приемлемого решения.

Кроме того, следует помнить, что в ходе совещания циркулируют разнообразные информационные потоки, которые перекрещиваются, сталкиваются, протекают параллельно. Обсуждение вопроса порой теряет главное направление, разговор переключается на посторонние темы. На второстепенные пункты повестки дня иногда тратится слишком много времени, в результате чего рассмотрение основной проблемы комкается, проводится наспех и т.д. Плохо подготовленное и неумело проведенное совещание нередко приводит к ошибочным решениям, может нанести большой вред организации, обернуться бесполезной тратой времени и неоправданными материальными издержками.

В литературе по деловому общению приводятся различные **классификации совещаний** по разным основаниям. Так, по **характеру проведения** они делятся на следующие типы:

- **диктаторские** – главную роль играет руководитель; участники имеют право только задавать вопросы, но не высказывать собственные мнения; дискуссий нет;

- **автократические** – разновидность диктаторских совещаний; руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы; мнения приглашенных не обсуждаются;

- **сегрегативные** (от лат. *segregatio* – отделение) – в обсуждении доклада принимают участие только те, кто назначен руководителем; лица, лишенные возможности высказаться, порой испытывают недоброжелательное отношение к председательствующему и к тем, кому было предоставлено слово;

- **дискуссионные** – происходит свободный обмен мнениями и выработка общего решения, которое может приниматься голосованием с последующим утверждением руководителем: после такого обсуждения руководитель нередко принимает решение без голосования с учетом высказанных мнений и предложений;

- **свободные** – проводятся без четко сформулированной повестки дня; представляют собой свободный обмен мнениями; принятие решения не обязательно.

В зависимости от **управленческих функций** различают совещания: по **планированию** (обсуждаются вопросы, целеполагания, стратегии и тактики

деятельности организации); по **мотивации труда** (рассматриваются проблемы качества деятельности сотрудников, вопросы удовлетворенности персонала, моральное и материальное стимулирование, вопросы дисциплины и др.); по **внутриструктурной организации** (обсуждаются вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, вопросы ответственности и т. п.); по **контролю за деятельностью работников** (обсуждаются результаты той или иной деятельности, достижение поставленных целей, проблемы срывов заданий, вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами и пр.) и др.

По тематике совещания бывают **административные, технические, кадровые, финансовые, технологические** и т.д.

В качестве основания классификации служат **цели** и **задачи** совещания. По этому признаку совещания подразделяются на проблемные, инструктивные и оперативные (диспетчерские).

Проблемное совещание проводится для того, чтобы найти оптимальное решение обсуждаемых вопросов. На таком совещании, как правило, слушается доклад (может быть и содоклад), задаются вопросы по докладу, проводится его обсуждение и вырабатывается общее решение, которое принимается голосованием. Доклад может быть представлен участникам совещания в письменном виде заранее. Тогда докладчик сразу отвечает на поставленные вопросы.

Инструктивное совещание созывается с целью доведения до подчиненных распоряжений вышестоящих органов для их оперативного исполнения. На этих совещаниях конкретизируются отдельные положения документа, разъясняются возникающие вопросы, назначаются сроки выполнения заданий, обсуждаются пути и средства их реализации, определяются исполнители.

Оперативное (диспетчерское) позволяет получить информацию снизу вверх о положении в организации. Участники совещания докладывают руководству, как обстоят дела на местах, какие есть проблемы, что требуется для их разрешения и т.п. В последнее время руководители предпочитают собирать информацию иными методами и давать задания подчиненным, не созывая совещания.

Обязанности руководителя совещания

Эффективность совещания во многом зависит от того, насколько тщательно оно было подготовлено. Подготовка предполагает следующие действия: определение темы и цели совещания; формулирование повестки дня; назначение даты и времени проведения; формирование состава участников; назначение основного докладчика; подготовка помещения; организация пространственной среды (рассаживание участников таким образом, чтобы они хорошо видели друг друга, имели возможность наблюдать за мимикой, жестами и движениями партнеров); определение длительности проведения совещания (оптимальное время – 1,5 часа);

разработка необходимых документов и материалов; проверка технических средств и т.д.

Приступая к подготовке совещания, следует вспомнить хорошее правило, сформулированное опытными управленцами: «Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо!». Совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иные пути решения проблемы являются менее эффективными.

Приглашать на совещание нужно тех сотрудников, без которых нельзя обойтись, т.е. располагающих соответствующими специальными знаниями, имеющих опыт решения аналогичных проблем, исполняющих решение/ответственных за надлежащее исполнение и др.

Важную роль в совещании играет руководитель. Он должен начать совещание в указанное время. Во вступительном слове ему необходимо четко сформулировать цель настоящего совещания, уточнить повестку дня, обозначить круг обсуждаемых проблем, договориться о регламенте. Ведущему следует представить всем новых неизвестных участников совещания, назначить ответственного за ведение протокола.

Главная задача руководителя совещания – регулировать ход обсуждения вопросов, внесенных в повестку дня. Ему следует прерывать выступления не по существу, требовать соблюдения регламента, обоснованности суждений, конструктивности критики, корректности высказываний и т.п.

Целесообразно периодически подытоживать прозвучавшие суждения; четко формулировать задачи, которые еще предстоит решать; выяснять недоразумения, возникающие между участниками совещания.

Важно втянуть в активный обмен мнениями всех присутствующих. С этой целью необходимо стимулировать вопросами застенчивых людей, не разрешать говорить только тем, кто склонен к доминированию, переключать внимание с одного аспекта проблемы на другой.

Ведущему нужно выбрать правильный тон ведения разговора, быть позитивно настроенным к собравшимся, беспристрастным и объективным в оценках, сохранять выдержку и самообладание.

Руководитель обязан прилагать усилия, чтобы вовремя закончить совещание. Подводя итоги обсуждения, ему следует обобщить все сказанное, сделать выводы, сформулировать принятое решение, назвать, кому, что и в какие сроки поручено выполнить; поблагодарить всех за участие в работе совещания.

В теории и практике делового общения выработаны различные **методики ведения совещаний**, которые необходимо знать руководителю и использовать в своей деятельности в зависимости от поставленных целей и задач, а также состава участников. Достаточно полное описание этих методик дается в книге американских специалистов Дж. М. Лэйхиффа и Дж. М. Пенроуза «Бизнес-коммуникации».

Методика номинальной группы. Эта методика используется в группах, в которых имеются индивидуумы с сильным характером, подавляющие других участников совещания, или люди, которые отвлекают всех посторонними разговорами. Методика состоит из трех стадий анализа возможных причин существования проблемы.

На первой стадии собранных участников совещания просят не разговаривать друг с другом. Отсюда термин «номинальная группа», вербальное взаимодействие между ее членами не разрешено. Каждого присутствующего просят написать на листе бумаги основные с его точки зрения причины рассматриваемой проблемы.

На второй стадии руководитель просит каждого по очереди прочесть вслух одну из записанных им причин. Во время чтения ведущий делает записи на доске. Затем руководитель предлагает участникам привести вторую причину и т.д., пока не будут опрошены все члены группы. Каждая предлагаемая причина заносится в список руководителя только один раз.

На заключительной стадии все внимательно изучают перечень руководителя и ранжируют причины проблемы. Когда их много, закрытым ранжированием выбирают пять самых веских. Итоги ранжирования собирают и обобщают. Такая процедура способствует выявлению самых серьезных причин обсуждаемой проблемы.

Основные преимущества номинальной группы состоят в следующем:

- каждый член группы имеет равное влияние.
- идеи всеми воспринимаются с большей готовностью.
- члены группы могут быть незнакомы, что не влияет на продуктивность их работы.
- исключается предварительная оценка идей.
- более эффективно используется время.

Мозговой штурм (брейнсторминг). Это широко известная методика для выработки творческих решений по широкому кругу проблем.

Руководитель группы ставит проблему. Помощники записывают предлагаемые решения сразу, как только их высказывают члены группы. Главная задача – получить как можно больше оригинальных решений. Участников поощряют проявлять творческий подход независимо от степени выполнимости их предложений. Никому не разрешено объяснять или критиковать высказанные предложения. Активное высказывание предложений продолжается до тех пор, пока они не иссякнут. Теоретическое обоснование методики строится на том, что при творчестве одна идея влечет за собой другую. Только когда творческий потенциал участников истощится, разрешается оценивать высказанные предложения. **Основные правила мозгового штурма:**

- свободное высказывание идей независимо от их качества. акцент на количестве предложений.
- критиковать идеи нельзя до тех пор, пока все не выскажутся.
- критика должна быть направлена на идею, а не на автора.

- поощряется усовершенствование и комбинирование ранее высказанных предложений.

Методика ответов по кругу. Данная методика – идеальный способ предоставить возможность высказаться каждому участнику. Объявив вопрос, руководитель предлагает прокомментировать его одному из участников группы. Затем просит сделать то же самое его соседа справа (или слева) и далее по кругу, пока не выскажется каждый. Основной принцип – никто не получает слово во второй раз, пока все не выступят. Как и процедура номинальной группы, эта методика позволяет избежать давления участников с сильным характером.

Проблема группового мышления. Нередко в малых группах наблюдается тенденция к групповому мышлению. Оно проявляется тогда, когда согласие становится важнее всего. При групповом мышлении может быть принято решение, которое не принял бы ни один из ее членов, взятый в отдельности. Групповое мышление губит критическое мышление – основную причину, ради которой имеет смысл собирать группу.

В группах, принимающих решения, можно использовать прием для предотвращения группового мышления.

Во-первых, руководитель должен обязать каждого члена группы высказываться критически. Таким образом, сомнения и возражения будут выявлены и обсуждены открыто, а не подавлены. Руководитель должен подать личный пример восприятия критики своих идей и мыслей. Часто это не просто, и этому надо учиться у членов группы.

Во-вторых, при определении задачи руководитель должен быть беспристрастным; ему не следует указывать, какому из нескольких вариантов решения проблемы он отдает предпочтение.

В-третьих, членам группы целесообразно обратиться за советом и рекомендацией к заслуживающим доверия сотрудникам своих подразделений внутри организации. Это позволит увидеть проблему со стороны свежим взглядом.

Поведение участников совещания

Эффективность любого совещания во многом зависит от соблюдения его участниками определенных поведенческих норм.

- На совещание нельзя опаздывать. Опоздавший человек проявляет неуважение к собравшимся, отвлекает внимание присутствующих, дезорганизует работу совещания. Рекомендуются приходить чуть раньше указанного времени.

- Следует удерживаться от замечаний и высказываний, не имеющих отношения к вопросам повестки дня.

- Необходимо своевременно представлять имеющуюся информацию. Она должна быть точной, объективной и уместной.

- Важно критически оценивать информацию, поступающую в ходе обсуждения; тщательно взвешивать приводимые доводы; отмечать плюсы и минусы выдвинутых положений.

- Желательно посмотреть на вопрос с позиции говорящего; уметь уловить то, что сказано «между строк»; понять отношение к проблеме других участников совещания.

- Нельзя увлекаться обсуждением какого-либо вопроса со своим соседом. Это создает шум в аудитории, мешает присутствующим участвовать в дискуссии.

- Нужно увязывать свои размышления и комментарии с развитием мысли группы, т.е. научиться осмысливать проблему совместно с группой.

- Целесообразно стимулировать высказывания коллег, позитивно поддерживать их предложения.

При проведении совещания нередко приходится иметь дело с определенными характерными типами участников обсуждения. В книге Л. Зайверта «Ваше время в ваших руках» называются эти типы и даются советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать. Например:

Спорщик. Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.

Позитивист. Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

Всезнайка. Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

Словоохотливый. Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

Застенчивый. Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

Негативист. Признать, оценить его знания и опыт.

Не проявляющий интереса. Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

«Крупная шишка». Избегать прямой критики, применять тактику «да, но».

Расспрашивающий. Адресовать его вопросы группе.

В заключение приведем рекомендуемые специалистами вопросы для оценки коммуникативного поведения участников совещания. Эти вопросы помогут руководителям и участникам находить допущенные ими в ходе совещания ошибки и избегать их в дальнейшем.

1. Какое влияние вы оказали на ход совещания?

2. Каким образом удалось завязать разговор, исходя из назревших проблем?

3. В какой мере использовались для поддержания интенсивности разговора вопросы, обобщения, переключения?

4. Обеспечивались ли равные возможности присутствующих для участия в дискуссии?

5. Как вы реагировали на недоразумения, неоправданные отступления от темы, необоснованные утверждения или возражения, ненужные повторения?

6. Была ли достигнута деловая, творческая атмосфера и как удалось ее создать?

7. Какие из высказанных предложений показались вам наиболее конструктивными?

8. Насколько удачным и мобилизующим было заключительное слово?

9. Какие недостатки в организации делового совещания сказались в ходе его проведения? Что нужно сделать, чтобы не допустить их вновь?

10. Что еще предпринять, чтобы следующее деловое совещание дало максимальный эффект?

Тема 5 Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности

Вопросы

- 1 Организация как объект управления.
- 2 Механизмы групповой динамики в организации.
- 3 Психологический климат в коллективе.
- 4 Структура и содержание корпоративной культуры.

1 Организация как объект управления

Коллектив – это малая группа, в которой сложилась дифференцированная система деловых и личных отношений, строящихся на высокой нравственной основе.

Виды коллективов:

1. по формам связи: контактные; неконтактные;
2. по значимости: первичные; вторичные;
3. по степени формализации: жесткая организация; гибкая организация;
4. по времени создания: постоянные; временные;
5. по характеру деятельности: производственные; воинские; научные; учебные; торговые; творческие и др.

Сферы отношений в коллективе:

1. *профессиональная сфера* включает а) координацию совместной деятельности;
б) субординацию отношений между руководителем и подчиненными;
2. *ценностно-мировоззренческая сфера* а) взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями, нравственные установки;
3. *сфера межличностных отношений* а) удовлетворенность профессиональной деятельностью; формальным и неформальным статусом и др.

Основные черты коллектива:

- разделение функций
- должностная иерархия
- терпимость и лояльность между сотрудниками и к фирме
- шкала поощрений и наказаний
- психологическая совместимость.

Этапы формирования коллектива:

1. Этап адаптации и зависимости
2. Этап конфликтов и протеста
3. Этап развития сплоченности и сотрудничества
4. Этап целенаправленной деятельности

2 Механизмы групповой динамики в организации.

Групповая динамика – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Психолог И.П. Волков предложил **модель эмоциональной динамики группообразования** как последовательность фаз развития межличностного контакта. С его точки зрения, структура эмоциональной динамики выглядит следующим образом.

- Фаза первичного восприятия – формирование первого впечатления о членах группы.

- Фаза сближения – формирование оценки и самооценки, развитие рефлексивных отношений, формирование установки на совместное действие.

- Фаза совместного действия – принятие межличностных ролей и определение социального статуса в процессе общения.

- Фаза «сцепления» – укрепление чувства общности, чувства «Мы», формирование психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния.

В качестве **стадий развития группы** различают следующие:

- период ознакомления (относительно короткий период, характеризующийся ориентировочными и исследовательскими реакциями членов группы. Имеется повышенный интерес друг к другу, сдержанность, корректность поведения);

- фаза дискуссий (достаточно продолжительная, в ходе которой члены группы интенсивно общаются, выясняют позиции друг друга по значимым вопросам). В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрокоалиции;

- фаза ролевой ориентации (завершается складывание группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками).

Со свойствами малой группы тесно связаны элементы ее структуры. К ним относят: предмет, цели, задачи совместной деятельности; характер и содержание деятельности, систему статусов и ролей, формирующих межличностные отношения.

Наиболее общими качествами малой социальной группы с точки зрения управления можно считать следующие:

- 1) направленность группы (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм);

- 2) организованность группы (как способность ее к самоуправлению) и ее интегративность (как мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности);

- 3) микроклимат, или психологический климат, группы (который определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней. Каждый стремится быть среди других людей, быть членом хорошей группы, иметь желание испытывать и получать в ответ дружеские чувства);

4) референтность (как степень признания членами группы групповых эталонов) и лидерство (как степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач);

5) интеллектуальная активность и коммуникативность (характер межличностного восприятия и установления взаимопонимания, нахождения общего языка);

6) эмоциональная коммуникативность (межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах);

7) волевая коммуникативность (способность группы противостоять влияниям других групп, обстоятельств, стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных ситуациях, ее устремленность и настойчивость в конкурентных условиях).

Крупная группировка (не путать ее с большой социальной группой), например цех или участок, а иногда сквозная бригада, может распадаться на несколько малых групп (клик). Численность готовой к распаду группы должна превышать 10-15 человек.

Английские специалисты по управлению М. Вудкок и Д. Френсис выделили наиболее типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллективов: непригодность руководителя (организаторские способности имеются далеко не у каждого); неквалифицированные сотрудники (эффективный коллектив должен представлять собой сбалансированный и полнокровный ансамбль, где каждый исполняет свою роль и все решают общую задачу); ненормальный микроклимат; нечеткость целей; неудовлетворительные результаты работы; неэффективность методов подготовки и принятия решений; закрытость и конфронтация; «неразвитые сотрудники» («развитые сотрудники», по определению М. Вудкока и Д. Френсиса, энергичны, умеют совладать со своими эмоциями, готовы открыто излагать свое мнение, могут изменить свою точку зрения только под воздействием аргументов, хорошо излагают свое мнение); низкие творческие способности коллектива; неконструктивные отношения с другими коллективами.

Каждая организация, в которой происходит непосредственное взаимодействие работников, может быть рассмотрена и как малая социальная группа. Сплав организации и социальной группы составляет коллектив. Знание социально-психологических характеристик действующих в нем закономерностей помогает ориентироваться в обстановке рядовому ее члену, оказывается важным подспорьем для руководителя любого ранга. Умение управлять коллективом, группами людей – необходимое качество менеджера.

В литературе описан ряд механизмов групповой динамики:

1. Разрешение внутригрупповых противоречий. Существует несколько типов внутригрупповых противоречий: а) между актуальной деятельностью группы и ее возрастающими потенциальными возможностями; б) между усиливающейся тенденцией включения личности в групповую структуру и

интеграции ее с группой и растущим стремлением членов группы к самореализации и самоутверждению; в) между поведением лидера и ожиданиями группы относительно его поведения. Конструктивное разрешение противоречий способствует развитию группы.

2. «Идиосинкразический кредит». Согласно модели Е. Холландера, член группы может отклоняться от групповых норм пропорционально своему прошлому вкладу в достижение групповых целей. Таким образом создаются предпосылки перехода группы на более высокую ступень ее жизнедеятельности. Однако следует отметить дискуссионность данной модели, так как далеко не все эксперименты, осуществленные другими авторами, согласуются с результатами Е. Холландера.

3. Психологический обмен. Одна из его разновидностей – ценностный обмен. Ценности в данном случае понимаются как значимый для человека материальный или нематериальный феномен, удовлетворяющий его потребности и интересы. Ценности могут выступать в виде каких-либо значимых характеристик членов группы, относящихся к свойствам их личности, умениям, опыту и т. п. и реализуемых ими в ходе решения стоящих перед группой задач с пользой для отдельных партнеров и группы в целом. О ценностном обмене можно говорить тогда, когда в группе происходит удовлетворение определенных социальных потребностей членов группы путем взаимного предоставления участниками соответствующих ценностей. К примеру, староста студенческой группы заблаговременно договаривается с преподавателем о переносе занятия, за что группа испытывает благодарность к старосте, а тот, в свою очередь, зарабатывает авторитет, получает признание и тем самым повышает свой статус в группе. Р.Л. Кричевский разработал модель ценностного обмена в групповом межличностном взаимодействии, выделяя два уровня ценностного обмена: диадный уровень и собственно групповой уровень. Диадный уровень наиболее типичен для начального этапа жизни группы. Члены группы образуют множество непостоянных диад, в которых и осуществляется обмен, результатом которого является приписывание индивидами друг другу определенного статуса. Для уже сложившейся группы характерен собственно групповой уровень ценностного обмена.

В этом случае обмен выходит за узкодиадные рамки: сама группа начинает выступать как совокупный коллективный субъект, определяющий в итоге статус своих членов в зависимости от их ценностных вкладов в жизнедеятельность группы. Однако практически эти два уровня являются взаимопроникающими и тесно связаны между собой, возникая и реализуясь на любом этапе развития группы.

4. Процессы интеграции и дезинтеграции. Эти процессы обеспечивают развитие группы, ее «живучесть» и адаптацию к изменяющимся условиям. Интеграция группы понимается двояко:

1) как состояние упорядоченности внутригрупповых структур, устойчивости функционирования субординационных отношений и т. д., что говорит о психологическом единстве социальной общности;

2) как процесс, характеризующий отдельные параметры группы, их взаимосвязи и группу в целом.

Дезинтеграция – необходимый и очень важный этап в развитии группы, обеспечивающий ее качественное преобразование. В литературе нередко отождествляются понятия «дифференциация» и «дезинтеграция», однако их следует различать. Дифференциация означает сегментирование группы, специализацию ее компонентов. «Например, само наличие неформальных подгрупп в группе можно отнести к явлению дифференциации (пример сегментирования), хотя связи между подгруппами следует характеризовать уже через процессы интеграции и дезинтеграции».

3 Психологический климат в коллективе.

Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д. Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

По своему происхождению эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом – зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других – люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате (СПК) коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность социально-психологических характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

Благоприятный СПК характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная

поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный СПК характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. К ним относят:

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
- выполнение работы в срок или с опозданием;
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
- частота перерывов в работе.

Предложенные ниже вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе.

1. Нравится ли вам ваша работа?
2. Хотели бы вы ее поменять?
3. Если бы вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте?
4. Достаточно ли ваша работа для вас интересна и разнообразна?
5. Устраивают ли вас условия на вашем рабочем месте?
6. Удовлетворяет ли вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?
7. Насколько удовлетворяет вас оплата труда?
8. Имеете ли вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?
9. Устраивает ли вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли вы? Приходится ли работать в нерабочее время?
10. Что в организации совместной деятельности вы предложили бы изменить?
11. Как бы вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?

12. Устраивают ли вас отношения с вашим непосредственным руководителем?

13. Часто ли возникают в вашем коллективе конфликты?

14. Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? Ответственными?

15. Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на СПК. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК. Остановимся на их характеристике более подробно.

Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе.

Глобальная макросреда: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп.

Локальная макросреда, то есть организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.

Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного СПК.

Удовлетворенность работой. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т.д. Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия

соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

- в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
- в общении и дружеских межличностных отношениях;
- успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
- творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

Характер выполняемой деятельности. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. – все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.

Организация совместной деятельности. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на СПК. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.

Психологическая совместимость является важным фактором, влияющим на СПК. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. В таком случае говорят, что люди подходят друг другу «как ключ к замку». Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам:

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический:

Психофизиологический уровень совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности.

Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбой в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

Психологический уровень предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

Социально-психологический уровень совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию.

Сработанность – это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

Характер коммуникаций в организации выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

Стиль руководства. Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей:

Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружелюбность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации СПК.

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как например, в спорте или в армии.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного СПК. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т.д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу. Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции.

Страх наказания порождает стремление избежать ответственности за совершенные ошибки, перекалывание вины на других, поиск «козла отпущения». На эту роль, как правило, выбирается человек (группа лиц), который не виновен в случившемся, но отличается от большинства сотрудников, не похож на них, слаб и не способен постоять за себя. Он становится объектом нападков, враждебного отношения, необоснованных обвинений. Наличие «козла отпущения» позволяет членам группы осуществлять разрядку напряжения и неудовлетворенности, которые легко накапливаются в атмосфере взаимного недоверия и страха. Тем самым группа поддерживает собственную стабильность и сплоченность. Это кажется парадоксальным, но какую бы неприязнь и враждебность не вызывал в свой адрес «козел отпущения», он нужен группе как «предохранительный клапан», позволяющий освободиться от агрессивных тенденций. Поиск «козла отпущения» играет роль механизма интеграции и стабилизации отношений в группе, позволяет избежать острых и интенсивных конфликтов. Но этот процесс обеспечивает лишь частичный, одномоментный эффект. Источник напряженности и неудовлетворенности в организации сохраняется, и немалую роль в их появлении играет неправильное поведение руководителя.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

4 Структура и содержание корпоративной культуры.

Корпоративная культура – это набор поддерживаемых организацией основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм,

верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность действий управленческого звена, структурных единиц и отдельных сотрудников.

Структурная модель организационной культуры, предложенная А.А. Погорадзе и включает следующие компоненты:

1. Культура условий труда – совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.

2. Культура средств труда и трудового процесса – уровень материально-технического обеспечения: внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов.

3. Культура межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе – социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений компании.

4. Культура управления – определяется методами управления, стилем руководства, гуманизмом, индивидуальным подходом, восприятием персонала как достоинства фирмы, профессионализмом управленцев, включая коммуникативную компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.д.

5. Культура работника – совокупность нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляет нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояния других людей, сопереживать. Культуру труда определяют исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинированности, исполнительности, творчества. По мнению О.Г. Тихомировой, культура работника представляет собой функцию от компетенции работника и его трудовой этики.

Е.Ю. Обидина предлагает схожую структурную модель организационной культуры, включающую еще один компонент: внешнюю культуру организации, которая характеризуется особенностями связей с общественностью, общения с посетителями, социальной ответственности.

Схожую и более простую модель предлагает также И.Н. Иванов. Согласно его концепции, организационная культура включает следующие структурные элементы:

- отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказе, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);

- отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощание);

- рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);

- отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).

Структурные модели организационной культуры, предложенные другими авторами, как правило, включают различные перечни рядоположенных элементов организационной культуры.

Так, например, во многих источниках приводятся следующий перечень структурных компонентов организационной культуры: мировоззрение, организационные ценности, стили поведения при взаимодействии людей, нормы и психологический климат в организации.

Другой распространенной в современной литературе является структурная модель того же типа, разработанная Ф.Харрисом и М.Мораном, согласно которой выделяются десять структурных составляющих организационной культуры: осознание себя и своего места в организации; коммуникационная система и язык общения; внешний вид, одежда и представление себя на работе; привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи; осознание времени, отношение к нему и его использование; взаимоотношения между людьми; ценности и нормы; мировоззрение; развитие и самореализация работника; трудовая этика и мотивирование

Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди выделяют четыре типа корпоративной культуры (в дальнейшем эта типология была дополнена Р. Рюттингером) в зависимости от скорости обратной связи с рынком и внешней средой и степени риска деятельности компании.

1. Культура быстрой обратной связи и низкого риска (по Рюттингеру – культура торговли). Вся деятельность компании направлена на обслуживание клиента. От работника требуются максимизация количества деловых контактов с потребителями, активность, настойчивость, умение убеждать клиента. Высокие требования предъявляются к чертам личности сотрудника: важно наличие красноречия, обаяния, чувства юмора, умение воздействовать на клиента. Такая культура присуща компаниям, занимающимся сетевым маркетингом, торговлей, продажей недвижимости, небольшим финансовым компаниям и др. Очень часто в подобных организациях наблюдается гонка за количеством в ущерб качеству (сотрудник может быть столь активен и навязчив по отношению к клиенту, что последний сделает все от него

зависящее, чтобы больше с таким настырным продавцом не встречаться). Кстати, подобные компании отличаются очень высокой текучестью кадров.

2. Культура высокого риска и быстрой обратной связи (культура выгодных сделок). Такие организации отличаются ориентацией на быстрое использование любых возникающих возможностей. Это жизнь на грани фола под девизом: все или ничего. Соответственно и к сотрудникам предъявляются особые требования. Это должны быть люди, готовые постоянно рисковать, работать на пределе сил, функционировать в условиях агрессивной высококонкурентной среды, люди предприимчивые, молодые по возрасту или по состоянию души, честолюбивые индивидуалисты. Похожая корпоративная культура наблюдается в сфере шоу-бизнеса, в спорте, в области рекламы, консалтинга, биржевой деятельности и т.д. Работники мотивированы, как правило, высоким материальным вознаграждением, возможностью «чувствовать себя звездой» и т.д.

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи (инвестиционная культура). Такая культура присуща организациям, работающим на перспективу, ориентированным в будущее. Это нефтяные компании, архитектурные и строительные компании, крупные промышленные предприятия, авиационные компании, инвестиционные банки. В подобных организациях процессы принятия решений занимают длительное время: иногда месяцы и годы. При этом очень важно уметь рассчитать вероятную степень риска и сделать максимально точный прогноз на перспективу. Часто решения принимаются коллективно, поэтому огромное значение придается опыту, профессионализму и творческим способностям сотрудников.

4. Культура медленной обратной связи и низкого риска (административная культура). Организации действуют в достаточно стабильной и предсказуемой внешней среде, изменения происходят редко и воспринимаются скорее негативно. Важно не то, что ты делаешь, а как ты это делаешь, то есть акцент переносится на формальную сторону дела – как соблюдаются правила, инструкции, предписания, насколько формализовано то, что возможно формализовать. Решения принимаются медленно, так как все необходимо согласовывать. Организация довольно забюрократизирована множеством ритуалов, которые нельзя не соблюдать. В работниках ценится исполнительность, умение вовремя промолчать, не задавать неприятных для руководства вопросов. Такая культура часто встречается в государственных структурах, на предприятиях хорошо защищенных отраслей, в сфере обслуживания и сервисных организациях.

Ключевые факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры компании: личность руководителя, сфера бизнеса, особенности технологии, нормы и требования среды, этап развития компании.

Основные этапы работы по формированию и развитию корпоративной культуры:

- Анализ существующей культуры
- Разработка Корпоративного Кодекса
- Определение форм и методов работы
- Реализация проектов
- Анализ изменений

Анализ существующей корпоративной культуры проводится по следующим основным направлениям:

- Базовые ценности
- Традиции и символика
- Стандарты поведения
- «Герои» организации
- Восприятие бренда
- Существующие методы формирования и развития корпоративной культуры
 - Анализируются все структуры компании.
 - Выделяются ключевые «положительные» ценности и формы работы, которые есть сейчас и будут нужны в будущем.
 - Выявляются наиболее яркие «отрицательные» ценности. Определяются противоположные им «положительные» ценности, которые будут использоваться в будущем.

В Корпоративном Кодексе фиксируются ключевые точки, по которым в дальнейшем выстраивается корпоративная культура компании:

- Миссия
- Стратегическая перспектива
- Приоритетные направления развития
- Общие принципы корпоративного поведения
- Традиции и символика

Главный **результат** успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании – это приверженность сотрудников.

Приверженность – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Ключевые составляющие приверженности:

Интеграция – это присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.

Вовлеченность – это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.

Лояльность – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

Таблица 1 – Методы формирования приверженности сотрудников целям и ценностям компании

Составляющие приверженности	Методы формирования
-----------------------------	---------------------

Интеграция	1. Брендинг 2. Корпоративные СМИ 3. Корпоративные стандарты
Вовлеченность	4. Обучение и развитие персонала 5. Корпоративные конференции, семинары 6. Конкурсы, поощрение инициатив
Лояльность	7. Социальные программы, льготы и привилегии 8. Корпоративные праздники, поздравления 9. Семейные программы 10. Спорт, культура, благотворительность, экология

Для успешного формирования и развития корпоративной культуры требуется постоянный **анализ результатов** работы по следующим направлениям:

- Отношение сотрудников к компании
- Удовлетворенность сотрудников работой в компании
- Соответствие и расхождение в целях и ценностях работников, подразделений и компании
- Влияние объективных изменений во внешней и внутренней среде на цели и ценности работников, подразделений и компании
- Появление новых «героев»
- Обратная связь по внедряемым проектам

Этапы формирования корпоративной культуры

Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, то есть проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены).

Зарождение корпоративной культуры обычно происходит с возникновением новой хозяйствующей организации и в определенном смысле отдельные элементы этой культуры могут бросить вызов устоявшимся в обществе представлениям и настроениям. На этой стадии к зарождающейся культуре преобладает либо пассивно-снисходительное, либо отрицательное отношение. Возможны даже всеобщее осуждение и санкции. Однако, именно новая культура является базой для формирования предпосылок дальнейшего развития общества в целом и хозяйственных связей в частности. Естественно, речь идет о таких культурных новациях, которые лежат в русле закономерностей исторического развития.

Стабилизация корпоративной культуры может быть констатирована, когда этой культуре придерживается подавляющее большинство, когда она становится органичной средой существования и развития общества. Причем, речь идет как о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге и т.п.), так и о духовной составляющей (мировоззрении, предпочтении, мотивах и т.п.).

История корпоративной культуры при переходе на уровень классики. Основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития общества и

культуры в широком смысле. То есть культура выходит за рамки собственно корпоративной и становится межкорпоративной культурой, а затем и культурой бизнеса в целом.

В условиях, когда для реализации проектов ресурсов одной компании зачастую не хватает и менеджменту приходится переходить на уровень межкорпоративной культуры, то есть оперативно корректировать систему ценностей, норм, форм коммуникаций и т.п. Все это способствует развитию тенденции перехода от конкуренции к партнерству.

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, как уже отмечалось, *культура бизнеса в целом*. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а, следовательно, и развития проектного менеджмента, осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности корпорации. Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

- способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;
- формируют новую культурную среду, обеспечивающую возникновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Наиболее популярной моделью, объясняющей строение организационной культуры, является трехуровневая модель Э. Шейна. Иногда ее называют моделью "айсберга", так как, приходя в организацию, мы видим только малую часть организационной культуры, все остальное словно скрыто под водой.

Согласно Э. Шейну, организационная культура имеет три уровня: уровень артефактов, уровень провозглашаемых ценностей и уровень базовых предположений (рис. 1).



Рисунок 1 – Уровни организационной культуры по Э. Шейну

Первый уровень – наиболее поверхностный, его можно непосредственно наблюдать при взаимодействии с организацией. Он включает в себя такие видимые факты (артефакты), как применяемые технологии, архитектура, формальная структура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, церемонии, ритуалы, манера общения, мифы и т.д. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но нелегко расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. Содержание устоявшихся в организации мифов, рассказы ветеранов компании раскрывают историю организации и ценности компании. Наиболее значимыми артефактами являются обычаи и ритуалы. Организационные обычаи и ритуалы представляют собой действия и мероприятия с высокой степенью эмоциональной вовлеченности, осуществляемые по определенным правилам. Главными задачами ритуалов являются демонстрация и передача сотрудникам ценностей организации, обеспечение их стабильности и сохранения, содействие сплоченности персонала. Согласно теории Т. Дила и А. Кеннеди, в компании могут существовать различные ритуалы: ритуалы коммуникации (правила формального и неформального общения, выражения мнений, эмоций и т.д.), рабочие ритуалы (рутинизация повседневных действий), ритуалы управления (проведение совещаний, процедуры принятия решений), ритуалы официального признания (поощрение лучших сотрудников, поддержание базовых ценностей организации).

На **втором уровне** изучению подвергаются ценности, представления и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Решение руководства о сокращении рабочего дня вместо увольнения сотрудников в период спада производства, если приведет к положительным результатам, может закрепиться в качестве общего представления. Эти ценности и представления осознаются людьми и выполняют нормативную функцию, регулируя поведение членов группы. По действительное поведение членов организации может не отвечать провозглашаемым ценностям. Диагностика организационной культуры на этом уровне уже затруднительна, так как ценности не всегда артикулированы. Изучая ценности организации, необходимо обращать внимание на следующие аспекты жизнедеятельности компании: предназначение организации, ее "лицо" (новаторство, качество, клиентоориентированность); распределение власти (степень допустимого неравенства); обращение с персоналом (забота о персонале, уважение, наличие или отсутствие фаворитизма, справедливость вознаграждения); организация работы (дисциплина, ротация деятельности); стиль управления (авторитарный, демократический); принятие решений (единоличное, групповое) и т.д.

Третий, глубинный, уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации, не сосредоточившись конкретно на этом вопросе. Но эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей. Э. Шейн пишет: «Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать картой мира, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, так как мы не будем понимать происходящего или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию».

К таким базовым предположениям относятся представления о природе времени, природе пространства, природе реальности, природе человека и человеческой деятельности, природе человеческих отношений. Сюда же можно отнести верования сотрудников (влияние религии на организационное поведение) и их этические установки (внешний вид, график работы, гендерные взаимоотношения и др.). Артефакты легко наблюдать, но трудно истолковывать. Чтобы понять культуру группы, необходимо выйти на уровень базовых представлений и рассмотреть ценности и артефакты в свете перечисленных параметров. И именно на базовые представления огромное влияние оказывает **национальная культура**.

Изучение организационной культуры обычно начинается с верхнего уровня, уровня артефактов, т.е. того, что можно увидеть и почувствовать, столкнувшись с организацией, затем идет погружение на подповерхностный уровень (уровень ценностей), а далее осуществляются попытки познать глубинный уровень организационной культуры. При этом само формирование организационной культуры идет, скорее, в противоположном направлении: от глубинного уровня, через уровень ценностей к уровню артефактов.

Следует отметить, что организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей (доминирующей) культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Субкультуры, как правило, не противоречат базовым принципам и ценностям доминирующей культуры. Они придают специфику организационной культуре конкретной организации. Это могут быть территориальные, функциональные, гендерные и другие субкультуры. В качестве контркультур может выступать прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры, оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры или оппозиция образцам поведения. Контркультура отрицает базовые и декларируемые цели организации, легитимность руководства. Такую оппозицию могут составить группы акционеров, желающие сместить руководство или изменить стратегию

компаний, менеджеры, ведущие борьбу за власть, профсоюзы, защищающие интересы сотрудников и т.п. При крупномасштабных трансформациях роль контркультур значительно усиливается. В основном же сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

Корпоративная культура в организации может формироваться стихийно или целенаправленно. Стихийное формирование корпоративной культуры происходит тогда, когда владельцы, руководство организации в силу различных причин не знают о феномене корпоративной культуры или не уделяют ему должного внимания. Целенаправленное формирование корпоративной культуры предполагает наличие определенного плана и действий, с помощью которых будет происходить формирование корпоративной культуры в организации.

В ходе процесса формирования корпоративной культуры решаются вопросы внутренней интеграции и внешней адаптации. Корпоративная культура организации инертна: изменяется, но достаточно медленно. Материальные элементы меняются быстрее в корпоративной культуре, чем духовные, поскольку на их усвоение требуется время. Результаты формирования корпоративной культуры будут видны не сразу.

Основным субъектом формирования корпоративной культуры выступает руководство организации. Формирование корпоративной культуры снизу, как правило, не имеет успеха.

Работа по формированию корпоративной культуры может быть выполнена организацией как своими силами, так и с приглашением консультанта. Изменение корпоративной культуры – трудоемкий процесс, требующий обязательности и преданности своей работе, по крайней мере, участия руководства. Для успешного осуществления формирования корпоративной культуры в организации исследователи отмечают, что необходимо придерживаться определенных принципов:

1. Корпоративная культура должна отражать основные идеи организации.

2. Закладываемые в корпоративную культуру идеи должны нести положительный эмоциональный заряд.

3. Действия по изменению или формированию корпоративной культуры должны опережать все другие действия в организации/ исполнении планов.

4. Разрабатываемые элементы и мероприятия по формированию корпоративной культуры должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам).

5. Формируемая культура должна соответствовать размеру и особенностям организации, принятой системе управления, условиям существования организации.

6. Нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры.

7. Обеспечение гибкости мышления руководителей при формировании корпоративной культуры (или тех, кто ответственен, отвечает за ее формирование).

8. Учет поведения сотрудников организации, принятия и непринятия ими формируемой корпоративной культуры.

9. Приобщение к корпоративной культуре не только новых, но и старых сотрудников.

На основе анализа работ, посвященных формированию корпоративной культуры, можно выделить следующие группы методов формирования корпоративной культуры:

1. Группа методов, связанных с осуществлением лидерства в организации.

2. Группа организационных (управленческих) методов.

3. Группа методов социально-психологического воздействия на сознание и поведение сотрудников.

Необходимо отметить, что методы формирования и изменения корпоративной культуры не отличаются друг от друга. Различие проявляется в этапах, целях, технологии формирования и изменения корпоративной культуры. В работах по формированию корпоративной культуры почти не рассматривается обучение и воспитание как методы ее формирования. Необходимо отметить, что сотрудники организации являются взрослыми людьми, поэтому их обучение должно строиться с опорой на достижения андрагогики – теории обучения взрослых.

Таблица 2 – Методы формирования корпоративной культуры

Наименование группы методов формирования корпоративной культуры организации	Методы формирования корпоративной культуры организации
1. Лидерство в организации (формальное и неформальное)	Стиль руководства, существующий в организации; решения различных вопросов руководством; внимание к тем или иным аспектам деятельности подчиненных у руководства организации; последовательность в действиях руководства организации; реакция и поведение руководства в критических ситуациях; поведение руководителя как пример должного поведения
2. Организационные (управленческие) методы	Официально оформленная миссия и стратегия развития организации; принятие в организации кодекса поведения, профессионального кодекса и т. д.; должностные инструкции, существующие в организации; участие сотрудников в распределении доходов организации; получение товаров и услуг организации со скидкой или эксклюзивных для сотрудников организации; предоставление льгот сотрудникам; формирование организационной структуры в

	организации;
3. Методы, связанные с воздействием на сознание и поведением сотрудников организации	<p>1. Создание в организации артефактов</p> <p>2. Формирование лозунгов и призывов, мифов и легенд; создание традиций и праздников; музей в организации; брендинг; корпоративные семинары конференции; конкурсы и поощрение инициатив; благотворительность; организация и проведение совместного отдыха; празднование юбилеев, состязания и конкурсы; введение дресс-кода</p> <p>3. Создание в организации СМИ</p> <p>4. Непосредственное взаимодействие с руководителем, наставником, консультантом (психологом, тренером)</p>
Обучение и воспитание	Курсы повышения квалификации; обучение; стажировка; посещение другой организации или мест (экскурсии), тренинги
Обучение	Л.Н. Лесохина и Т.В. Шадрина выделяют информационные стратегии, исходя из них выбирается метод. Есть два рода методов: 1) ориентирующие методы: беседа, диспут, совет, консультация, «исповедь», рассказ о себе; 2) стимулирующие методы: организация деятельности (вечера и конкурсы, кружковая выставка и выставки), помощь, участие, настрой общественного мнения, взаимовыручка, взаимопомощь и др.
	Т.Н. Ломтева: экспозиционные методы, управленческие методы, поисковые методы
	С.И. Змеев: проблемные методы: проблемный метод, метод программного обучения, интерактивный метод
	А.И. Колесникова: имитационное моделирование, проектирование, различные виды рефлексии, программирование и алгоритмизация
	С.Г. Вершловыский: 1) имитационные методы: анализ конкретной ситуации, деловые игры, учебные игры, игровое проектирование, имитационные упражнения, инсценировка, тренинг); 2) неимитационные методы: проблемные лекции, проблемные семинары, производственная практика, научно-практическая конференция, мастерские)
Воспитание	Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова отмечают интерактивное обучение, к интерактивным методам относят: эвристическая беседа, «мозговая атака», презентации, дискуссии, методы «круглого стола», метод «деловой игры», конкурсы практических работ с их обсуждением, ролевые игры, тренинги кейс-метод (разработка конкретных производственных ситуаций) и т. д.
	Л.Н. Лесохина: ориентирующие методы: беседа, диспут, совет, консультация, «исповедь», рассказ о себе и т. д.; стимулирующие методы: помощь и поддержка, участие, создание благоприятной обстановки, настрой общественного мнения, взаимовыручка, и взаимопомощь, вмешательство; «деятельностные методы»: организация вечеров и конкурсов, кружковая работа, выставки
	Т.А. Василькова: заражение, внушение, убеждение, подражание, лекции, рассказ, объяснение, разговор, беседа и диспут, пример, педагогическое требование, общественное мнение, приучение и упражнение, тренинг, воспитывающие ситуации, воспитательные игры, поощрение. Наказание, совет, исповедь, участие, вмешательство

Тема 6 Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя

Вопросы

1 Понятие конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов субъектов взаимодействия.

2 Динамика зарождения и развития структурные компоненты конфликта.

3 Динамика зарождения и развития конфликта.

4 Основы управления конфликтным взаимодействием в учреждениях социальной работы.

1. Понятие конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов субъектов взаимодействия.

Конфликт – явление социальное, порожаемое самой природой общественной жизни. Одна из главных человеческих потребностей – это потребность принадлежать к общности себе подобных. Вместе с тем, индивидуальные различия, различия в интересах и целях, в способах построения совместной жизни приводят к противоречиям между людьми, обострение которых и следует называть конфликтом.

Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни – будь то экономика, политика, быт, культура или идеология. Они неизбежны как неотъемлемый компонент развития общества и самого человека. Бесконфликтность – это иллюзия, утопия и уж тем более не благо.

Конфликт – *это процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия на основе противоположно направленных мотивов (интересов, потребностей) или убеждений (взглядов, позиций).* Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало. Такой конфликт способствует прогрессивным изменениям.

Конфликт – прогнозируемое явление, он может быть регулируемым. Конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем людей служит для них одновременно и связующим звеном (чем более зависимы отношения, тем более они чреватые конфликтом). Раз люди конфликтуют, то их непременно что-то объединяет.

Уже в силу сомой своей природы конфликт может являться носителем созидательных и разрушительных тенденций, быть добром и злом одновременно.

Причины конфликтов:

1. Общие причины:

А) *Социально-политические и экономические причины*

Б) *Социально-демографические причины* отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.

В) *Социально-психологические причины* отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.

Г) *Индивидуально-психологические причины* отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и др.).

2. Частные причины связаны с конкретным видом конфликта:

- Неудовлетворительные условия труда;
- Нарушение служебной этики;
- Нарушение трудового законодательства;
- Ограниченность ресурсов;
- Различие в целях, ценностях, мотивах, средствах и т.д.;
- Неудовлетворительные коммуникации.

Функции конфликта:

– Стабилизирующая (укрепляются взаимоотношения, более ясно осознаются нормы и ценности совместной жизни и деятельности).

– Активизирующая (взаимодействие становится более динамичным, что сказывается на темпах социально-экономического развития как в обществе, так и в пределах отдельно взятой организации).

– Функция сигнализации (выявляются факторы неудовлетворенности существующим положением вещей).

– Функция эмоционального отреагирования (открытое выражение своих мыслей и чувств позволяет людям получить эмоциональное облегчение).

– Функция инновации (конфликт – это средство содействия творческой инициативе).

– Профилактическая (своевременный конфликт предотвращает разрушительное поведение).

Классификация конфликтов. Конфликты – явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. Каждое конфликтное столкновение по-своему уникально. В зависимости от основания выделяют следующие виды конфликтов.

- По источникам и причинам возникновения (объективные и субъективные; деловые и личностные).

- По коммуникативной направленности (горизонтальные, вертикальные, смешанные).

- По составу конфликтующих сторон (внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые).

- По функциональной значимости (конструктивные и деструктивные).

- По формам столкновения (открытые и скрытые).

- По масштабам и продолжительности (общие и локальные; кратковременные и затяжные).
- По способам урегулирования (антагонистические и компромиссные).

3. Динамика зарождения и развития структурные компоненты конфликта

Этапы развития конфликта:

1. *Возникновение и развитие конфликтной ситуации.* Создание конфликтной ситуации одним или несколькими субъектами социального взаимодействия, что является предпосылкой к развитию конфликта.
2. *Осознание конфликтной ситуации* хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им конфликта.
3. *Начало открытого конфликтного взаимодействия.* Один из участников переходит к активным действиям.
4. *Развитие открытого конфликта.*
5. *Решение конфликта* педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и др.) или административными (перевод, увольнение, приказ, решение суда и т.д.) средствами.

Основные фазы развития конфликта:

1. *Начальная фаза*
2. *Фаза подъема*
3. *Пик конфликта (эскалация)*
4. *Фаза спада*

Осознание причин конфликта связано с осознанием природы как общества, так и человека. Исходных моментов, порождающих тот или иной конфликт, по меньшей мере три: сами люди; социальные связи и отношения; условия функционирования организации.

Сущность человека – главная причина конфликта. Она состоит в противоречивом единстве его потребностей и способностей. Преодоление этого противоречия представляет собой источник саморазвития.

Люди, рождаясь свободными и равными в своем человеческом достоинстве и правах, в реальности оказываются неодинаковыми. Они отличаются друг от друга полом и возрастом, здоровьем и физической силой, душевными качествами и внешней привлекательностью, умственными способностями и волей, нравственными предпочтениями и жизненным опытом. В повседневной жизни эти различия могут приводить к внутриличностным и межличностным конфликтам.

Ролевой конфликт представляет собой результат противоречий, возникших между различными позициями людей в определенной социальной группе. Потенциально противоречивы и конфликтны отношения между начальником и подчиненным, преподавателем и студентом.

В организациях конфликты чаще всего возникают из-за неадекватных условий их функционирования (отсутствие справедливых правил совместной деятельности, их незнание или непринятие членами группы).

Структура конфликта

Любой конфликт представляет собой целостную динамическую систему (динамическую целостность). Конфликт – это всегда процесс, переход от одной ситуации к другой, каждая из которых характеризуется своей степенью напряженности между участниками противоборства. Но несмотря на эту динамику, любой конфликт характеризуется определенным инвариантом его элементов, образующих внутреннюю структуру конфликта как целостного явления.

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два вида: 1) объективные (внеличностные) и 2) личностные.

Объективные элементы конфликта. К объективным элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств (психологических, нравственных, ценностных ориентации и т.д.). Такими элементами являются:

- 1) объект конфликта;
- 2) участники конфликта;
- 3) среда конфликта.

Объект конфликта

Основные характеристики объекта конфликта:

1) под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта;

2) объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные, духовные, объективные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные, политические и т.д.;

3) объект конфликта не существует безотносительно его субъектов. Напротив, он всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии;

4) объект конфликта носит релятивистский характер, что прямо вытекает из предыдущего положения;

5) объект конфликта всегда имеется в ограниченном (дефицитном) количестве или качестве и не способен одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте;

6) объект конфликта может быть явным и латентным.

Участники конфликта

Другой основной элемент социального конфликта – его участники. В конечном счете конфликта ими всегда выступают индивиды со своими интересами, целями и ценностями. Однако общественная жизнь не сводится к взаимодействию отдельных индивидов. В обществе действуют различные социальные группы, общности, народы, политические образования, юридические лица и т.д., которые также могут выступать участниками

противоборства. Таким образом, участников конфликта, как и самих конфликтов, может быть великое множество.

Современная конфликтология подразделяют всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

1 Основные участники конфликта ~ это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников именуют субъектами, или оппонентами (от лат. *opponents* – возражающий) конфликта.

В связи с тем потенциалом или мощностью, которым обладают стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое понятие, как ранг оппонента. Чем больше у участника конфликта имеется возможностей влиять на ход противоборства, тем выше его ранг. При этом ранжирование можно производить по разным основаниям: физической силе, политической и экономической мощи, ресурсному, административному или информационному потенциалу и т.д. Ранг участников конфликта непосредственно связан с их социальным статусом – положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью участника конфликта. В различных конфликтных ситуациях бывает востребован и различный потенциал участников конфликта. Так, если имеет место физическая борьба, ранг оппонентов будет определяться их мускульной силой, в экономических схватках он будет зависеть от экономического потенциала.

2 К неосновным участникам конфликта относятся все остальные участники конфликта. Их часто именуют также косвенными участниками конфликта. По определению им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии конфликта. Часто неосновных участников конфликта называют еще третьей стороной.

В реальной динамике конфликта грань между основными и неосновными участниками часто оказывается подвижной и относительной. Диалектика состоит в том, что в процессе развития конфликта основные и неосновные действующие лица могут меняться местами. Конфликт, возникший на бытовом уровне между двумя соседями, может со временем перерасти в межгрупповой конфликт между этническими общностями, в котором уже мало кто вспомнит о первоначальных субъектах. В свою очередь межгрупповой конфликт может перерасти в международный и тогда на авансцену выдвигаются уже другие его субъекты.

Роль неосновных участников конфликта может быть как конструктивной (положительной), так и деструктивной (отрицательной) – они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и его обострению и дальнейшему развитию.

Среди косвенных участников конфликта следует выделить такие группы, которые специально создаются для поддержки того или иного субъекта конфликта. Они называются группами поддержки. Наглядным примером таких групп и их роли могут служить различные объединения, организации, движения, СМИ и т.д., поддерживающие того или иного кандидата в депутаты (президенты) в его предвыборной борьбе.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и другие его участники: инициаторы (зачинщики); организаторы; пособники; посредники. (медиаторы).

1) Инициаторы (зачинщики) – те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта между другими лицами, группами или государствами. Ими могут быть как отдельные лица, так и различные объединения и даже государства. Это могут быть как основные, так и неосновные участники. После того как конфликт возник, инициатор конфликта может и не участвовать в нем. Человек, затеявший склоку в коллективе, может затем уйти в тень или вообще уволиться с работы, а конфликт будет продолжаться и без него.

2) Организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт – значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

3) Пособники – лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная, информационная, административная и т.д. Пособниками были страны, которые оказывали ту или иную помощь гитлеровской Германии во Второй мировой войне.

4) Посредники (медиаторы) – третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника – это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации и государства. Важная черта посредника – это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обоими субъектами конфликта. При этом в качестве посредника могут выступать как официальные лица и организации, так и неофициальные. Цель посредничества – добиться прекращения конфликта путем нахождения компромисса между его оппонентами. Поэтому посредник должен обладать для этого соответствующими качествами: умением вести переговоры, мудростью, специальными знаниями, культурой общения, высокими нравственными

принципами. Он должен занимать также нейтральную позицию по отношению к его участникам даже в том случае, когда его личные симпатии или убеждения идут вразрез с позицией какой-либо из сторон. В противном случае одна из сторон откажется от такого посредника.

В отличие от третейского судьи, которому принадлежит право вынесения окончательного решения (вспомним царя Соломона или Санчо Пансу в бытность его губернатором), посредник таким правом не обладает. Его задача – организация и обеспечение переговоров, помощь сторонам конфликта в достижении согласия. В этом посредник также отличается от арбитра, который выносит вердикт и обладает большой властью, хотя его решение и не является окончательным, как у третейского судьи, а может быть обжаловано в вышестоящих инстанциях.

Среда конфликта еще один объективный элемент конфликта – его среда, включающая совокупность объективных условий конфликта. Среда конфликта оказывает существенное влияние на причины его возникновения и всю динамику.

С точки зрения уровней социальной системы различают микро- и макросреду конфликта.

Микросреда конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа.

Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредствовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

По природе составляющих ее компонентов можно выделить три вида среды конфликта: 1) физическую, 2) общественно-психологическую и 3) социальную.

Все они проявляются как на микро-, так и на макроуровнях социальной системы и могут служить не только условиями протекания конфликта, но его объектом. Так, борьба может вестись за чистый воздух, улучшение социально-психологического климата на предприятии или социальных условий жизни людей.

Физическая среда конфликта – это совокупность физических, географических, климатических и экологических условий и факторов, в которых протекает противоборство.

На микроуровне физическая среда конфликта включает совокупность таких внешних условий взаимодействия людей, как чистота воздуха, уровень освещенности и шума на рабочем месте. Всякий, кто работал в плохо освещенной лаборатории, в шумном цехе, в запыленном и загрязненном помещении, мог неоднократно убедиться в негативном влиянии этих факторов на развитие межличностных и межгрупповых конфликтов. Причем и сами эти условия могут становиться объектом конфликтов как между администрацией и сотрудниками, так и между самими сотрудниками.

На макроуровне физическая среда представлена географическими, климатическими и экологическими факторами, которые могут оказывать существенное влияние на развитие конфликта. Известно, какое большое значение для хода военных операций имеют климатические условия. Как и на микроуровне, на макроуровне физическая среда может выступать также в качестве объекта конфликта. В наше время становится все более актуальным учет влияния на развитие социальных конфликтов географического фактора. Геополитики прямо и недвусмысленно обращают внимание на его огромное значение в политической жизни общества, в том числе и в возникновении социальных конфликтов.

Сегодня все государства в своей политике стараются активно использовать этот фактор в интересах военно-политической, экономической и экологической безопасности своих стран.

Общественно – психологическая среда конфликта – это совокупность тех настроений, мнений, забот, чувств и переживаний, в которых развивается конфликт. Эти факторы являются объективными для участников конфликта, ибо они заданы им изначально и не зависят от их воли, сознания и желаний. Эта среда также, как и физическая, проявляется на микро- и макроуровнях общественной системы,

На микроуровне, например, в рамках организации, общественно-психологическая среда – это психологический климат данного коллектива, его общий настрой, который может быть в большей или меньшей степени мажорным или минорным, оптимистическим или пессимистическим и т.д.

На макроуровне социальной системы, то есть на уровне всего общества, общественно-психологическая среда определяется господствующими в обществе настроениями, чувствами и эмоциями, которые проявляются на уровне больших социальных групп и всего народа. В отдельные периоды в обществе могут преобладать чувства страха, неуверенности и беспокойства, которые испытывают целые слои населения. В другие времена, напротив, общественная психология народа может быть мажорной, характеризоваться спокойствием, бодростью и эмоциональным подъемом. Первый тип общественно-психологической среды способствует развитию конфликтного поведения, второй, напротив, – более быстрому и легкому разрешению конфликта. Неблагоприятный психологический климат в обществе, безусловно, способствует возникновению конфликтов на самых разных уровнях, в том числе и межличностных и внутриличностных конфликтов. Массовое сознание на уровне общества так или иначе влияет и на психологический климат внутри организации.

Большое значение в формировании общественно-психологической среды на разных уровнях социальной системы принадлежит средствам массовой информации, Своей информационной политикой и технологиями они могут способствовать как затуханию конфликтов в обществе, так и раздуванию их.

Социальная среда конфликта. Социальная среда представляет совокупность общественных условий, при которых возникает и развивается противоборство сторон. Самыми общими и фундаментальными факторами социальной среды конфликта являются тип цивилизации, общественно-экономические условия жизни и социально-политическое устройство общества. Но в социальную среду конфликта входит также вся социокультурная реальность, окружающая человека. Как и всякая другая, социальная среда конфликта оказывает важное влияние на его динамику и способы разрешения. В обществе, находящемся в глубоком социально-экономическом и политическом кризисе, все виды конфликта будут испытывать мощное влияние этого фактора.

Стили поведения в конфликтной ситуации

К. Томас и Р.Киллмен разработали классификацию стилей поведения в конфликтной ситуации. Критерием выделения пяти стилей послужила ориентация на интересы собеседника либо исключительно на собственные интересы.



Рисунок 1 – Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте (по К. Томасу-Р. Киллмену)

Конфликтные типы личностей, их характеристика

Чаще всего выделяют следующие **пять типов конфликтных личностей.**

– *Демонстративный* (хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других, любит свои страдания, сильно выражены эмоции при слабом проявлении разума, планирование поведения и жизни осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь, кропотливой, систематической работы избегает, не уходит от конфликтов, в конфликтной ситуации чувствует себя неплохо).

– *Ригидный* (подозрителен, обладает завышенной самооценкой, часто не учитывает изменения ситуации, с большим трудом принимает точку зрения окружающих, на недоброжелательное отношение других сильно

обижается, повышенно чувствителен к мнимым или действительным несправедливостям).

– *Неуправляемый* (импульсивен, недостаточно контролирует себя, поведение непредсказуемо, агрессивен, часто не обращает внимания на общепринятые нормы общения, во многих своих неудачах склонен обвинять других, из прошлого опыта извлекает мало уроков).

– *Сверхточный* (скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе, предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается, обладает повышенной тревожностью, чрезмерно чувствителен к деталям, склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих, страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, расплачивается за них болезнями (бессонница, головные боли и т.п.).

– *«Бесконфликтный»* (неустойчив в оценках и мнениях, обладает повышенной внушаемостью, внутренне противоречив, ориентируется на сиюминутный успех в ситуации, зависит от мнения окружающих, излишне стремится к компромиссу, не обладает достаточной силой воли).

4 Основы управления конфликтным взаимодействием в учреждениях социальной работы.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. *Управление конфликтом включает следующие виды деятельности:*

1. *прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности* –

2. *предупреждение или стимулирование конфликта*

3. *регулирование конфликта*

– *признание реальности конфликта конфликтующими сторонами*

– *достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия*

– *создание специальных органов регуляции конфликтного взаимодействия или привлечение конфликтолога*

4. *разрешение конфликта.*

Существует множество методов управления конфликтами. Укрупненно их можно разделить на следующие группы:

– *внутриличностные;*

– *межличностные;*

– *структурные.*

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения. Важно

помнить о том, что мы подвержены эмоционально реагировать на острые ситуации. Поэтому важно научиться высказывать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Даже если партнер находится в состоянии сильного эмоционального возбуждения, ни в коем случае не стоит поддаваться действию психологического закона заражения. Полезно для регуляции собственного эмоционального состояния «проговорить» свои чувства собеседнику без высказывания обвинений в его адрес (так называемый способ «Я-высказывание»). Одной из причин нежелательных эмоциональных реакций партнеров в конфликтной ситуации является занижение их самооценки. Такое поведение объясняется одним из механизмов психологической защиты – регрессией. Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента.

Межличностные методы предполагают создание определенных условий взаимодействия, которое с наибольшей вероятностью приведет к конструктивному исходу конфликта.

В конфликтной ситуации противоборствующие люди, с одной стороны, особенно нуждаются в том, чтобы правильно понять друг друга. А с другой стороны, такому взаимопониманию мешает отсутствие должного доверия между ними. Поэтому для обеспечения конструктивного общения в конфликте необходимо создать атмосферу взаимного доверия в этом процессе. При этом полезно руководствоваться следующим психологическим законом общения: кооперация вызывает кооперацию, конкуренция – конкуренцию. Основное же содержание эффективных межличностных методов управления конфликтом сводится к соблюдению определенных правил.

- Определить проблему в категориях целей, а не решений.
- После определения проблемы выявить решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
- Концентрировать внимание на говорящем, его сообщении, а не на его личных качествах.
- Уточнять, правильно ли я понял то, что хотел сказать собеседник.
- Сообщать другой стороне в перефразированном виде смысл принятой информации.
- В процессе приема информации не перебивать говорящего, не давать советы, не критиковать, не подводить итог, не отвлекаться на подготовку ответа. Это лучше сделать после получения информации и ее уточнения.
- Не убедившись в точности принятой партнером информации, не переходить к новым сообщениям.
- Поддерживать атмосферу доверия, взаимного уважения, проявлять эмпатию к собеседнику.

– Использовать невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз, кивание головы в знак понимания, благожелательное выражение лица и другие.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникших из-за неправильного распределения функций, прав и обязанностей, плохой системы стимулирования. К таким методам относят.

– Разъяснение требований к работе (каждый работник должен четко знать, в чем состоят его обязанности, ответственность, права).

– Уточнение общеорганизационных целей (позволяет объединить усилия всех сотрудников организации).

– Создание обоснованных систем вознаграждения.

Тема 7 Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов

Вопросы

- 1 Здоровье руководителя и факторы его ослабляющие.
- 2 Здоровый образ жизни руководителя учреждений социальной работы как основа поддержания и укрепления здоровья.
- 3 Стресс и кризис как психологические феномены.
- 4 «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.

1. Здоровье руководителя и факторы его ослабляющие.

Наиболее признанным является определение, предлагаемое Всемирной организацией здоровья (ВОЗ), в котором говорится, что здоровье не есть лишь отсутствие болезни, а состояние полного физического, психического и социального благополучия личности, совершенство организма, жизненная надежность и гармония всех его функций. Такое определение, несмотря на всю его неопределенность и описательность, тем не менее, содержит ряд важных моментов:

1. Дается попытка содержательного определения здоровья, а не определение от обратного, как это чаще всего бывает: «здоровье – есть отсутствие болезней...»;

2. Здоровье рассматривается как системный, целостный, комплексный феномен, включающий в себя несколько уровней: физический, психический, социальный;

3. Предлагается позитивный подход к определению здоровья.

Здесь же предлагаются следующие **критерии психического здоровья:**

- осознание и чувство непрерывности, постоянства и идентичности своего физического и психического «Я»;
- чувство постоянства и идентичности переживаний в однотипных ситуациях;
- критичность к себе и своей психической продукции (деятельности) и ее результатам;
- соответствие психических реакций (адекватность) силе и частоте средовых воздействий, социальным обстоятельствам и ситуациям;
- способность самоуправления поведением в соответствии с социальными нормами, правилами, законами;
- способность планировать собственную жизнедеятельность и реализовать это;
- способность изменять способ поведения в зависимости от смены жизненных ситуаций и обстоятельств.

Проблема профессионального здоровья: исторический аспект.

Можно сказать, что первые признаки проявления внимания к вопросам обеспечения здоровья работников, занятых в промышленной сфере, относятся к началу XX в. и связаны прежде всего с оформлением движения

за научную организацию труда (НОТ), одним из основоположников которого был американский инженер Ф. Тейлор. Правда, в творческом наследии самого Тейлора эта тема не получила какого-либо специального развития. Известно, что в своих работах он исходил из концепции «экономического человека», рассматривая рабочего не более как обособленную единицу, элемент производственного процесса. Социальная природа, психическое и физическое благополучие индивида его не интересовали. Но вот у его соратника Ф. Джилбрета, по праву считающегося одним из вождей движения за *тучную* организацию труда, уже просматривается достаточно четко выраженная ориентация на «человеческий фактор». Он видит смысл НОТ в том, чтобы каждый занимался тем делом, которое больше всего соответствует его физическим и психическим способностям (*Джилбрет Ф. Азбука научной организации труда. — М.; Л., 1925*). При этом основным вопросом научной организации труда он считал человека, его отношение к работе, разумное обращение с ним. Каждый должен испытывать радость труда, ибо последнее — главный успех НОТ. А первым условием радости труда и его продуктивности Ф. Джилбрет называет здоровье рабочих. Чтобы рабочие были здоровы, необходимо целесообразное устройство их рабочего места и расположение инструментов, но главное, рабочему надо обеспечить необходимый отдых, уменьшить воздействие на него всякого утомления. Ф. Джилбрет выступил инициатором проведения Дня борьбы с утомлением, впервые организованного в Америке (впоследствии он ежегодно проводился в декабре). Он настаивал на привлечении психологов для разрешения проблем персонала в производстве. Нельзя недооценивать, подчеркивает Ф. Джилбрет, значение психологического фактора для решения одной из «великих», по его выражению, задач: предотвращения несчастных случаев на производстве, обеспечении безопасности труда рабочих.

Результаты многих проведенных исследований показали, что свойства личности – важнейший фактор, влияющий на здоровье. Обобщая данные разных авторов, В.И. Гарбузов группирует черты личности, предопределяющие различные психосоматические заболевания. Итак, **болезнь угрожает:**

- решительным, активным, но при этом чрезвычайно честолюбивым, склонным брать на себя слишком много; чрезмерно и напряженно работающим;

- отличающимся повышенным чувством ответственности, долга, высокотребовательным к себе;

- добросовестным до педантичности, прямолинейным, бескомпромиссным, болезненно реагирующим на оценку себя со стороны окружающих;

- предрасположенным к сосредоточению на отрицательных эмоциях, к стремлению во всем обвинять себя; сдержанным до скрытности, жестко контролирующим свои эмоции вплоть до их подавления;

– лицам, которые с трудом приспосабливаются к быстро изменяющимся условиям жизни; нестойким в отношении неприятностей, неудач, агрессии со стороны других, крайне ранимым, тревожным и мнительным, склонным во всем уступать другим;

– лицам, неспособным выразить в словах свои эмоции, желания, претензии; не обладающим способностью глубоко осмыслить свое положение.

В.И. Гарбузов выделил также «психосоматический профиль», т. е. те **личностные характеристики**, которые присущи людям, идущим По пути к психосоматической патологии. Это:

- ущемленное чувство достоинства;
- эгоцентричность (эгоизм);
- сужение интересов (однобокость устремлений, переживаний);
- тенденция к фанатизму;
- чрезмерно высокий уровень притязаний;
- несоответствие притязаний возможностям;
- агрессивность;
- постоянная демонстрация сверхмужественности, «суперменства», особенно если в действительности человек этим не обладает;
- истероидность, когда все — на надрые, с перехлестом и ожесточением.

Перечислим некоторые из наиболее часто называемых в литературе критериев здоровья, попробовав распределить их в соответствии с видами проявления психического (процессы, состояния, свойства).

Из *психических процессов* чаще упоминаются:

- максимальное приближение субъективных образов к отражаемым объектам действительности (адекватность психического отражения);
- адекватное восприятие самого себя;
- способность концентрации внимания на предмете;
- удержание информации в памяти;
- способность к логической обработке информации;
- критичность мышления;
- креативность (способность к творчеству, умение пользоваться интеллектом);
- дисциплина ума (управление мыслительным потоком).

В сфере *психических состояний* в их число обычно включают:

- эмоциональную устойчивость (самообладание);
- зрелость чувств соответственно возрасту; совладание с негативными эмоциями (самые разрушительные из них — страх, гнев, жадность, зависть);
- свободное, естественное проявление чувств и эмоций;
- способность радоваться;
- сохранность привычного (оптимального) самочувствия.

Среди *свойств личности* — это:

- оптимизм;
- сосредоточенность (отсутствие суетливости);
- уравновешенность;
- нравственность (честность, совесть и др.);
- адекватный уровень притязаний;
- чувство долга;
- уверенность в себе;
- необидчивость (умение освобождаться от затаенных обид);
- неленость;
- независимость;
- непосредственность, (естественность);
- чувство юмора;
- доброжелательность;
- самоуважение;
- адекватная самооценка;
- самоконтроль;
- воля;
- энергичность, активность;
- целеустремленность (обретение смысла жизни).

Особое значение среди критериев психического здоровья личности придается степени ее интегрированности, гармоничности, консолидированности, уравновешенности, а также таким составляющим ее направленности, как духовность (доброта, справедливость и др.); ориентация на саморазвитие, обогащение своей личности.

Социальное здоровье находит отражение в следующих характеристиках: адекватное восприятие социальной действительности; интерес к окружающему миру; адаптация (равновесие) к физической и общественной среде; направленность на общественно полезное дело; культура потребления; альтруизм; эмпатия; ответственность перед другими; бескорыстие; демократизм в поведении. Уже внутри выделенных нами критериев психического и социального здоровья заметна смысловая близость некоторых из них, их определенная синонимия.

Из этого можно вывод: дальнейшее направление работы по изучению и систематизации критериев здоровья должно предусматривать и определенные усилия по их возможной внутренней интеграции – выделению критериев все более высокой степени общности.

2. Здоровый образ жизни руководителя учреждений социальной работы как основа поддержания и укрепления здоровья.

Факторы, формирующие условия труда, делятся на две большие группы:

1 факторы, не зависящие от особенностей производства, к ним относятся естественно-природные, социально-экономические и др.;

2 факторы, определяемые особенностями производства:
а) производственные, б) социально-психологические.

Производственные факторы – наиболее обширная группа, они зависят от особенностей производства и условий труда. Среди них выделяют подгруппы: 1) психофизиологические, 2) санитарно-гигиенические, 3) эстетические, 4) хозяйственно-бытовые, 5) организационные, б) материальные и др.

Психофизиологические факторы обусловлены содержанием труда и его организацией, их еще называют иногда трудовыми, технико-технологическими. Они определяются особенностями техники и технологиями, уровнем механизации и автоматизации труда, степенью оснащенности рабочих мест, особенностями сырья и материалов.

Это – физическая нагрузка, которая связана с динамической и статической работой; нервно-психическая в виде напряжения зрения (точность работы), нервно-эмоционального напряжения, интеллектуальной нагрузки (объем перерабатываемой информации, число важных объектов одновременного наблюдения и т.д.); монотонность трудового процесса (разнообразие, темп труда). Элементы этой группы, за исключением физических усилий и монотонности, не имеют утвержденных нормативов.

Точки зрения на работоспособность:

С функциональной точки зрения под работоспособностью человека понимают комплекс характеристик физиологических и психологических процессов, которые определяют: а) уровень активности органов и систем организма, б) особенности жизнедеятельности, в) уровень работоспособности, и г) поведения человека.

С психической точки зрения работоспособность человека – это целостная характеристика психической деятельности человека за определенный промежуток времени, который показывает своеобразие протекания психических процессов в зависимости от: а) индивидуально-психических качеств личности (ИПКЛ), б) предшествующего состояния, в) отражаемых явлений мира.

Работоспособность может возрастать как от положительных, так и отрицательных эмоций.

Выделяют следующие *виды работоспособности*: *общую* (максимально возможную) и *фактическую*, которая во многом зависит 1) от здоровья человека, 2) самочувствия, 3) типологических свойств нервной системы, темперамента, 4) индивидуальных особенностей функционирования психических процессов: памяти, мышления, внимания и др. 5) от оценки человеком значимости и целесообразности, 6) максимальной мобилизации своих резервных возможностей, творческого потенциала и др.

Фазы работоспособности:

- 1) мобилизации,
- 2) вработываемости,
- 3) оптимальной работоспособности (компенсации),

- 4) субкомпенсации,
- 5) «конечного порыва»,
- 6) срыва (резкого падения работоспособности),
- 7) восстановления, для которого необходим полноценный сон (около 8 ч). С 4-й фазы (субкомпенсации) наступает утомление.

Физиологическое и психологическое утомление проявляется: в понижении восприимчивости, снижении концентрации внимания, нарушении памяти, мыслительных процессов, потере критичности, гибкости; возникают безразличие, скука, депрессия, раздражительность, появляется эмоциональная неустойчивость, наблюдаются остаточные явления хронической усталости.

Работоспособность является важным индивидуальным отличием человека. Под *работоспособностью* мы понимаем нервно-психическую устойчивость, темп производственной деятельности, утомляемость, способность к работе, к труду в определенном ритме, определенное время.

Предел работоспособности – это величина переменная, зависит от конкретных условий: здоровья, питания, возраста; резервных возможностей человека; санитарно-гигиенических условий труда; профессиональной подготовленности, опыта; мотивации; направленности личности и других параметров.

Обязательным условием, обеспечивающим работоспособность человека и предупреждающим переутомление является правильное чередование труда и отдыха, что следует устанавливать с учетом специфики профессии, характера работы условий труда, индивидуально-психологических особенностей человека. От этого зависят частота, длительность и содержание перерывов.

Следует учитывать, что перерыву на отдых в течение рабочего дня должны предшествовать началу ожидаемого снижения работоспособности с тем, чтобы они начинались тогда, когда человеку необходимо (график среднее работоспособности).

Факторы, влияющие на работоспособность:

- 1) Производственно-экологические (температура воздуха его влажность, загазованность, освещенность и др.)
- 2) Организационно-технические (рабочее место, темп, поза, условия труда: а) комфортные, соответствующие нормам условий труда; б) неблагоприятные, вредные для здоровья, экстремальные).
- 3) Социально-экономические (взаимоотношения в коллективе, уровень зарплаты, продолжительность отношений и др.).

Психогигиенические мероприятия зависят от степени переутомления. К. Платонов выделяет четыре степени: начальную, легкую, выраженную, тяжелую, при которой необходимо лечение. В последнее десятилетие широко развивается энергоэкономика.

Она занимается 1) оптимизацией трудовой деятельности человека, 2) созданием для него комфортных и безопасных условий, 3) повышением

производительности труда, 4) развитием здоровья, повышением работоспособности.

Бодрость начинается в 6 часов утра и удерживается в течение семи часов без основных колебаний. Дальнейшая работоспособность требует волевого усилия. Повышение суточного биоритма начинается с 15 ч. и продолжается в течение 2 ч. К 18 ч психологическая бодрость уменьшается, к 19 ч происходят специфические изменения в поведении: снижение психической стабильности порождает предрасположенность к нервозности; повышается склонность к конфликтам по каждому поводу и без повода.

У некоторых людей начинаются головные боли. Это время психологи называют критической точкой. К 20 ч. вновь активизируется психика, время реакции сокращается, человек быстрее реагирует на сигналы. Такое состояние продолжается и далее; к 21 ч особенно обостряется память, она становится способной запечатлеть многое, что не удалось днем. Далее происходит падение работоспособности, к 23 ч организм готовится к отдыху, в 24 ч. тот, кто лег спать в 22 ч, уже видит сны. Как; видим, в послеобеденное время есть 2 наиболее критических периода: 1-й – около 19 ч., второй около 22 ч. Для людей, работающих в это время, требуется особое волевое напряжение и усиление внимания. Наиболее опасный период – 4 ч утра, когда все физические и психические возможности организма практически равны 0.

Работоспособность колеблется не только в течение дня, но и в течение недели, времени года. Особенно заметны издержки производительности труда в первый и во второй день рабочей недели. Весной работоспособность также снижается, поэтому в этот период необходим щадящий режим, серия профилактических мероприятий. Во избежание переутомления, для восстановления сил и формирования готовности к работе, высокой производительности труда – необходим отдых: перерыв, отпуск и др.

С целью профилактики переутомления сотрудников целесообразны «микропаузы» (от 5 до 10 минут), перерывы во время работы. В последующее время восстановление функций замедляется и менее эффективно. Чем однообразнее, монотоннее труд, тем чаще должны быть перерывы. При разработке режима труда и отдыха следует частоту длительных перерывов заменить более короткими, но частыми. В сфере обслуживания, где большое нервное напряжение, желательны короткие, но частые пятиминутные перерывы. Во второй половине рабочего дня, в связи с более выраженным утомлением, время на отдых должно быть большим, чем в дообеденный период.

Виды отдыха:

1. Отдых после рабочего дня: продолжительный и крепкий сон. Недостаток сна не может: компенсироваться никаким другим видом отдыха, его норма 7-8 часов, повышает сопротивляемость организма к профессиональной усталости на работе и активный отдых (занятия спортом в свободное от работы время: плавание, лыжи, бег и др.)

2. Выходной день.
3. Наиболее длительным отдыхом является отпуск.
4. Перерыв на обед – не позднее, чем через 4 часа после начала работы, его длительность 40-60 мин, что достаточно для приема пищи. Таким образом, для поддержания хорошей работоспособности необходимо правильное чередование труда и отдыха.

К пассивным средствам повышения работоспособности относятся нетрадиционные методы оздоровительного воздействия на организм человека – аэрация, водные процедуры, аэроионизация, ультрафиолетовое облучение, музыка-, цвето- и светотерапия и др. Эффективны эти методы и при использовании их в экстремальных условиях (в шахтах, в горячих цехах с применением больших физических усилий, при действии интенсивного шума и вибрации и т.д.).

Известно восстановительное воздействие на организм человека и водных процедур (гидротерапия: душ, обтирание, умывание, гигиенические ванночки, бассейн и т.д.). В условиях производства они являются средствами восстановления работоспособности и средствами адаптирования организма к экстремальным условиям.

Для восстановления работоспособности широко используются водные процедуры, которые применяются, как правило, при средней и тяжелой физической работе в горячих цехах, в шахтах, при ремонте нагревательных печей и котлов, на хлебопекарных предприятиях и т.д. В целях повышения работоспособности водные процедуры необходимы и в течение рабочего дня, и после его окончания. К эффективным средствам повышения работоспособности относится и ультрафиолетовое облучение.

Установлено, что при ограничении или лишении человека естественного света наступает световое голодание (ультрафиолетовая недостаточность), что выражается в авитаминозе, в недостатке витамина Д, нарушении фосфорно-кальциевого обмена (появляется кариес зубов, рахит и др.), ослаблении защитных сил организма, в частности, предрасположенности ко многим заболеваниям.

К оздоровительным средствам, повышающим работоспособность человека, также относят ионизацию воздуха на производстве. Нормативные величины ионизации воздушной среды производственных помещений регламентируются санитарно-гигиеническими нормами, утвержденными органами здравоохранения.

Возросло число людей, страдающих работолизмом, – «трудоголики» – порок, присущий и предпринимательству. Работоголизм – погруженность в свою работу до такой степени, что вся остальная жизнь отходит на второй план. Работа так поглощает энергию и эмоции трудоголиков, что они не способны включаться в другие формы активности, увлекаться, проявлять симпатии, сочувствовать даже близким людям. Люди, страдающие работолизмом, с раздражением относятся к перерывам на отдых, воспринимая это как предательство делу; длительный перерыв вызывает у

них физические недомогания, агрессивность. Часто этим страдают и предприниматели. Ради бизнеса они жертвуют многим. Им нужно постоянно принимать быстрые, безошибочные решения наряду с физическим и психическим напряжением.

Работоголизм – термин, известный на Западе уже не один десяток лет. Полностью погружаясь в работу, многие люди теряют связь с остальной действительностью, они лишь тратят энергию на производственные заботы и волнения, лишаясь при этом источников ее поступления. «Трудоголики» не умеют «разряжаться», что снижает их устойчивость к стрессовым ситуациям.

Перенапряжение трудоголика тяжелее всего сказывается на его близких, так как перенапряжение дает о себе знать даже при малейшем беспокойстве. Работоголизм поражает увлеченных и способных многое создать людей.

Гигиена – это наука о влиянии окружающей среды и производственной деятельности на здоровье человека и разрабатывающая оптимальные, научно-обоснованные требования к условиям жизни и труда населения.

Профессиональная гигиена изучает воздействие трудового процесса и окружающей производственной среды на организм работающих с целью разработки санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических нормативов и мероприятий, направленных на создание более благоприятных условий труда, обеспечение здоровья, высокого уровня трудоспособности человека.

Под условиями труда мы понимаем совокупность факторов производственной среды, которые оказывают влияние на функциональное и психологическое состояние человека: на его настроение» работоспособность, здоровье, отношение к труду, эффективность производства.

В условиях промышленного производства на человека воздействуют низкая и высокая температура воздуха, сильное тепловое излучение, пыль, вредные химические вещества, шум, вибрация, электромагнитные волны, а также самые разнообразные сочетания этих неблагоприятных факторов, которые могут привести к определенным нарушениям в состоянии здоровья, к снижению работоспособности и другим негативным последствиям.

С целью профилактики и коррекции неблагоприятных воздействий и их последствий" проводится изучение особенностей производственных процессов, оборудования и обрабатываемых материалов (сырье, вспомогательные, промежуточные, побочные продукты, отходы производства), их влияния на организм работающих; санитарно-гигиенических условий труда (загрязнение воздуха пылью и газами, ультразвук, метеорологические факторы, вибрация); характера, организации труда, изменений физиологических функций; состояния здоровья: общей и профессиональной заболеваемости, гигиены, эффективности санитарно-технических установок: вентиляционных, осветительных; санитарно-бытового оборудования, средств индивидуальной защиты.

3 Стресс и кризис как психологические феномены.

Проблема функциональных состояний – одна из наиболее запутанных в психологических исследованиях человеческой деятельности. Ю.М. Забродин отмечает: «Функциональное состояние перестает быть просто фоном, но становится существенной особенностью динамики реально наблюдаемых характеристик поведения и деятельности. Основная трудность здесь состоит в том, что при анализе профессиональной деятельности мы рассматриваем, главным образом, стационарные оценки параметров того или иного психического процесса, а их изменение в разные моменты времени связываем с изменением функционального состояния человека».

Выделяется две основные группы психических функциональных состояний: 1) стресс (напряженность); и 2) утомление. При этом существуют разные уровни факторов, определяющих функциональные состояния работника: физиологические факторы и психологические факторы.

Как считает Ю.М. Забродин, «проблема функционального (психического) состояния оказывается теснейшим образом связанной с психологическим проектированием профессиональной деятельности, особенно в той его (психологического проекта) части, которая относится к профессиональной подготовке и функционированию субъекта».

Выдающийся психофизиолог и философ, основатель теории стрессов, Г. Селье, рассуждая о сущности стресса, отмечает: «Стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование». При этом «неспецифичный» ответ – это ответ, предъявляющий требование к перестройке и адаптации к возникающей трудности. «Неспецифические требования, предъявляемые воздействием как таковым, – это и есть сущность стресса», – пишет Г. Селье.

Стресс – это не просто нервное напряжение (стрессовые реакции присущи и низшим животным, а у человека это связано с «эмоциональными раздражителями»). Стресс – не всегда результат повреждения: «деятельность, связанная со стрессом, может быть приятной или неприятной. Дистресс всегда неприятен». Стресса не следует избегать: «...всегда есть потребность для поддержания жизни, отпора нападению и приспособление...».

Физиологические основы и общая логика запуска стрессового механизма выражаются в следующем. Стрессор (раздражитель, вызывающий столкновение интересов, проблему для организма) возбуждает гипоталамус (пути передачи этого возбуждения до конца не выяснены). Продуцируется вещество, дающее сигнал гипофизу выделять в кровь адренокортикотропный гормон (АКТГ). Под влиянием же АКТГ внешняя корковая часть надпочечников выделяет кортикоиды. Это приводит к сморщиванию вилочковой железы и многим другим «сопутствующим изменениям». При этом сами кортикоиды «либо способствуют воспалению, либо гасят его» через соответствующие нервные импульсы, выделяющие адреналин или ацетилхолин. «В какой-то момент возникает столкновение интересов –

стрессор; затем появляются сбалансированные импульсы – приказы сопротивляться или терпеть».

«Главный источник дистресса – в неудовлетворенности жизнью, неуважении к своим занятиям...»; человек непременно должен израсходовать запас адаптационной энергии, чтобы «удовлетворить врожденную потребность в самовыражении, совершить то, что он считает своим предназначением, исполнить миссию, для которой, как ему кажется, он рожден».

Соотнося проблемы стресса с условиями работы в организации, Н.В. Самоукина пишет: «Профессиональный стресс – это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью». Фактически речь скорее идет о профессиональном дистрессе. К этому можно было бы добавить, что профессиональный стресс (дистресс) – это также реакция на какие-то затруднения, выражающаяся в неспецифических действиях.

Н.В. Самоукина выделяет основные виды профессионального стресса (дистресса):

- информационный стресс возникает в условиях жесткого лимита времени и усугубляется в условиях высокой ответственности задания. Часто информационный стресс сопровождается неопределенностью ситуации (или недостоверной информацией о ситуации) и быстрой переменой информационных параметров.

- эмоциональный стресс возникает при реальной или предполагаемой опасности (чувство вины за невыполненную работу, отношения с коллегами и др.). Нередко разрушаются глубинные установки и ценности работника, связанные с его профессией.

- коммуникативный стресс связан с реальными проблемами делового общения. Он проявляется в повышенной конфликтности, в неспособности контролировать себя, в неумении тактично отказать в чем-либо, в незнании средств защиты от манипулятивного воздействия и т.п.

Основные проявления коммуникативного профессионального стресса:

- раздражительность в деловом общении – причины: привычка общаться на повышенных тонах; неуверенность самого человека, тревожность, неудовлетворенность своей работой и т.п.

- коммуникативная агрессия (главная причина – стремление унижить или подавить соперника в конкурентной борьбе), которая проявляется в разных формах: вербальной (словесной); прямой (открытый вызов); косвенный (придирчивость, намеки, отказ от помощи, ложь, мелочность, угрозы); ситуативной (спонтанные вспышки ярости); направленной на другого (обвинение другого) или на самого себя (самообвинение).

Достаточно распространенным является профессиональный стресс конкуренции. Часто в окружающих (в коллегах) человек видит своих «конкурентов». «Человек, отдающий себя конкурентной гонке», начинает

жить «не своей жизнью»: он выбирает работу не по склонности, а в соответствии с престижем, его окружают только «нужные» люди, а на друзей не хватает ни времени, ни сил. «Ловушка конкуренции» выражается в том, что многие не отдают себе отчета, ради чего вообще эта конкуренция, что их ждет там, на «вершине» (часто это – разочарование, зависть и одиночество...).

Отдельно выделяется профессиональный стресс успеха. «Как ни странно, интенсивный стресс работник может испытывать и тогда, когда достигает крупного успеха...», – отмечает Н.В. Самоукина. Нередко после крупного достижения наступает состояние «обесмысливания» того, что осуществилось...

Купер и Маршалл исследовали источники стресса "белых воротничков" и выявили следующие их группы:

Факторы профессионального стресса, связанные с трудовой деятельностью:

- слишком много работы (перегрузки);
- плохие физические условия труда;
- дефицит времени (когда все время чего-то не успеваешь...);
- необходимость самостоятельного принятия решения.

Факторы стресса, связанные с ролью работника в организации:

– ролевая неопределенность, например недостаточная информированность о профессиональных обязанностях и соответствующих ожиданиях со стороны коллег и начальства;

– ролевой конфликт, когда субъект считает, что он делает то, чего не должен, или чего он не желает делать...

– ответственность за других людей и за какие-то вещи (за оборудование, за бюджет и т.п.). Заметим, что ответственность за людей – более стрессогенна;

– слишком низкая ответственность (больно бьющая по самолюбию и очень расхолаживающая в работе);

– малая степень участия в принятии решений в организации.

Факторы стресса, связанные с взаимоотношениями на работе:

– взаимоотношения с руководством, с подчиненными, с коллегами. Интересно, что для руководителей с научной и технической ориентацией отношения с другими людьми менее значимы, чем для руководителей, ориентированных на человеческие контакты;

– трудности в делегировании полномочий (например, отказ подчиненных выполнять распоряжения руководителя).

Факторы, связанные с деловой карьерой:

– два основных стрессогенных фактора: профессиональная «неуспешность», боязнь ранней отставки; статус несоответствия, медленное или слишком быстрое продвижение, фрустрация из-за достижения «предела» своей карьеры;

- отсутствие гарантированной работы (постоянное ожидание каких-то изменений);
- несоответствие уровня притязаний данному профессиональному статусу.

Факторы, связанные с организационной структурой и психологическим климатом:

- неэффективное консультирование (невозможность получить своевременную квалифицированную помощь по ряду важных вопросов);
- ограничение свободы поведения, интриги и т.п.

Внеорганизационные источники стрессов: основные проблемы менеджера, возникающие в семейной жизни: распределение времени; перенесение кризисов из одной ситуации в другую.

4. «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.

Впервые на явление выгорания обратили внимание американские психологи, когда в США в 60-х гг. XX в. начали появляться социальные службы помощи безработным, инвалидам, женам алкоголиков, людям, пережившим насилие, ветеранам вьетнамской войны и т.д. В центры реабилитации каждый приходил со своими трудностями и психологическими проблемами. От сотрудников требовалось выслушать посетителя, посочувствовать его боль, помочь советом, оказать моральную поддержку. Рабочий персонал подбирался очень тщательно, проходил хорошую подготовку, однако через некоторое время начались осложнения. Все чаще со стороны посетителей стали звучать жалобы на невнимание, равнодушие и даже грубость сотрудников. Были проведены исследования, после чего ученые заявили о существовании профессионального истощения, или «стресса общения». Термин «выгорание» ввели несколько позже, в 1976 г., - его предложила американская исследователь Кристина Маслач.

В.В. Бойко под эмоциональным выгоранием понимает, выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций (понижения их энергетики) в ответ на избранные психотравмирующие воздействия. Существуют различные определения выгорания. В соответствии с моделью К. Маслач и Джексон оно рассматривается как ответная реакция на длительные профессиональные стрессы межличностных коммуникаций.

В настоящее время существует единая точка зрения на сущность психического выгорания и его структуру. Согласно современным данным, под «психическим выгоранием» понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющееся в профессиях социальной сферы. Этот синдром включает в себя три основные составляющие: эмоциональную истощенность, деперсонализацию (цинизм) и редуциацию профессиональных достижений.

Под эмоциональным истощением понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой.

Эмоциональное истощение обнаруживает себя в переживании кризисного состояния: чувствах беспомощности, безнадежности, в особо тяжелых проявлениях возникают эмоциональные срывы вплоть до суицидных побуждений. Возникает чувство «приглушенности», «притупленности» эмоций, когда специалист уже не в силах отозваться, эмоционально откликнуться на чужую боль.

В физическом отношении профессионал постоянно чувствует усталость, отсутствие сил, сниженный энергетический тонус, у него падает работоспособность и появляются различные симптомы физических недомоганий: головные боли, бессонница, потеря аппетита или склонность к перееданию, злоупотреблению успокаивающими или возбуждающими средствами и т.д.

Психологически эмоциональное выгорание начинает проявляться в нарушении сферы отношений: постепенном развитии негативных установок в отношении себя, работы, тех, с кем приходится работать – учеников, клиентов, пациентов. Контакты с ними становятся более бездушными, обезличенными, формальными. Возникающие негативные или жесткие установки по отношению к клиентам (ученикам, пациентам и т.д.) могут иметь поначалу скрытый характер и проявляться во внутреннем напряжении и сдерживаемой неприязни, но со временем прорываться во вспышках раздражения и провоцировать конфликтные ситуации. Важное проявление выгорания – это постепенно нарастающее недовольство собой, уменьшение чувства личной успешности, развивающиеся безразличие и апатия, уменьшение ощущения ценности своей деятельности.

Деперсонализация предполагает циничное отношение к труду и объектам своего труда. В частности, в социальной сфере деперсонализация предполагает бесчувственное, негуманное отношение к клиентам, приходящим для лечения, консультации, получения образования и других социальных услуг. Клиенты воспринимаются не как живые люди, а все их проблемы и беды, с которыми они приходят к профессионалу, с его точки зрения, есть благо для них.

Наконец, редукция профессиональных достижений – возникновение у работников чувства некомпетентности в своей профессиональной сфере, осознание неуспеха в ней

К. Маслач (1978) условно разделяет симптомы эмоционального выгорания на физические, поведенческие и психологические.

К физическим относятся:

- усталость,
- чувство истощения,
- восприимчивость к изменениям показателей внешней среды,
- астенизация,
- частые головные боли,
- расстройства желудочно-кишечного тракта,
- избыток или недостаток веса,

- бессонница.

К **поведенческим и психологическим** относятся следующие симптомы:

- работа становится все тяжелее, а способность выполнять ослабевает;
- работник рано приходит на работу и остается надолго
- ощущения фрустрации, беспомощности и безнадежности
- чувство беспокойства;
- ощущение скуки;
- снижение уровня энтузиазма;
- чувство обиды;
- чувство разочарования;
- неуверенность;
- чувство вины;
- чувство не востребованности;
- легко возникающее чувство гнева;
- раздражительность;
- подозрительность;
- чувство всемогущества (власти над судьбой клиента, пациента);
- ригидность;
- неспособность принимать решения;
- дистанционирование от клиентов, пациентов и стремление к дистанционированию от коллег;
- завышенное чувство ответственности за пациентов;
- общая негативная установка на жизненные перспективы;
- злоупотребление алкоголем и (или) наркотиками.

Более широкий взгляд на проблему эмоционального выгорания дает пять ключевых групп симптомов:

1) *физические* симптомы:

- усталость, физическое утомление, истощение;
- уменьшенный или увеличенный вес;
- недостаточный сон, бессонница;
- жалобы на общее плохое самочувствие;
- затрудненное дыхание, одышка;
- тошнота, головокружение, чрезмерная потливость, дрожание;
- артериальная гипертензия (повышенное артериальное давление);
- боли в области сердца;

2) *эмоциональные* симптомы:

- недостаток эмоций, неэмоциональность;
- пессимизм, цинизм, черствость в работе и личной жизни;
- безразличие и усталость;
- раздражительность, агрессивность;

- тревога, усиление иррационального беспокойства, неспособность сосредоточиться;
- депрессия, чувство вины;
- потеря идеалов, надежд или профессиональных перспектив;
- увеличение деперсонализации - своей или других (люди начинают восприниматься безликими, как манекены);
- преобладание чувства одиночества;

3) поведенческие симптомы:

- рабочее время больше 45 часов в неделю;
- во время рабочего дня появляются усталость и желание прерваться, отдохнуть;
- безразличие к еде;
- отсутствие физических нагрузок;
- частое употребление табака, алкоголя, лекарств;

4) интеллектуальное состояние:

- уменьшение интереса к новым теориям и идеям в работе;
- уменьшение интереса к альтернативным подходам в решении проблем (например, в работе);
- безразличие к новшествам, нововведениям;
- отказ от участия в развивающих экспериментах (тренингах, образовании);
- формальное выполнение работы;

5) социальные симптомы:

- нет времени или энергии для социальной активности;
- уменьшение активности и интереса в области досуга, хобби;
- социальные контакты ограничиваются работой;
- скудные взаимоотношения с другими, как дома, так и на работе;
- ощущение изоляции, непонимания окружающих и со стороны окружающих;
- ощущение недостатка поддержки со стороны семьи, друзей, коллег.

Стадии эмоционального выгорания

В настоящее время существует несколько теорий, выделяющих стадии эмоционального выгорания.

Дж. Гринберг предлагает рассматривать эмоциональное выгорание как пятиступенчатый прогрессирующий процесс.

1. Первая стадия эмоционального выгорания («медовый месяц»). Работник обычно доволен работой и заданиями, относится к ним с энтузиазмом. Однако по мере продолжения рабочих стрессов профессиональная деятельность начинает приносить все меньше удовольствия и работник становится менее энергичным.

2. Вторая стадия (*«недостаток топлива»*). Появляются усталость, апатия, могут возникнуть проблемы со сном. При отсутствии дополнительной мотивации и стимулирования у работника теряется интерес к своему труду или исчезают привлекательность работы в данной организации и продуктивность его деятельности. Возможны нарушения трудовой дисциплины и отстраненность (дистанцирование) от профессиональных обязанностей. В случае высокой мотивации работник может продолжать гореть, подпитываясь внутренними ресурсами, но в ущерб своему здоровью.

3. Третья стадия (*хронические симптомы*). Чрезмерная работа без отдыха, особенно «трудоголиков», приводит к таким физическим явлениям, как измождение и подверженность заболеваниям, а также к психологическим переживаниям — хронической раздражительности, обостренной злобе или чувству подавленности, «загнанности в угол». Постоянное переживание нехватки времени (синдром менеджера).

4. Четвертая стадия (*кризис*). Как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность. Усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни.

5. Пятая стадия эмоционального выгорания (*«пробивание стены»*). Физические и психологические проблемы переходят в острую форму и могут спровоцировать развитие опасных заболеваний, угрожающих жизни человека. У работника появляется столько проблем, что его карьера находится под угрозой.

Профилактика синдрома эмоционального выгорания

Профилактические, лечебные и реабилитационные мероприятия должны направляться на снятие действия стрессора: снятие рабочего напряжения, повышение профессиональной мотивации, выравнивание баланса между затраченными усилиями и получаемым вознаграждением. При появлении и развитии признаков СЭВ у пациента необходимо обратить внимание на улучшение условий его труда (организационный уровень), характер складывающихся взаимоотношений в коллективе (межличностный уровень), личностные реакции и заболеваемость (индивидуальный уровень).

Существенная роль в борьбе с СЭВ отводится, прежде всего, самому пациенту. Соблюдая перечисленные ниже рекомендации, он не только сможет предотвратить возникновение СЭВ, но и достичь снижения степени его выраженности:

- внутри отдельного коллектива, для этого существуют различные способы - курсы повышения квалификации, конференции и пр.);
- уход от ненужной конкуренции (бывают ситуации, когда ее нельзя избежать, но чрезмерное стремление к выигрышу порождает тревогу, делает человека агрессивным, что способствует возникновению определение краткосрочных и долгосрочных целей (это не только обеспечивает обратную связь, свидетельствующую о том, что пациент находится на верном пути, но

и повышает долгосрочную мотивацию; достижение краткосрочных целей - успех, который повышает степень самовоспитания);

- использование "тайм-аутов", что необходимо для обеспечения психического и физического благополучия (отдых от работы);

- овладение умениями и навыками саморегуляции (релаксация, идеомоторные акты, определение целей и положительная внутренняя речь способствуют снижению уровня стресса, ведущего к выгоранию);

- профессиональное развитие и самосовершенствование (одним из способов предохранения от СЭВ является обмен профессиональной информацией с представителями других служб, что дает ощущение более широкого мира, нежели тот, который существует СЭВ напитками, табаком, уменьшение веса или ожирение усугубляют проявления СЭВ);

- эмоциональное общение (когда человек анализирует свои чувства и делится ими с другими, вероятность выгорания значительно снижается или процесс этот оказывается не столь выраженным);

- поддержание хорошей физической формы (не стоит забывать, что между состоянием тела и разумом существует тесная связь: неправильное питание, злоупотребление спиртными.

2. Практический раздел

Для самостоятельного изучения выделяются следующие темы:

1. Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения
2. Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя
3. Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности.
4. Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя
5. Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов

Самостоятельное изучение данных тем преследует следующие цели:

- овладеть знаниями об основных направлениях развития психологии управления, знать объект, предмет, цели, задачи, методы исследования и лингвистической терминологией по данным темам;
- уметь интерпретировать и творчески осмысливать различные научные концепции и основные положения психологии управления;
- самостоятельно проводить сопоставительный анализ предлагаемых точек зрения и подходов, самостоятельно проводить психологический эксперимент и использовать полученные данные в процессе подготовки и проведения психологического тренинга.

УСР 1

Тема «Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения» – 2 часа, 5 семестр

Цели:

- 1) овладеть знаниями по данной теме, терминологией, основными положениями и направлениями оптимизации персональной деятельности руководителя;
- 2) сформировать компетенцию в применении полученных знаний.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме «Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения»

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

1 Соотнесите термины с определениями: тайм-менеджмент, управление временем, целеполагание.

– междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности.

– управление человеком собственной деятельностью, организацией выполнения задач и распределением всех ресурсов.

– это определение, конструирование цели, формирование образа желаемого будущего.

2 Выберите основные тенденции тайм-менеджмента:

- 1) «гуманизация»;
- 2) оптимизация;
- 3) компьютеризация;
- 4) сегрегация;
- 5) дифференциация;
- 6) индивидуализация.

3 Выберите из предложенных ниже основные компетентности менеджера во времени:

- осознанность и упорядоченность личных целей;
- регулярное планирование;
- использовать других людей как временной ресурс;
- поиск новых методов управления;
- отзывчивость;
- рефлексия;
- твердая воля;
- перспективное виденье;
- самоконтроль;
- «энергетический самоменеджмент».

4 Выберите из предложенного Л. Зайвертом списка пять наиболее характерных помех, которые чаще всего встречаются в привычной для вас деятельности:

- 1) нечеткая постановка целей;
- 2) отсутствие приоритетов;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность, «бумажные завалы»;
- 7) чрезмерное чтение;
- 8) скверная система документооборота;
- 9) недостаток мотивации, лень;
- 10) поиск плохо хранящейся нужной информации (адресов, телефонов и т. п.);
- 11) недостатки кооперации или разделения труда;
- 12) случайные телефонные звонки;
- 13) незапланированные посетители;
- 14) неспособность сказать «нет»;
- 15) неполная, запоздалая информация;
- 16) отсутствие самодисциплины;
- 17) неумение довести дело до конца;

- 18)отвлечение (шум и т. п.);
- 19)затяжные совещания;
- 20)плохая подготовленность к совещаниям, беседам и т. п.;
- 21)отсутствие коммуникаций или неточная обратная связь;
- 22)болтовня на частные темы;
- 23)излишняя коммуникабельность;
- 24)чрезмерные деловые записи;
- 25)привычка откладывать «на потом»;
- 26)желание все узнать подробно;
- 27)длительные ожидания;
- 28)спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость;
- 29)неиспользование делегирования;
- 30)недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их приходится переделывать.

5 Соотнесите следующие понятия и определения:

Стратегия «упорядочивания» времени, стратегия «накопления» времени, стратегия «замедления» времени, стратегия «ускорения» времени.

– заключается в сокращении времени выполнения каких-либо действий и в достижении ранее намеченного (типового) срока каких-либо промежуточных целей;

– заключается в том, чтобы увеличить время выполнения каких-либо процессов, удлинить срок существования каких-либо объектов, структур и т. п.;

– заключается в более точном (строгом, тщательном) соотношении временных интервалов с различными видами деятельности;

– связана с выявлением «лишнего» времени в фонде времени организации (подразделения, сотрудника).

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – тест.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

1 Дайте определения следующим терминам: цель, целеполагание, тайм-менеджмент, управление.

2 Назовите основные принципы управления временем.

3 Назовите основные внешние и внутренние помехи в организации времени.

4 Дайте характеристику технике расстановки приоритетов Д. Эйзенхауэра.

5 Перечислите основные способы улучшения работы, изложенные А. К. Гастевым в его книге «Как надо работать».

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – сообщение и обсуждение (в устной или письменной форме).

В) Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:

1 Оцените в процентах (хотя бы приблизительно) типичные для вашего индивидуального фонда времени временные затраты (в течение обычного рабочего дня) на работу, свободное время, домашний труд, самообслуживание, внерабочие, но связанные с работой траты времени. Устраивают ли вас полученные цифры или вам хотелось бы что-нибудь изменить в своем фонде времени?

2 Выберите из предложенного Л. Зайвертом списка пять наиболее характерных помех, которые чаще всего встречаются в привычной для вас деятельности. Насколько сильно эти помехи мешают достижению цели и замедляют вашу деятельность? Пытались ли вы с ними бороться? Каким образом, с каким результатом? Еще раз внимательно прочитайте список помех Л. Зайверта. Предложите как минимум пять помех, которые характерны именно для вашей деятельности, но которых нет в предложенном списке.

3 Выберите какую-нибудь привычную для себя деятельность, например, часто выполняемую работу по дому. Используя формулу закона времени как ресурса, предложите способы (или хотя бы идеи) усовершенствования его четырех основных компонентов, которые позволят вам затрачивать меньше времени на данную работу.

Как можно переформулировать цель данной работы, чтобы делать ее быстрее? Как можно изменить способ выполнения данной работы, чтобы делать ее быстрее?

Как можно изменить энергетические затраты на выполнение данной работы, чтобы делать ее быстрее? Как можно избавиться от помех, замедляющих эту работу?

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – письменное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

1) Учебные пособия, монографии, статьи:

1. Калинин, С.И. Тайм менеджмент: практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – 371 с.

2. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие / Г.А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблицер, 2012. – 311 с.

УСР 2

Тема «Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя» – 2 часа, 5 семестр

Цели:

- овладеть знаниями по данной теме, терминологией;
- освоить знания о сущности совещаний, пресс-конференций и брифингов, их основных функциях и видах;
- сформировать представления об условиях подготовки и проведения совещаний, пресс-конференций и брифингов;
- сформировать компетенции в применении полученных знаний при подготовке и участии в совещаниях, пресс-конференциях и брифингах.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме «Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя»

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

1. Соотнесите термины с определениями:

1. совещание 2. пресс-конференция 3. брифинг	<ul style="list-style-type: none">– форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями;– встреча официальных лиц с представителями средств массовой информации, на которой излагается официальная позиция, делается короткое информационное сообщение по какой-либо проблеме;– специально организованное мероприятие, встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т.п.), с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам (сообщить важную новость, познакомить с важной информацией или сделать важное заявление).
---	--

2. Соотнесите типы совещаний по характеру проведения с определениями:

1. диктаторское 2. авторитарное 3. сегрегативное 4. дискуссионное 5. свободное	<ul style="list-style-type: none">– проводятся без четко сформулированной повестки дня; представляют собой свободный обмен мнениями; принятие решения не обязательно;– происходит свободный обмен мнениями и выработка общего решения, которое может приниматься голосованием с последующим утверждением руководителем: после такого обсуждения руководитель нередко принимает решение без голосования с учетом высказанных мнений и предложений;– разновидность диктаторских совещаний; руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы; мнения приглашенных не обсуждаются;– главную роль играет руководитель; участники имеют право только задавать вопросы, но не высказывать собственные мнения; дискуссий нет;– в обсуждении доклада принимают участие только те, кто назначен руководителем; лица, лишённые возможности высказаться, порой испытывают недоброжелательное отношение к председательствующему и к тем, кому было предоставлено слово;
---	--

3. Соотнесите оптимальное количество участников совещания с его типом:

Тип совещания	Количество участников
1. Совещание в узком составе	– более 20 человек
2. Совещание в расширенном составе	– до 5 человек
3. Представительные совещания	– до 20 человек

4. Перечислите типичные ошибки руководителя при подготовке совещания.

5. Какие из нижеперечисленных пунктов должна включать повестка дня совещания? (выберите правильные ответы).

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень технического оборудования совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- примерный перечень предлагаемых вариантов решения обсуждаемой проблемы;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

6. Фиксирование процесса обсуждения вопросов, вынесенных на совещание, осуществляется с помощью:

1. Резюме совещания
2. Протокола совещания
3. Пресс-релиза совещания
4. Отчета о совещании.

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – письменная работа.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

1. Дайте определения следующим терминам: 1. Совещание, 2. Пресс-конференция, 3. Брифинг, 4. Пресс-релиз.

2. Назовите основные преимущества проведения совещаний.

3. Сформулируйте основные правила проведения совещаний (12 шт.)

4. Заполните таблицу «Типы участников совещания и модели поведения с ними»

№	Тип участника совещания	Характеристика типа участника совещания	Модель поведения с данным типом
1	Спорщик		
2	Позитивист.		
3	Всезнайка		

4	<i>Словоохотливый</i>		
5	<i>Застенчивый</i>		
6	<i>Негативист</i>		
7	<i>Не проявляющий интереса</i>		
8	<i>«Крупная шишка»</i>		
9	<i>Расспрашивающий</i>		

5. Разработайте повестку дня совещания по предложенной схеме
 [Скаженик, Е.Н. Деловое общение Учебное пособие. / Е.Н. Скаженик.–
 Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 180 с.]:

Повестка дня – это, как правило, письменный документ, получаемый участниками совещания заранее и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – сообщение и обсуждение (в устной и/или письменной форме).

В) Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:

1. *Охарактеризуйте основные этапы проведения совещания.*
2. *Перечислите основные обязанности организатора совещания.*
3. *Заполните таблицу «Методики ведения совещаний»*

Название методики проведения совещания	Характеристика методики проведения совещания	Преимущества методики проведения совещания	Недостатки методики проведения совещания
<i>Методика ответов по кругу</i>			
<i>Методика номинальной группы.</i>			
<i>Мозговой штурм (брейнсторминг).</i>			
<i>Доклад</i>			

4. Найдите и законспектируйте 1 научную статью, отражающую современные (за последние 10 лет (2008-2018гг) исследования в области психологии проведения совещаний, пресс-конференций, брифингов по следующему плану: автор, название статьи, выходные данные (название, номер и год выпуска журнала, ссылка на Интернет-источник), основная идея статьи, ее план, методы исследования, используемые автором, вывод, возможности применения на практике.

5. Разработайте пресс-релиз, следуя следующим рекомендациям (Приложение 1).

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – письменное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

2) Учебные пособия, монографии, статьи:

1. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА, 2005. – 295 с.

2. Ворошилов В.В. Современная пресс-служба. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А.,2005. – 254 с.

3. Киселев А.К. Теория и практика массовой информации: Подготовка и создания медиатекста. – СПб.: Питер, 2011. – 399 с.

4. Кондратьев Э.В., Абрамов Р.Н. Связи с общественностью: Учебное пособие. – М.: Академ. Проект, 2003. – 236 с.

5. Логутова, Е. Психология делового общения: учебное пособие / Е. Логутова, И. Якиманская, Н. Биктина. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 196 с.

6. Мандель Б.Р. PR: методы работы со средствами массовой информации: учебное пособие. – М.: Вуз.учебник, 2009. – 205 с.

7. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие / А.П. Панфилова. – СПб.: Знание, 2001. – 496 с.

8. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415с.

9. Скаженик, Е.Н. Деловое общение Учебное пособие. / Е.Н. Скаженик.– Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. – 180 с.]:

10. Шеламова, Г.М. Деловая культура и психология общения : учебник для нач. проф. образования / Г. М. Шеламова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 160 с.

УСР 3

Тема «Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности» – 2 часа, 5 семестр

Цели:

3) овладеть знаниями по данной теме, терминологией, основными положениями и направлениями управления групповыми процессами в условиях современной деятельности руководителя;

4) сформировать компетенцию в применении полученных знаний.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме «Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности»

А) *Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:*

1 Соотнесите понятия с определениями:

1 Малая группа	– группа людей, объединенных целями совместной общественно полезной деятельности и динамикой формальных и неформальных взаимоотношений. – это немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и гр. процессов.
2 Коллектив	

2 Соотнесите виды малых групп с их определениями:

1 Условные группы	– объединяют людей по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т.п.). – складываются и возникают стихийно, где ни статус, ни роли не предписаны, где нет заданной системы взаимоотношений по вертикали. Группы могут возникать внутри формальных (группировки в студенческой группе). Может возникнуть и сама по себе, её члены объединились случайно (для игры в волейбол на пляже, друзья на вечеринке в рабочее время, принадлежащие к различным формальным группам). – создаются в соответствии с задачами, потребностями и необходимостью общества. Они имеют четко обозначенные цели и задачи, на решение которых направлены усилия и основная деятельность членов группы. Для группы характерны четко заданные позиции всех её членов (согласно иерархической лестнице), они предписаны групповыми нормами, строго распределены все роли членов группы. – это группы, в которые индивид может быть не включен реально, но нормы поведения и ценности которой он разделяет, т.е. это «значимый круг общения». – это группы, реально существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризующиеся тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями.
2 Реальные группы	
3 Формальные группы	
4 Неформальные группы	
5 Референтные группы	

3 Расставьте в соответствующем порядке фазы развития группы:

– *Конфликт и протеста или Фрустрационная*

- Ориентации и зависимости или Адаптации
- Целенаправленной деятельности
- Развитие сплоченности и сотрудничества

4 Соотнесите характеристики стилей руководства с названиями

<p>1. Авторитарный стиль 2. Демократический стиль 3. Либеральный стиль</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются. 2. Голос руководителя – решающий. 3. Дела в группе идут сами собой. 4. Дела в группе планируются заранее. 5. Деловые краткие распоряжения. 6. За реализацию предложений отвечают все. 7. Запреты без снисхождения, с угрозой. 8. Инструкции в форме предложений. 9. Лидер не дает указаний. 10. Мероприятия планируются в группе. 11. Не сухая речь, а товарищеский тон. 12. Никакого сотрудничества. 13. Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны. 14. Отсутствие похвалы и порицаний. 15. Позиция лидера – вне группы. 16. Позиция лидера – внутри группы. 17. Позиция лидера – незаметно, в стороне от группы. 18. Похвала и порицания с советами. 19. Похвала и порицания субъективны. 20. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера. 21. Распоряжения и запреты – с дискуссиями. 22. Тон – конвенциональный. 23. Четкий язык, неприветливый тон. 24. Эмоции не принимаются в расчет.
---	---

5 Расставьте в соответствующем порядке основные этапы работы по формированию и развитию корпоративной культуры:

- Анализ изменений
- Анализ существующей культуры
- Определение форм и методов работы
- Реализация проектов
- Разработка Корпоративного Кодекса

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – письменный отчет.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

1 Дайте определения следующим терминам: *малая группа, команда, коллектив.*

2 Назовите основные отличительные особенности коллектива.

3 Дайте характеристику основным элементами групповой динамики: *цели группы; нормы группы; структура группы и проблема лидерства; сплоченность группы; феномен группового давления; фазы развития группы.*

4 Приведите и охарактеризуйте основные отличия лидера и руководителя.

5 Приведите примеры из корпоративных кодексов или примеры из корпоративной культуры отечественных и зарубежных компаний проявлений 10 основных характеристик корпоративной культуры по Ф. Харрису и Р. Морану.

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – сообщение и обсуждение (в устной или письменной форме).

В) Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:

1 Найдите по 3 научных определения разных авторов понятий *малая группа, команда, коллектив, корпоративная культура с указанием автора.*

2 Найдите и опишите 1 современную теорию лидерства.

3 Найдите в практике известных компаний по 5 примеров описания истории (легенды) организации и истории «мифы» о её «героях».

4 Предложите по 1 новой методике развития таких методов корпоративной культуры как:

4. Брендинг

5. Корпоративные СМИ

7. Корпоративные стандарты

8. Обучение и развитие персонала

9. Корпоративные конференции, семинары

11. Конкурсы, поощрение инициатив

12. Социальные программы, льготы и привилегии

13. Корпоративные праздники, поздравления

14. Семейные программы

15. Спорт, культура, благотворительность, экология

5 Напишите эссе на тему **«Роль внутренней корпоративной культуры организации в развитии её внешнего имиджа».**

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – письменное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

3) Учебные пособия, монографии, статьи:

1. Адизес, Ицхак Размышления о менеджменте / Ицхак Адизес. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 102 с.

2. Акерлоф, Джордж Spiritus Animalis, или Как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма / Джордж Акерлоф, Роберт Шиллер. - М.: Юнайтед Пресс, 2011. - 280 с.

3. Андерсон, Джудит Корпоративная нирвана. Прогрессивная методика увеличения производительности / Джудит Андерсон. - М.: Феникс, 2005. - 280 с.
4. Архангельский, Глеб Формула времени. Тайм-менеджмент на Outlook 2007-2010 / Глеб Архангельский. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 821 с
5. Грей, Крис Организации. Теории, конфликты, менеджеры / Крис Грей. - М.: Гуманитарный центр, 2008. - 196 с.
6. Гудкова, Т. В. Особенности корпоративной культуры российских компаний: моногр. / Т.В. Гудкова. - М.: Проспект, 2016. - 168 с.
7. Гэлэгер, Ричард Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Ричард Гэлэгер. - М.: Хорошая книга, 2006. - 352 с.
8. Джанетто, К. Управление знаниями / К. Джанетто, Э. Уилер. - М.: Хорошая книга, 2005. - 192 с.
9. Джеффри, Лайкер Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний / Лайкер Джеффри. - М.: Альпина Паблишер, 2017. - 385 с.
10. Емельянов, Ю.С. Человеческий капитал в модернизации России. Институциональный и корпоративный аспекты / Ю.С. Емельянов. - Москва: Высшая школа, 2014. - 819 с.
11. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2010. - 220 с.
12. Карсан, Р. Компания мечты. Почему в успешных компаниях говорят "мы" / Р. Карсан. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 629 с.
13. Корпоративная культура Toyota. Уроки для других компаний. - Москва: СИНТЕГ, 2016. - 244 с.
14. Коттер, Джон П. Ускорение перемен. Как придать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире / Коттер Джон П.. - М.: Олимп-Бизнес, 2015. - 317 с.
15. Кьелл, А. Нордстрем Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 288 с.
16. Майстер, Дэвид Будь первым! / Дэвид Майстер и др. - М.: Генеральный директор, 2013. - 790 с.
17. Макеев, В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В.А. Макеев. - М.: Либроком, 2014. - 248 с.
18. Мирвис, Филип В пустыню и обратно. Величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса / Филип Мирвис, Карен Аяс, Джордж Рот. - М.: Альпина Паблишер, 2006. - 280 с.
19. Михаил, Воронин Winning the hearts. Достучаться до сердец сотрудников / Воронин Михаил. - М.: Интеллектуальная Литература, 2015. - 242 с.
20. Мэтью, Энгельгарт Священная Коммерция. Бизнес как путь пробуждения / Энгельгарт Мэтью. - М.: Весь, 2011. - 957 с.

21. Перегудов, С. П. Корпоративное гражданство. Концепции, мировая практика и российские реалии / С.П. Перегудов, И.С. Семенов. - М.: Прогресс-традиция, 2008. – 448 с.

22. Перегудов, С. П. Крупная корпорация как субъект публичной политики / С.П. Перегудов. - М.: ГУ ВШЭ, 2006. - 168 с.

23. Сьюзен, А. ДеФиллипс Корпоративные секреты. Реальная цена достижения успеха / Сьюзен А. ДеФиллипс. - М.: Феникс, 2006. - 304 с.

24. Шет, Джагдиш Н. Саморазрушительные привычки хороших компаний и как избавиться от них: моногр. / Шет Джагдиш Н.. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2012. - 391 с.

25. Эчеверрия, Лина Креативная революция. Лидерство, которое поощряет творчество и создает инновации: моногр. / Лина Эчеверрия. - М.: Эксмо, 2015. - 304 с.

УСР 4

Тема «Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя» – 2 часа, 5 семестр

Цели:

5) овладеть знаниями по данной теме, терминологией, основными положениями и направлениями профилактики и управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя;

6) сформировать компетенцию в применении полученных знаний.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме «Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя»

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

1 Выберите верное определение «конфликта»:

– это состояние общественных словесных состязаний, в которых целью участников является убеждение друг друга в своей правоте и причиной которых обычно являются противоречия мнений или точек зрения.

– это состояние взаимной вражды, серьезных разногласий между двумя сторонами.

– это процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия на основе противоположно направленных мотивов (интересов, потребностей) или убеждений (взглядов, позиций).

2 Проведите классификацию деструктивных и конструктивных функций конфликта:

- Активизирующая
- Дестабилизация межличностных отношений
- Профилактическая
- Стабилизирующая
- Стрессогенная
- Функция инновации
- Функция сигнализации
- Функция эмоционального отреагирования

3 Расставьте в соответствующем порядке этапы развития конфликтной ситуации:

- Решение конфликта
- Возникновение и развитие конфликтной ситуации.
- Развитие открытого конфликта.
- Начало открытого конфликтного взаимодействия.
- Осознание конфликтной ситуации

4 Соотнесите характеристики конфликтных типов личности с названиями

<p><i>«Бесконфликтный» Демонстративный Неуправляемый Ригидный Сверхточный</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – (хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других, любит свои страдания, сильно выражены эмоции при слабом проявлении разума, планирование поведения и жизни осуществляется ситуативно и слабо воплощается в жизнь, кропотливой, систематической работы избегает, не уходит от конфликтов, в конфликтной ситуации чувствует себя неплохо). – (подозрителен, обладает завышенной самооценкой, часто не учитывает изменения ситуации, с большим трудом принимает точку зрения окружающих, на недоброжелательное отношение других сильно обижается, повышенно чувствителен к мнимым или действительным несправедливостям). – (импульсивен, недостаточно контролирует себя, поведение непредсказуемо, агрессивен, часто не обращает внимания на общепринятые нормы общения, во многих своих неудачах склонен обвинять других, из прошлого опыта извлекает мало уроков). – (скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе, предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается, обладает повышенной тревожностью, чрезмерно чувствителен к деталям, склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих, страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, расплачивается за них болезнями (бессонница, головные боли и т.п.). – (неустойчив в оценках и мнениях, обладает повышенной внушаемостью, внутренне противоречив, ориентируется на сиюминутный успех в ситуации, зависит от мнения окружающих, излишне стремится к компромиссу, не обладает достаточной силой воли).
---	---

5 Соотнесите следующие понятия и определения:

<p>Избегание. Компромисс Конкуренция. Приспособление. Сотрудничество</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Менеджер реализует этот стиль, когда уклоняется от решения конф. ситуации, не отстаивает своего руководящего положения и не сотрудничает с другими для решения конфликта. – Менеджер проявляет высокую активность и идет к разрешению конфликтов своим путем. Его мало интересует мнение других, он не стремится к сотрудничеству и всё решает волевым усилием. – Менеджер взаимодействует с остальными, но при этом уходит от решения собственных проблем и интересов. – Процесс представляет собой обмен уступками, торг в интересах достижения взаимовыгодного решения. Владение этим методом, говорит о высоком профессионализме менеджера. – Менеджер активно участвует в разрешении конфликта, отстаивая свои интересы, он умело сотрудничает с другими людьми.
--	---

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – письменный отчет.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

1 Дайте определения следующим терминам: *конфликт, субъект конфликта, предмет конфликта, стороны конфликта, мотивы конфликта, образ конфликтной ситуации.*

2 Назовите основные причины развития конфликтов в деловой сфере.

3 Дайте характеристику основным конфликтным типам личностей и предложите способы взаимодействия с ними.

4 Охарактеризуйте стили поведения в конфликтной ситуации по К. Томасу и Р. Киллмену.

5 Предложите программу управления в следующих конфликтных ситуациях, согласно приведенной ниже схеме:

Управление конфликтом включает следующие виды деятельности:

5. *прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности –*

6. *предупреждение или стимулирование конфликта*

7. *регулирование конфликта*

➤ *признание реальности конфликта конфликтующими сторонами*

➤ *достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия*

➤ *создание специальных органов регуляции конфликтного взаимодействия или привлечение конфликтолога*

8. *разрешение конфликта.*

Ситуация 1

Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой первое место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, – обрушилась она на Евдокимова, – использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссия пояснила: «Моя столовая – ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому обычно он обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды месяца два назад я не смогла его обслужить – была занята – и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай.

Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Ситуация 2

Николай заболел и попросил Ивана поработать в его смену, объяснив, что у него высокая температура. Иван одну смену поработал один, а в следующий раз не пошел, т.к. посчитал, что на работу должен уже выйти Николай. А Николай тем временем все еще температурил. В итоге, на работу никто не ходил в течение 2х смен Николая. Инспектор по кадрам вызвала специалистов «на ковёр». Только там специалисты выяснили, что никто на работу не ходил. На вопрос инспектора по кадрам, почему никто не ходил на работу, Иван ответил, что была очередь Николая. В свою очередь Николай настаивал на своей версии: я болею, с кровати не встаю, у меня высокая температура, постельный режим, и вы хотите, чтобы я пришел администрировать Linux-сервер?! Иван тем же тоном: «А почему ты не сказал, что еще болеешь?! Почему не сказал, чтоб еще 2 дня я один работал?!» Николая реакция: «А почему бы тебе не спросить у меня, выздоровел ли я, выйду ли я на работу?» Иван: «А почему я должен спрашивать?»

В итоге каждый участник конфликта остался при своем мнении: мы оба виноваты, но моя вина меньшая. После объяснения с инспектором по кадрам, или, если точнее, выяснения отношений между собой пошли и разобрали завал электронных писем от недовольных пользователей сервера.

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – сообщение и обсуждение (в устной или письменной форме).

В) Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:

1 Найдите 5 научных определений разных авторов понятия «конфликт».

2 Рассмотрите стили поведения менеджера в конфликтной ситуации по К. Томасу и Р. Килмену и проведите анализ с точки зрения целесообразности и нецелесообразности применения каждого стиля в той или иной ситуации.

3 Заполните таблицу, какие виды деятельности следует выполнить на каждом этапе регулирования конфликта.

Таблица 1 – Содержание управления конфликтом и его динамика

№	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	
2	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	
3	Начало открытого конфликтного взаимодействия	
4	Развитие открытого конфликта	
5	Разрешение конфликта	

4 Проведите анализ следующих конфликтных ситуаций согласно структуре конфликта и предложите свой алгоритм их разрешения.

Ситуация 1

Менеджер по продажам Лохов Олег Васильевич увлекается баскетболом и является членом Нижегородской команды. Вследствие чего, часто просит отгулы, если руководитель уходит раньше, то он тоже покидает место работы, при этом перекладывает свои полномочия на других работников, обещая в последний раз. В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решились высказать претензии своему начальнику. Накаленная обстановка, как и следовало ожидать, в итоге привлекла внимание руководителя.

Ситуация 2

В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла – таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге.

5 Напишите эссе на тему «Почему конфликты – неизбежное явление?».

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – письменное сообщение и обсуждение.

Учебно-методическое обеспечение:

4) Учебные пособия, монографии, статьи:

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология. Учебник / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: Питер, 2015. - 528 с.

2. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. - М.: Питер, 2008. - 172 с.

3. Дэвид, Д. Бернс Ругаться нельзя мириться. Как научиться разруливать и предотвращать конфликты / Дэвид Д. Бернс. - М.: Эксмо, 2009. - 288 с.

4. Зайцев, Андрей Социальный конфликт / Андрей Зайцев. - М.: Academia, 2016. - 464 с.

5. Кеннеди, Г. Переговоры. Полный курс / Г. Кеннеди. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 521 с.

6. Конфликтология для XXI века: наука-образование-практика. Материалы Санкт-Петербургского международно. - М.: Философский факультет СПбГУ, 2015. - 772 с.

7. Крюкова, Т. В. Основы теории принятия решений в конфликте. Учебное пособие / Т.В. Крюкова. - М.: Фонд развития конфликтологии, 2016. - 148 с.
8. Лефевр, В. А. Алгебра конфликта / В.А. Лефевр, Г.Л. Смолян. - М.: КомКнига, 2009. - 831 с.
9. Литвак, Михаил Психологический вампиризм. Учебное пособие по конфликтологии / Михаил Литвак. - М.: Феникс, 2015. - 416 с.
10. Ломанн, Фридрих Разрешение конфликтов с помощью НЛП / Фридрих Ломанн. - М.: Издательство Вернера Регена, 2013. - 200 с.
11. Макграт, Хелен Трудные люди. Как налаживать хорошие отношения с конфликтными людьми / Хелен Макграт, Хейзел Эдвардс. - М.: Попурри, 2014. - 336 с.
12. Мельниченко, Р. Г. Медиация. Учебное пособие / Р.Г. Мельниченко. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 192 с.
13. Новосельцев, В. И. Системная теория конфликта / В.И. Новосельцев, Б.В. Тарасов. - М.: Майор, 2011. - 336 с.
14. Оболонский, Ю. В. Психологическая реальность конфликта / Ю.В. Оболонский, В.Г. Зазыкин. - М.: Психотерапия, 2013. - 384 с.
15. Паттерсон, Кэрри Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением / Кэрри Паттерсон и др. - М.: Вильямс, 2015. - 256 с.
16. Поленова, Т.П. Управление скандалом. Популярная конфликтология в семье и на работе / Т.П. Поленова. - Москва: Наука, 2008. - 224 с.
17. Психология человеческой агрессивности. - М.: Харвест, 2014. - 656 с.
18. Риккарди, Андреа Жить вместе в 21 веке / Андреа Риккарди. - М.: Алетейя, 2015. - 136 с.
19. Рубин, Джеффри Социальный конфликт. Эскалация, тупик, разрешение. Секреты убеждения / Джеффри Рубин и др. - М.: Прайм-Еврознак, 2010. - 352 с.
20. Светлов, В. А. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов / В.А. Светлов. - М.: Либроком, 2013. - 304 с.
21. Сельченко, К.В. Прикладная конфликтология / К.В. Сельченко. - М.: Харвест, 2009. - 437 с.
22. Степанов, Е. И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е.И. Степанов. - М.: ЛКИ, 2012. - 178 с.
23. Уткин, Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и писателей "ТАНДЕМ", ЭКСМОС, 2016. - 272 с.
24. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. - М.: Наука, 1992. - 234 с.
25. Хесль, Г. Посредничество в разрешении конфликтов: Теория и технология / Г. Хесль. - Москва: Машиностроение, 2015. - 144 с.

26. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 301 с.

27. Шейнов, Виктор Управление конфликтами / Виктор Шейнов. - М.: Питер, 2014. - 576 с.

28. Эберхард, Г. Фелау Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Эберхард Г. Фелау. - М.: Омега-Л, 2014. - 128 с.

УСР 5

Тема «Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов» – 2 часа, 5 семестр

Цели:

- овладеть знаниями по данной теме, терминологией;
- освоить знания о сущности профессионального здоровья менеджера;
- сформировать представления об условиях сохранения профессионального здоровья менеджера;
- сформировать компетенции в применении полученных знаний по профилактике негативных эмоциональных, психических состояний и профессиональных деформаций в профессиональной деятельности менеджера.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме «Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов»

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

1 Из списка выделите термины, относящиеся к психологии профессионального здоровья менеджера: *стресс, эмоциональное выгорание, усталость, монотония, дистресс, компромисс, трудоголизм, компетентность, профессиональное здоровье, стиль управления, психологический климат, сплоченность, цель.*

2 Закончите следующие утверждения:

- *Стресс есть неспецифический ответ организма на...*
- *Главный источник дистресса - в неудовлетворенности ...*
- *Трудоголизм — термин, обозначающий стремление человека чрезмерно трудиться....*
- *Синдром эмоционального выгорания (СЭВ) – патологический процесс, который характеризуется...*

3 Из данного списка выберите симптомы стресса:

- *Беспокойство, тревожность, ощущение надвигающейся беды.*
- *Возникают панические приступы без выраженных причин.*
- *Доверие*
- *Забота о других*
- *затруднённая концентрация внимания,*
- *исчезновение интересов в жизни.*
- *Капризность без видимых причин.*
- *Навязчивые мысли, особенно с негативной окраской.*
- *неорганизованность, опоздания.*
- *Неспособность принять решение.*
- *Низкая самооценка в сочетании с завышенными требованиями к себе.*
- *Открытость при контактах с другими*
- *Ощущение пространства другого человека*

- *Пассивность*
- *Постоянно сниженный эмоциональный фон.*
- *Постоянное напряжение*
- *Раздражительность,*
- *Рассеянность,*
- *Саморазвитие и самостоятельность*
- *слезливость.*
- *Снижение памяти.*
- *Социальная адаптация*
- *Социальная активность*
- *Частые приступы тоски, печали, вплоть до депрессивного*

состояния и суицидальной склонности.

- *Чувство собственной ответственности*
Форма выполнения заданий – индивидуальная.
Форма контроля выполнения заданий – тест.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

1 Дайте определения следующим психологическим терминам *стресс, дистресс, эмоциональное выгорание, трудоголизм, эустресс, здоровье, переутомление, усталость.*

2 *Приведите примеры, описывающие проявления стресса, трудоголизма, эмоционального выгорания.*

3 *Разработайте систему профилактики одного из следующих негативных состояний: стресса, трудоголизма, эмоционального выгорания, переутомление.*

Форма выполнения заданий – индивидуальная.

Форма контроля выполнения заданий – сообщение и обсуждение (в письменной форме).

В) Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:

1 *Проведите сопоставительный анализ симптомов стресса и эмоционального выгорания.*

2 *Опишите основные последствия трудоголизма: индивидуальные и социальные.*

3 *Найдите и законспектируйте 1 научную статью, отражающую современные (за последние 10 лет (2008-2018гг) исследования в области психологии стресса по следующему плану: автор, название статьи, выходные данные (название, номер и год выпуска журнала, ссылка на Интернет-источник), основная идея статьи, ее план, методы исследования, используемые автором, вывод, возможности применения на практике.*

4 *Подготовьте сообщения на выбор: «Профилактика стресса», «Способы преодоления переутомления».*

Форма выполнения заданий – индивидуальная и групповая

Форма контроля выполнения заданий – сообщение и обсуждение (в письменной форме).

Учебно-методическое обеспечение:

1) Учебные пособия, монографии, статьи:

1 Данилова, Н. Н. Психофизиологическая диагностика функциональных состояний / Н. Н. Данилова. – М. : МГУ, 1989. – 237с.

2 Ильин, Е. П. Психофизиология состояний человека / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2005. – 412 с.

3 Левитов, Н. Д. О психических состояниях человека / Н.Д. Левитов. – М. : Просвещение, 1964. – 401 с.

4 Лобзин, В. С. Аутогенная тренировка / В. С. Лобзин, М.М. Решетников. – Л. : ЛГУ, 1986. – 112 с.

5 Гупта, М. К. Как всегда оставаться счастливым. Рекомендации по преодолению стресса, нервного напряжения и тревожности / М.К. Гупта. - М.: АСТ, Астрель, 2015. - 128 с.

6 Даников, Н. И. Бессонница. Депрессия. Неврозы. Страхи. Стрессы. На вашей стороне сама природа. Простые и эффективные рецепты / Н.И. Даников. - М.: Этерна, 2015. - 148 с.

7 Дехтяр, Б. С. Как защитить себя от стресса / Б.С. Дехтяр. - М.: Фаир-Пресс, 2015. - 176 с.

8 Лосик, Боб Держитесь! Стресс-менеджмент для трудоголиков / Боб Лосик. - М.: НТ Пресс, 2015. - 256 с.

9 Сандомирский, М.Е. Защита от стресса. Работа с подсознанием / М.Е. Сандомирский. - М.: СПб: Питер; Издание 2-е, 2014. - 304 с.

10 Семенов, П. Как защититься от стресса? Практические методики и рекомендации / П. Семенов. - М.: Феникс, 2014. – 160 с.

11 Семенова, И. Как избавиться от стресса и депрессии по методу И. Семеновой / И. Семенова, М. Краснощеков. – М.: Феникс, 2015. – 272 с.

Конспект лекций по дисциплине «Психология управления», ЭУМК по дисциплине «Психология управления».

2) Мультимедийные средства

Семинарское занятие на тему «Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения»

Вопросы:

- 1 Психология личности руководителя.
- 2 Структура и функции деятельности руководителя.
- 3 Основные стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их сравнительная характеристика применительно к условиям социальной работы.
- 4 Основные виды управленческого решения и сущность его принятия.

Задания:

1. Подберите пословицы, поговорки, цитаты, отражающие психологический смысл руководства и личность руководителя.
2. **Диагностика склонности к определенному стилю руководства (Е.П. Ильин)**

Назначение теста:

Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. Однако при этом надо учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль.

Инструкция к тесту

Представьте себе, что вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружком.

Текст опросника:

1. При принятии важных решений вы:

- А) Посоветуетесь с коллективом;
- Б) Постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
- В) Примите решение единолично.

2. При организации выполнения задания:

- А) Предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
- Б) Не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо;
- В) Будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.

3. При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных:

- А) Будете жестко контролировать каждого из них;
- Б) Доверите осуществление контроля самим подчиненным;
- В) Посчитаете, что контроль не обязателен.

4. В экстремальной для коллектива ситуации:

- А) Будете советоваться с коллективом;
- Б) Возьмете все руководство на себя;
- В) Полностью положитесь на лидеров коллектива.

5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:

- А) Будете оказывать помощь подчиненным в их личных делах;
- Б) Будете общаться, в основном, если к вам обратятся;
- В) Будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.

6. При управлении коллективом:

- А) Будете оказывать помощь подчиненным в их личных делах;
- Б) Посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «совать»;
- В) Будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.

7. В отношениях с членами коллектива:

- А) Будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;
- Б) Будете поддерживать только деловые отношения;
- В) Будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.

8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:

- А) Не допустите замечаний в свой адрес;
- Б) Выслушаете и учтете замечания;
- В) Отнесетесь к замечаниям безразлично.

9. При поддержании дисциплины:

- А) Будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;
- Б) Сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;
- В) Учтете, что поддержание дисциплины – это не ваш «конек», и не будете «давить» на подчиненных.

10. В отношении того, что о вас подумает коллектив:

- А) Вам будет безразлично;
- Б) Постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;
- В) Внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:

- А) Будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях;
- Б) Будете полагаться на исполнительность подчиненных;
- В) Будете осуществлять только общий контроль.

12. При возникновении затруднений при принятии решения:

- А) Обратитесь за советом к подчиненным;
- Б) Советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;
- В) Примете советы подчиненных, даже если их не просили.

13.Контролируя работу подчиненных:

А) Будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;

Б) Будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;

В) Осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?)

14.Руководя подчиненными:

А) Сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно;

Б) Будете в основном использовать просьбу, а не приказ;

В) Вообще не умеете приказывать.

15.При недостатке знаний для принятия решения:

А) Будете решать сами – ведь вы же руководитель;

Б) Не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;

В) Постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.

16.Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:

А) Будете строгим, даже придирчивым;

Б) Будете требовательным, но справедливым;

В) К сожалению, будете не очень требовательным.

17.В отношении нововведений:

А) Будете скорее консервативным (как бы чего не вышло);

Б) Если они целесообразны, то охотно их поддержите;

В) Если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.

18.Вы считаете, что в нормальном коллективе:

А) Подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;

Б) Должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;

В) Исполнители могут быть предоставлены сами себе.

Таблица 1 – Обработка и интерпретация результатов теста



За каждый сделанный выбор проставляется по 1 баллу.

А – авторитарный стиль руководства;

Д – демократический стиль руководства;

Л – либеральный (попустительский) стиль руководства.

Обработка и интерпретация результатов теста

Поскольку в чистом виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях руководства с тенденцией склонности к одному из них. Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства. Если таких ответов больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше и при этом выборы А на 3 балла преобладают над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае преобладания на 3 балла выборов Л над А – о склонности к либерально-демократическому стилю.

Источник: Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: «Изд-во Института Психотерапии». 2002. – 490 с.

3. Диагностика лидерских способностей (Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

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

Тест-опросник

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 - а) да;
 - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
 - а) да;
 - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
 - а) да;
 - б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
 - а) да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
 - а) да;
 - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
 - а) да;
 - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
 - а) да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
 - а) да;
 - б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
 - а) да;
 - б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

- а) да;
- б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собраниях, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

- а) да;
- б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

- а) с покорными людьми;
- б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

- а) да;
- б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- а) да;

б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да;

б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да;

б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да;

б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да;

б) нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

- а) промолчите;
б) будете отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
а) да;
б) нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?
а) да;
б) нет.
36. Что бы вы предпочли?
а) работать под руководством хорошего человека;
б) работать самостоятельно, без руководителей.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»
а) согласен;
б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?
а) да;
б) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?
а) да;
б) нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
а) опускаете руки;
б) появляется сильное желание их преодолеть.
41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?
а) да;
б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?
а) да;
б) нет.
43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?
а) введу нужные изменения немедленно;
б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?
а) да;
б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да;
- б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

- а) да;
- б) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

- а) художником, поэтом, композитором, ученым;
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

- а) могучую и торжественную;
- б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- а) да;
- б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

- а) да;
- б) нет.

Оценка результатов тестирования

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ к опроснику

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Оценка лидерства

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Интерпретация

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости организаторских и коммуникативных качеств. Какими характерологическими чертами личности должен обладать настоящий лидер? Такими признаками,

как отмечают Е.Жариков и Е.Крушельницкий, могут служить следующие проявления:

- Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
 - Настойчив, умеет разумно рисковать.
 - Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
 - Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки.
- Независим.
- Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.
 - Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.
 - Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
 - Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.
 - Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
 - Надежен, держит слово, на него можно положиться.
 - Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
 - Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.
 - Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.
 - Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
 - Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.
 - Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.
 - Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Источник: Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: «Изд-во Института Психотерапии». 2002. – С. 316-320.

4. Защита реферативных работ по темам:

- 1 Власть и авторитет в организации
- 2 Гендерные аспекты психологии руководства
3. Национальные черты деловых людей

Литература:

1 Вергилес, Э. В. Психология управления: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права / Э. В. Вергилес. – М., 2003. – 51 с.

2 Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.

3 Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и ср. спец. уч. заведений. / А. В. Морозов. – СПб.: Изд-во «Союз», 2000. – 576 с.

4 Психология менеджмента: Учебник. / под ред. проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.– 572 с.

5 Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 326 с.

Семинарское занятие на тему «Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью»

Вопросы

1 Специфика психолого-управленческого подхода к анализу личности подчиненного.

2 Прямые (непосредственные) и косвенные (опосредованные) методы регуляции поведения и деятельности подчиненных.

3 Мотивация персонала.

4 Вознаграждение персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность.

Защита рефератов на тему:

1. Деньги как средство мотивации

2. Механизмы морального стимулирования персонала

Задания:

1. Выполните дома и защита проект на тему «Моя цель»

1. Упражнение «Достижение вашей цели»

«Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным»

Сенека

Наличие цели – это обязательное условие успеха.

Итак, как поставить себе цель.

Исследования психологов показывают, что успешные люди всегда имеют четкую цель и знают, куда они идут. В то же время, неудачники не могут сформулировать, чего они хотят от жизни и работают для достижения целей тех людей, которые смогли сформулировать собственные желания.

Более того, успешные люди имеют не просто цель, а очень амбициозную и дерзкую цель. Наличие цели организует усилия, упрощает процесс принятия решений. Перед решением любой задачи Вы сможете спросить себя, приблизит ли это меня к моей цели. Если ответ будет отрицательным, значит, не стоит тратить свое время и усилия.

Наличие цели вызывает уважение окружающих. Люди ценят тех, кто знает, чего хочет от жизни и предан своей мечте.

Цели избавляют человека от переживаний своего прошлого. Вам некогда думать о том, что было, Вам приходится думать, как достичь желаемого в будущем.

Цели приводят Вас к успеху.

Процесс планирования целей - не просто полезен, он еще и очень увлекателен и приятен. Чтобы поставить перед собой цели, Вам необходимо подумать о будущем, представить себя через несколько лет, создать собственный желаемый образ. Чтобы поставить цель, нужно обязательно думать о будущем и ни в коем случае не зарываться в мелочах, не думать о своем сегодняшнем положении. Масштабное мышление способствует тому, что частности подчиняются целому.

Вооружитесь ручкой и листами бумаги, чтобы выполнять задания по мере прочтения материала.

Технология постановки целей.

Итак, сначала Вы должны отодвинуть в сторону собственную самокритичность, аналитические способности, пессимизм и оценочное мышление. Чтобы создать цель, нужно думать о том, чего Вы хотите, а не о том, можно ли этого достичь и каким образом. Иначе Вы не сможете сформировать для себя цель всей жизни.

Помните, что Вы не можете знать, что Вас ждет завтра и не можете предвидеть все свои возможности. Может быть, Вам уже завтра поступит предложение по работе от разбогатевшего одноклассника, или Вы получите наследство, или встретите свою любовь. Думайте только о том, чего Вы хотите, что доставляет Вам удовольствие, что заставляет Ваше сердце биться быстрее.

Упражнение 1. Возьмите пару листов бумаги, расчертите 54 строки, пронумеруйте. Положите перед собой часы и за 15 минут постарайтесь заполнить все строки. Пишите все, чего Вы хотите достичь, пишите свои самые невероятные желания. Чем амбициознее они будут, тем лучше. Фиксируйте цели, касающиеся и Вашей личной жизни, и профессиональной, и здоровья, и имущества. Не думайте долго над целями - Вам нужно уложиться в 15 минут. Представьте, что все, что Вы успеете написать за это время, сбудется, а все, что не успели - не осуществится никогда.

Пишите цели, как будто Вы их уже достигли, в настоящем времени.

Например, неправильная цель «Хочу квартиру». Правильная формулировка «У меня есть квартира». Чтобы уложиться во времени, пишите кратко.

Далее Вам нужно определиться со своими приоритетами, понять, что в настоящий момент для Вас более важно.

Упражнение 2. Возьмите чистый лист бумаги и ответьте на вопрос: как бы я прожил последние полгода своей жизни, если бы точно знал, что через полгода умру. Этот вопрос может Вам показаться неприятным, однако на него надо ответить. Подумайте молча две минуты, представьте себя в такой ситуации и начинайте писать. На выполнение данного задания отведите себе пять минут.

Возможно, Вы напишите, что будете работать по 24 часа в сутки, чтобы завершить какой-либо проект. Возможно, Вы решите уволиться и провести это время с семьей. Может, Вы захотите потратить все сбережения на путешествие.

После того, как Вы ответите на этот вопрос, Вы поймете, какая жизненная сфера в настоящий момент для Вас наиболее важна.

При постановке целей необходимо сбалансировать цели. Большую часть целей посвятить той сфере, которая имеет для Вас большее значение и меньшую часть - всем остальным сферам.

Выделяют несколько жизненно сфер: саморазвитие, семья, карьера, хобби и увлечения, общественная работа, здоровье, имущество и престиж. Вы должны четко понимать, что для Вас приоритетнее.

Упражнение 3. Проведите анализ целей, которые Вы написали в первом задании. Рассортируйте цели по жизненным сферам.

Так, например, цели «Я выучил 2 иностранных языка», «Окончил курсы MBA» - относятся к саморазвитию.

Цели «Я вышла замуж», «у меня есть трое детей» - к семье.

После того, как рассортируете собственные цели, нужно оставить для доработки те цели, которые более актуальны для Вас в настоящий момент (Из задания 2).

Упражнение 4. Исключите те цели, которые имеют отрицательный оттенок и направлены не на достижение успеха, а на избегание неудач.

Например, неправильная цель «я не болею». Правильная – «Я здоров». Неправильная «Я не имею долгов», правильная - «Мой ежемесячный доход 100.000 руб.»

Отрицание – это не результат Ваших действий, это всего лишь теоретические рассуждения. Именно поэтому отрицательная формулировка не может описывать Вашу цель. Вы ведь не приходите в аптеку с перечнем лекарств, которые Вам не нужны – Вы называете конкретное средство, которое хотите купить. Вы не говорите своему подчиненному, чего он не должен делать - Вы ставите перед ним четкую задачу. Цель не может выражаться в отрицании, потому что его невозможно достичь.

Убедитесь, что формулировки целей описывают конкретный и измеримый результат, то есть Вы сможете понять, что цели достигли.

Например, цель «Я стал образованным человеком» - неконкретна и неизмерима. Как Вы поймете, что теперь Вы достигли цели и образованны? В чем Вы измерите образованность? Правильная формулировка «Я имею высшее образование». Эта цель конкретна, Вы поймете, что ее достигли. Когда будете держать в руках диплом о высшем образовании.

Цель «Я богат» – также неверна, так как непонятно, какая сумма для Вас означает богатство, и вообще, измеряете ли Вы ее в деньгах. Необходимо написать, например, «Мой ежемесячный доход - 500 000 руб.»

Достижение цели должно зависеть только от Ваших действий и усилий. Если цель зависит от других людей, то Вы не сможете ею управлять, не сможете контролировать.

Упражнение 5. Оставьте только те цели, которые подконтрольны Вам.

Неправильная цель: «Жениться на Ивановой Ирине». Достижение данной цели зависит как от Вашего стремления, так и от желания другого конкретного человека, а потому эта цель не подконтрольна. Зато Вы можете поставить перед собой «Жениться до августа 2011 года». Эта цель подконтрольна Вам, так Вы можете за это время найти человека, который со своей стороны будет хотеть выйти за Вас замуж».

Неправильная цель: «Мой муж - успешный бизнесмен». Вы также не можете контролировать жизнь своего мужа. Только он определяет, кем ему быть. Правильная цель: «Наш семейный доход - 1 млн. руб. в месяц».

Прежде чем утверждать, что что-либо является Вашей целью, задайте себе вопрос, является ли эта цель абсолютной?

Упражнение 6. Прочитайте каждую цель и подумайте, во всех ли ситуациях эта цель приносит положительные для Вас результаты. Исключите те цели, которые противоречивы и вызывают у Вас сомнения в своей абсолютности. Продумайте, что Вы потеряете при достижении цели и готовы ли Вы с этим мириться.

Например, женщина ставит перед собой цель «Отправиться в кругосветное путешествие на лайнере», а ее муж терпеть не может море и такое путешествие в настоящий момент означало бы распад семьи, так как муж не вынес бы столь длительного отсутствия своей жены. Если такой женщине муж и не нужен и ей важнее своя мечта, то цель нужно оставить. Однако если женщина мечтает о круизе, но семья ей дороже и ей все - равно придется отказаться от такого путешествия, то данную цель необходимо переформулировать или отложить до лучших времен.

Итак, к этому моменту в Вашем списке должно остаться не более половины целей.

На данном этапе необходимо установить сроки достижения указанных целей. Недостаточно знать, что нужно достичь. Важно знать, когда Вы должны быть в той точке, которую для себя определили.

Свои цели нужно опять-таки рассортировать на долгосрочные (ваши жизненные цели, путеводные ориентиры), среднесрочные (чего Вы хотите достичь в ближайшие 3-6 лет) и краткосрочные (цели на ближайшие год-два).

Упражнение 7. Разделить цели на три группы: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Причем, большие и амбициозные цели, которые Вам кажутся невозможными, ставьте в долгосрочные, не старайтесь приписать им четкие сроки.

Будьте осторожны при постановке долгосрочных целей. Имейте в виду, что с возрастом ценности меняются и, например, после 50 лет люди начинают придавать больше значения собственной полезности обществу, социальной значимости, задумываются о передаче собственного опыта и смысле прожитой жизни. Именно поэтому важно, чтобы жизненная цель формулировалась с учетом общественной полезности, иначе Вы можете в ней разочароваться и снова сбиться с пути.

Долгосрочные цели должны быть великими.

Акио Морита, основатель фирмы Сони мечтал создать фирму, которая будет новатором, мозговым трестом, который будет оригинальным способом производить новейшие техноемкие товары.

Генри Форд хотел построить машину для большинства. Машину, которая будет сделана из лучших материалов и будет иметь самую простую конструкцию. Любой человек с приличной зарплатой сможет ее купить.

Различные методы постановки целей гласят о том, что цели должны быть реалистичны. Мое мнение – надо быть осторожным при оценке реалистичности целей. Вы можете ошибочно принять решение, что цель нереальна. Конечно, не стоит мечтать о том, что Вы будете жить на другой планете и станете ее хозяином. Но не надо списывать цели, если Вы сегодня думаете, что у Вас нет денег или каких-либо других ресурсов для их достижения. Если нет средств сегодня, это не значит, что они не появятся через день, через месяц или год.

В то же время, если Вы ставите на ближайший год материальную цель, подсчитайте, какая сумма нужна на ее достижение, разделите сумму на 12 месяцев и Вы поймете, реальна цель или нет.

Для формулирования среднесрочных и краткосрочных целей в профессиональной жизни нужно собрать информацию о рынке, об интересующей Вас отрасли, этапах достижения цели, чтобы разбить большую цель на мелкие.

Упражнение 8. Проверьте цели. Представьте, что Вы достигли желаемого. Нарисуйте в своем воображении картину: момент, когда Вы получили то, о чем мечтали. Какие чувства и эмоции Вы испытываете? Есть ли ощущение счастья и радости? Довольны ли Вы результатом? Если на эти вопросы Вы отвечаете утвердительно, значит, Вы сформулировали верные цели. Если Вы не можете себе цель представить даже в воображении или не испытываете радости, то над целью нужно еще поработать.

Упражнение 9. Зафиксируйте свои цели в собственном подсознании. Создайте коллаж, в котором поместите картинки и фотографии с изображением моментов достижения цели. Стремитесь охватить все жизненные сферы, не забывая про себя. Поместите в центр собственную фотографию, где Вы счастливы, здоровы и довольны собой. Обозначьте и профессиональные цели, и личные, и семейные, и имущественные, и благотворительные. Постарайтесь заполнить каждое место в коллаже, не оставляйте свободных мест.

Разместите изготовленную Вами картину в такое место, где Вы сможете смотреть на нее ежедневно, но где она будет спрятана от посторонних глаз.

2. Проведите диагностику мотивационного типа и составьте рекомендации по методам наиболее эффективной мотивации

Мотивация и стимулирование персонала. Анкета для определения типа трудовой мотивации работника. Данный тест-опросник выявляет существующие, как самые эффективные, так и наименее желательные методы стимулирования, индивидуально для каждого работника. А также раскрывает способы самомотивации для самих сотрудников. Тест опросник проясняет, чем именно привлекает данная работа, какие плюсы она дает работнику сейчас и какие он может получить в дальнейшем, для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации. Тестирование по данной анкете будет полезно и самому руководителю (среднего звена и

операционного). Анкета для определения типа трудовой мотивации работника.

Инструкция. Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть примечание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле «другое».

Тестовый материал:

1. Ваша позиция в организации: 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: ____ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет / ____ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3. Что я чувствую себя полезным и нужным.

4. Что мне за нее относительно неплохо платят.

5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6. Другое: _____

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2. В своей работе я – полный хозяин.

3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я – ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6. Другое: _____

7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6. Другое: _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. Другое: _____

6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6. Другое: _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

Очень важно

Не очень важно

Совсем не важно

1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии

2. Доплаты за квалификацию

3. Доплаты за тяжелые и вредные условия

4. Социальные выплаты и льготы, пособия

5. Доходы от капитала, акций

6. Любые дополнительные приработки

7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства

9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5. Другое: _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
6. Другое: _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я – среди своих.
6. Другое: _____

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.
6. Другое: _____

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации. .
6. Другое: _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.
6. Другое: _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
6. Другое: _____
7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Другое: _____
7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
9. Другое: _____

Обработка результатов анкетирования Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:

«Паспортичка» (вопросы 1-4).

Отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8)

Отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10).

Работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).

Работник и совладение организацией (вопрос 14);

Работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной

Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл.1). Обработка результатов проводится в два этапа.

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа. Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами: Вопрос 5 Даны варианты ответов: 2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР; 3 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПА. Вопрос 7 Дан только один вариант ответа: 2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР. Вопрос 10.5 Дан вариант ответа: 3 – по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, СТ. Вопрос 11 Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем. Вопрос 17 Выбраны варианты: 1 – соответствует три типа мотивации – ПР, ПА, ХО; 2 – тоже три типа мотивации – ПА, ХО, СТ; 5 – соответствует два типа – ПА, СТ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: СТ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз. Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант "другое" или вообще отказаться отвечать. Проставьте количество ответов на анкете. Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если

индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг. В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид:

Ответов – 31 Тип мотивации Количество ответов Индекс Ранг СТ 2 0,065 5 ИН 4 0,129 4 ПР 9 0,290 1 ПА 5 0,161 3 ХО 7 0,226 2

На втором этапе производится статистическая обработка ответов. Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

Шаг 1. Выберите анкеты, соответствующие интересующей вас группе. Просуммируйте индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделите результат на количество анкет в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации. Прделав это по каждому типу мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например: группа «женщины»: ИН – 0,1632, ПР – 0,3294, ПА – 0,2172, ХО – 0,0636, СТ – 0,1937.

Шаг 2. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделите на количество анкет.

Шаг 3. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделите на количество анкет. В результате второго и третьего шагов вы получите структуру преобладающих типов мотивации.

Например: ИН ПР ПА ХО СТ На первом месте 13,3 46,7 33,3 6,7 6,7. На первом или втором месте 33,3 73,3 46,7 26,7 40,0 Средние индексы стимулирования по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Результат последнего расчета показывает, какие методы стимулирования не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании. Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании таблице 1.

Таблица 1– Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	

10.3	1	3	3		1
10.4		3			1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1		3		1
10.7	1	1		3	3
10.8				1	
10.9	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1	3,7	5	2	1	4
18.2	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Примечание: ЛЮ - люмпенизированный тип; ИН - инструментальный тип; ПР - профессиональный тип; ПА - патриотический тип; ХО - хозяйский тип.

3. На основе теории ожиданий (модель мотивации по В. Вруму), проведите исследование и оцените, в какой степени ситуация в организации является мотивационно благоприятной.

К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся:

- недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;
- отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей;
- неудовлетворенность справедливостью поощрения;
- недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
- низкая привлекательность используемых форм поощрения.

Для проверки наличия вышеперечисленных характеристик можно провести анкетирование (таблица 2), в котором по 10-балльной шкале оценивается, в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации в организации.

Таблица 2 – Анкета для исследования мотивационной среды

№ Утверждения	012345678910
1 Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены	
2 Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику	
3 Существуют вознаграждения за достижение высоких показателей в работе	
4 Они известны каждому работнику	
5 Они ценны для работников	
6 Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависят от того, как он работает	
7 Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда	
8 Работники предприятия не сомневаются в этом	
9 Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе	
10 Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда	
11 Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений	
12 Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством организации результаты соответствуют их возможностям	
13 Достижения ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения	
14 Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов	
15 Работники в процессе работы испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные	

0 – полностью не соответствуют, 10 – полностью соответствуют.

4. Тренинговые упражнения по развитию мотивации

Упражнение 1. Эмоциональное насыщение

Цель

Предметы и объекты, которые нравятся человеку, наделяются позитивными эпитетами. Определённые слова связываются в вашем воображении с успехом, красотой, совершенством. Они имеют позитивный эмоциональный смысл (например, слова «замечательно!», «прекрасный»), вызывают позитивные эмоции. Используя эти эпитеты, «привязывая» их к предметам и к отдельным элементам, можно сформировать интерес к ним. Вследствие эмоционального насыщения (сочетание с позитивными, «приятными» эпитетами и эмоциями) определённые предметы становятся для вас более привлекательными и интересными. Для того чтобы сформировалось подобное отношение к предметам (объектам) вашей деятельности, процесс эмоционального насыщения должен быть достаточно длительным.

Задания

1. Выпишите 20 слов, которые вам больше всего нравятся, которые вызывают позитивные эмоции.

2. Запишите 15-20 прилагательных (эпитетов), которыми вы наделяете нравящиеся вам предметы (например, «чудесный», «прекрасный»).

3. Запишите 10 компонентов (структурных компонентов или параметров), предмета (объекта), к которому вы хотите сформировать интерес. Например, если это автомобиль, то среди элементов могут быть мотор, тормоза, руль, корпус, дизайн. А если вы стремитесь развить свой интерес к психологии, то в качестве компонентов могут выступать психические компоненты и функции (память, внимание, воображение, мышление, мотивация и т.п.).

4. Каждый компонент (элемент) вашей деятельности (из десяти записанных) насыщайте позитивными (приятными для вас) эпитетами. Охарактеризуйте каждый элемент (структурный компонент) с позитивной стороны.

Упражнение 2. Составь наставления другим людям

Цель:

Обучая других – мы учимся также и сами, убеждая других – мы убеждаем также и самого себя, побуждая или мотивируя других – мы побуждаем, мотивируем и самого себя.

Исходя из этой закономерности, можно предложить следующее задание.

Задание

Вы должны убедить другого участника группы (вообразите, что перед вами ваш подчиненный или ребенок, который нуждается в ваших установках), что с заданием можно легко справиться. Стремитесь внушить уверенность в успехе. Запишите свою речь.

Пример: Андрей выполнял данное упражнение, выбрал несколько изречений, которые ему больше всего нравились и которые имели наибольшее влияние на него.

1. Успех приходит к тому, кто верит в него, кто много работает и не отклоняется от своей цели.

2. Ты обязательно достигнешь успеха, если всю энергию направишь на ее достижение!

3. Исключи из своего лексикона слово «невозможно». Если настойчиво работать, шаг за шагом приближаясь к цели, - всё возможно.

Сначала он выбрал для девиза первое изречение. Впоследствии для разнообразия нанес на табличку еще одно изречение.

Ты обязательно достигнешь успеха, если всю свою энергию направишь на достижение своей цели.

Выбрав несколько девизов, Андрей нанес их на табличку, которую расположил на своём рабочем столе. Такая работа (в комплексе с другими упражнениями мотивационного тренинга) содействовала заметному росту его мотивации достижения.

Упражнение 3. Одобрение

Цель: Знаете ли вы свои положительные черты, свои преимущества, которые способны обеспечить вам успех в жизни? Умеете ли подбадривать себя и других?

Тренер, учитель или менеджер постоянно прибегает к одобрению и подбадриванию своих учеников (подчиненных). Вас также, очевидно, неоднократно хвалили. Это прибавляло вам сил, вдохновляло на дельнейшую работу. Вследствие похвалы вы ощущали эмоциональный подъём и стремление работать настойчивее ради достижения успеха.

Иногда у вас не все удавалось и вы разочаровывались, теряли веру в себя, а позитивного эмоционального подкрепления (похвалы) от окружающих не поступало. В таких случаях вы теряли уверенность в своих силах и были демотивированными (т.е. не ощущали побуждений, стимулов к работе). Но вдруг вы вспоминали свои успехи в прошлом, актуализировались слова-одобрения в ваш адрес от учителя (руководителя). Вам стало легче, опять захотелось работать. У вас возникает мысль: почему я должен ожидать одобрения от других людей, нельзя ли находить поддержку у самого себя? Оказывается, что это вполне возможно. Тренируясь и рассуждая над тем, как одобрять, поддерживать самого себя, вы со временем станете более уверенными и целеустремлёнными.

Задание

1. Запишите пять своих положительных черт характера, особенностей личности, которые способны обеспечить вам успех в деятельности.

2. Запишите пять своих положительных черт, которые помогают вам в общении с другими людьми.

3. Вспомните и запишите свои успехи в прошлом и их влияние на вашу жизнь и деятельность. Запишите свои значительные успехи, о которых приятно вспомнить и которые имели существенное влияние на вашу жизнь и деятельность.

4. Вспомните и запишите слова-одобрения, которые были высказаны в ваш адрес другими людьми (учителями, друзьями, знакомыми) и которые имели влияние на вашу жизнь или деятельность. Запишите их и храните в специальном блокноте, чтобы в неблагоприятных для вас обстоятельствах обращаться к ним.

5. Запишите, как вы подбадриваете самого себя, когда потерпели неудачу, когда не всё у вас получается, когда ощущаете трудности в работе (1-й вариант, 2-й вариант)?

6. Как вы подбадриваете других людей, когда кто-то потерпел неудачу, ощущает разочарование и значительные трудности (1-й вариант, 2-й вариант)?

7. Вспомните и запишите, как вы хвалили самого себя, когда достигли определённых успехов.

8. Учтывая опыт, поразмышляйте и запишите новый, более эффективный текст-самоодобрение.

9. Вспомните и запишите, как вы хвалите других, когда кто-то достиг успехов или сделал что-то важное.

10. Учitando опыт и знания, поразмышляйте и напишите новый текст одобрения других людей в случае достижения ими позитивного результата.

11. Запишите приветствие другому человеку по случаю успешного завершения им важного дела. Пытайтесь предоставить такое одобрение и поддержку этому человеку, чтобы это было новым стимулом (импульсом) для него, побуждало его к дальнейшим успехам.

Упражнение 4. Указывая ошибки – отметьте улучшение

Довольно часто воспитатели, учителя и родители указывают на недостатки, ошибки, слабости детей, вследствие чего у детей формируется чувство беспомощности, снижается их самооценка.

Взрослым следует не только указывать на ошибки, но и акцентировать внимание на достижениях, успехах детей. Даже когда ошибок и недостатков много, стоит отметить позитивные изменения в определённом компоненте деятельности:

1. Пусть ошибок ещё много, но они не такие серьёзные, как те, которые ты так часто допускал раньше.

2. Пусть трудностей ещё немало, но ведь в этом компоненте ты продвинулся далеко вперёд.

3. Пусть не всё ещё удаётся, но обрати внимание, над этим ты хорошо поработал и уже видны позитивные изменения. Следовательно, есть возможности развития и в других аспектах деятельности.

Всегда можно найти и отметить позитивные моменты, улучшения определённых аспектов деятельности.

Некоторые родители и воспитатели склонны считать, что если ребёнку указать на его ошибки, то он будет стремиться не повторять их. Но такая стратегия часто вызывает нежелательный эффект: если указывать ребёнку только на недостатки, не поощряя, не подбадривая его, то со временем у него появляется отвращение к такой деятельности (и негативное отношение к субъекту воспитательного процесса: к учителю, воспитателю или родителям). Для того чтобы побуждать ребёнка к учению (или взрослого к работе), следует обязательно отмечать позитивные изменения, обращать внимание на то, что именно у человека получается лучше.

Задание

Укажите на недостатки, ошибки ученика (подчинённого), но вместе с тем акцентируйте внимание на достижениях, изменениях в лучшую сторону.

Упражнение 5. Избежание неудачи

Рассмотри несколько форм поведения, направленного на избежание неудачи.

Откладывание на потом.

Откладывание работы – типичный способ избежания неудачи. Люди часто прибегают к нему, оправдываясь: «Я ещё успею это сделать», «Не следует спешить», «Я обязательно начну этим заниматься со следующего

понедельника». Но со следующего понедельника, ссылаясь на обстоятельства, нехватку времени и т.п., человек откладывает дело опять до «следующего понедельника».

Конечно, субъект может откладывать работу из-за отсутствия соответствующих стимулов, мотивов (например, когда дело не является неотложным). Но часто человек прибегает к такому поведению потому, что боится рисковать, ошибиться, т.е. боится неудачи. Для некоторых людей приятнее воспринимать себя достаточно способным, но неорганизованным, нежели наоборот. В этом случае вмешиваются механизмы психологической защиты: человек стремится поддерживать образ своего «Я» на соответствующем уровне. А поражение, неудача могут снизить самооценку, и это определяет стремление некоторых людей избегать неудачи, поддерживая этим чувство самоуважения.

Задания

1. Поразмышляйте над тем, каким бы вы хотели себя видеть: достаточно способным, но неорганизованным (т.е. человеком, который боится поражения и постоянно откладывает дело на потом) или недостаточно способным, но настойчивым, организованным (человеком, который не боится неудачи).

2. Поразмышляйте: определяется ли поражение (неудача) именно отсутствием способностей? Какие другие факторы, по вашему мнению, могут определить неудачу?

3. Запишите позитивные моменты, связанные с неудачей (что даёт вам неудача, чему учит).

4. Поразмышляйте и запишите, что бы вы сказали человеку-неудачнику. Запишите, как бы вы попробовали не только утешить, но и вдохновить человека на дальнейшую деятельность.

5. Запишите, что бы вы сказали самому себе в минуты неудачи и разочарования. Какие слова смогли бы не только восстановить потерянное душевное равновесие, но и побуждать к деятельности?

6. Усовершенствовав текст, запишите его крупными яркими буквами на обложке тетради или на карточке, поработайте над ним, попробуйте прокрутить соответствующие ситуации в воображении, анализируя записанный текст.

Упражнение 6. Придумай девиз

Цель

У каждого человека есть определённые принципы, которых он стремится придерживаться и которые направляют его поведение. Каждый индивид действует соответственно со своими внутренними установками и убеждениями, руководствуется определёнными лозунгами. Например, целеустремлённый и настойчивый субъект в своей деятельности может руководствоваться принципом: *«Что бы ни было, обязательно доведи дело до конца»*. Уверенного в себе человека может подбадривать девиз: *«Я смогу достичь этого, ничто меня не остановит!»* А возможно, вас будет

вдохновлять такой лозунг: «*Кто рассуждает и работает – обязательно побеждает!*»

Как правило, внутренние принципы развиваются под влиянием других людей. Но вы способны самостоятельно (в процессе саморазвития, работы над собой) целеустремлённо формировать у самого себя определённые принципы и убеждения, которые будут помогать достичь поставленных перед собой целей. Выбрав девиз, постепенно привыкая к нему и действия в соответствии с его содержанием, можно легко его усвоить. Развивая позитивное мышление в соответствии с новыми внутренними установками, можно изменить свою мотивационную систему. Ведь известно: как человек мыслит, так он и действует (мнение, идея определяет ваше отношение и соответственно действия).

Задания

1. Вообразите, что вы человек с высокой мотивацией достижения (стремитесь достигать значительных успехов). Придумайте девиз (лозунг), который бы ориентировал, побуждал и вдохновлял вас на достижение определённой цели. Девиз должен нравиться вам, вдохновлять на преодоление трудностей и проблем, настраивать на настойчивую работу.

2. Подберите несколько вариантов девиза, чтобы впоследствии выбрать лучший из них. Разнообразие девизов необходимо также для того, чтобы отразить различные аспекты мотивации достижения. 1-й вариант: на формирование настойчивости и способности преодолевать трудности и препятствия. 2-й вариант: на формирование целеустремлённой, т.е. систематической работы по достижению цели. 3-й вариант: на развитие уверенности в себе. 4-й вариант: на развитие стремления совершенствоваться, улучшать своё мастерство.

3. Напишите свой девиз на табличке. Подберите соответствующий цвет и рисунок-символ. Поместите табличку на рабочем столе (или на стене), чтобы постоянно её видеть.

4. Время от времени меняйте некоторые слова (для разнообразия чтобы избежать механического восприятия). Определённый эффект вызывает и переформулирование девиза. Придумайте четыре варианта девиза, выразите его идею различными способами (4 варианта).

5. На отдельном листе бумаги напишите рассказ на тему, связанную с вашим девизом. Попробуйте как можно ярче вообразить ситуации, выразите свои отношение и чувства.

Упражнение 7. Анализ своих оправданий

Цель

Большинство причин неудач являются внутренними, т.е. вы сами виновны в том, что недостаточно работали и не достигли успеха. Но и на внешние факторы (например, когда вы оправдываетесь тем, что никто не помогал) можно влиять. Ведь, вполне вероятно, вы и не обращались ни к кому за помощью, не искали людей, которые могли бы помочь. В этом

случае вам следует поразмышлять над тем, что можно обратиться за помощью к конкретным людям и получить её.

Когда вы ссылаетесь на то, что у вас очень много дел и вы очень перегружены, то это может свидетельствовать:

А) о неумении организовать свою деятельность;

Б) о неумении определить приоритеты (что главное, а что второстепенное);

В) об отсутствии привычки систематически работать (ведь можно хотя бы 20-30 минут выделять на дело, до которого обычно «не доходят руки»).

Задания

1. Попробуйте объяснить (оправдаться), почему вы не выполнили то, что задумали, почему не приложили достаточных усилий для достижения поставленных перед собой целей.

2. Запишите подробно все оправдания. Например: «Я не выполнил задание потому, что:

1) Очень много дел,

2) Не достаточно способностей,

3) Никто не помог».

1. Проанализируйте ваши оправдания. Подумайте:

1) Почему вы используете именно такие оправдания?

2) Зависит ли от вас или от внешних обстоятельств (которые вам неподконтрольны)?

1. Поразмышляйте, какие мероприятия следует провести, чтобы исправить положение.

Упражнение 8. *Оживление приятных воспоминаний*

Данное упражнение адаптировано из психосинтеза.

Цель

Актуализация позитивных эмоций, связанных с собственной деятельностью и успехами в прошлом. Это предоставит вам поддержку, будет побуждать к дальнейшей деятельности.

Упражнение особенно полезно выполнять тогда, когда вы разочарованы, не ощущаете достаточной мотивации и сил для продолжения работы.

Задания

1. Вспомните тот период своей жизни, когда вы были воодушевлены деятельностью, когда достигли успехов, когда что-то хорошо удалось сделать (например, когда с вдохновением читали учебник или обдумывали научную проблему). Что именно и почему так легко удавалось вам?

2. Выберите какой-то эпизод и попробуйте опять пережить его в деталях. Потом оживите приятные воспоминания из других эпизодов. Какие были чувства, впечатления? Какой эффект от выполнения упражнения?

3. Попробуйте актуализировать такие чувства сейчас и увлечься чем-то. Пытайтесь перенести эти чувства из прошлого на деятельность, к которой

вы стремитесь развить интерес. Попробуйте связать прошедшие успехи, похвалу в ваш адрес, вдохновение (в прошлом) с этой деятельностью.

Анализ

Запишите свои впечатления, чувства, рассуждения. Оцените эффективность упражнения в баллах. Если не очень удачно выполнили, не сумели актуализировать приятные чувства из прошлого и перенести их на теперешнюю деятельность, поразмышляйте:

- что мешает вам почувствовать похожие чувства теперь?

- как можно было бы усовершенствовать это упражнение и адаптировать его к своим психологическим особенностям?

Пример. Артур, работая над проектом, ощущал разочарование и после неудачных попыток потерял интерес к деятельности (поскольку работа «не клеилась»). Когда он вспомнил свои успехи в прошлом (победу на олимпиаде по физике, успешную работу над электроприбором), то почувствовал прилив энергии, вдохновения, уверенность в себе.

Переживание приятных событий, которые случались в прошлом, - это огромный источник энергии и вдохновения. Вы можете актуализировать в вашей памяти любой приятный эпизод, связанный с профессиональной, творческой или учебной деятельностью (даже если вы вспомните не только удовлетворение и вдохновение, но и станете более уверенным в себе).

Упражнение 9 Похвала самому себе

Цель

Научиться одобрять, подбадривать и вдохновлять самого себя, поскольку это очень помогает в работе. Вспоминая и эмоционально подкрепляя действия, которые в прошлом приводили к успеху, вы вдохновляете себя на дальнейшие достижения.

Задания

1. Вспомните событие, когда вы достигли успеха, проявив настойчивость, целенаправленность, смекалку и т.п. Вспомните эмоциональное состояние (удовлетворение, подъём), в котором пребывали в ситуации успеха и победы.

2. Похвалите самого себя. Скажите самому себе несколько приятных слов. Например: «Молодец! Чудесная работа! Так и дальше держать!»

3. Обязайте себя и далее так работать (например, проявить настойчивость, целенаправленность и т.п.).

Пример. Михаил похвалил себя за заметный прогресс в изучении иностранного языка, которого он достиг благодаря систематической, настойчивой работе: «Замечательно! Недаром же было затрачено столько усилий! Ежедневная работа дала свои результаты! Я молодец, что работал так много, а главное – систематически! Далее не расслабляйся, а работай ещё больше! Я обязываю себя ежедневно работать по меньшей мере один час над усовершенствованием иностранного языка!»

Упражнение 10. Тема успеха

Цель

Мотивация, как известно, тесно связана с когнитивными процессами (с восприятием, мышлением, отношением к самому себе). Меняя восприятие определённых объектов, формируя новый стиль мышления, мы развиваем и новое отношение к объектам своей деятельности, формируем новые мотивы деятельности. Когда человек начинает рассуждать по-другому, он начинает и действовать по-другому. Приучив себя к новому мышлению (по-другому воспринимая самого себя и свою деятельность), вы тем самым изменяете и свою мотивацию к деятельности.

Это упражнение направлено на изменение мотивации путём формирования нового позитивного мышления. Ниже приведём ряд изречений, умственных и вербальных структур, которые присущи людям с высокой мотивацией достижения. Вам предлагается выполнить определённые задания с этими изречениями. Допускаем, что интроектировав (усвоив) эти суждения (изречения) вы начнёте не только мыслить, но и действовать, как человек с высокой мотивацией достижения.

Изречения

- *Человек должен всю жизнь идти вперёд.*
- *Уверенные в себе люди становятся счастливыми.*
- *Я обязательно добьюсь успеха в своём деле.*
- *Готовность к успеху – почти половина секрета его достижения.*
- *Я сделаю всё, что задумал.*
- *Я уже приучил сознание к тому, что достигну цели.*
- *Я достигну своего, даже если на это уйдёт остаток моей жизни.*
- *Я не буду отказываться от дела при первой неудаче.*
- *Успех приходит к тому, кто мыслит категориями успеха.*
- *Я твёрдо знаю, чего хочу достичь.*
- *Успех приходит к тому, кто к нему стремится.*
- *Я составил план достижения цели и обязательно достигну её.*
- *На мою мечту ничто не повлияет.*
- *Никто не побеждён, пока не признал себя побеждённым.*
- *Я уверен, что есть какой-то способ, и знаю, что найду его.*
- *Я буду пытаться превращать неудачи в победу.*
- *Я верю в себя.*
- *Успех зависит от моих усилий и желания достичь его.*
- *Я удовлетворён своей работой.*
- *Вера в успех, огромное желание и воображение, настойчивость в достижении поставленной цели – составные успеха.*

Задание

Используя эти и другие изречения, напишите текст (что-то вроде текста для самовнушения), который можно перечитывать и поддерживать свою мотивацию.

Литература:

- 1 Аширов, Д.А. Труд: стимулы-мотивы-мотивации / Д.А. Аширов.– М, 2002. – 262 с.
- 2 Дипроуз, Донна. Мотивация / Донна Дипроуз. – М.: Эксмо, 2007.– 249 с.
- 3 Занюк, С. Психология мотивации / С. Занюк. Киев: Ника-Центр: Эльга-Н, 2001. – 352 с.
- 4 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
- 5 Климчук, В. А. Тренинг внутренней мотивации / В.А. Климчук. – СПб.: Речь, 2005. – 76 с.
- 6 Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
- 7 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
- 8 Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочинава, 2007. – 184 с.
- 9 Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
- 10 Нирмайер, Р., Мотивация / Р. Нирмайер, М. Зайфферт. – М.: ОМЕГА, 2006. – 68 с.
- 11 Одегов, Ю.Г., Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
- 12 Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001.– 204 с.
- 13 Соломанидина, Т.О., Управление мотивацией персонала. В таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т.О. Соломанидин, В.Г. Соломанидин М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
- 14 Травин, В. В., Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М. Б. Курбатова.– М.: Дело, 2005. – 96 с.
- 15 Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
- 16 Яковлева, Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. / Т.Г. Яковлева. – СПб.: Питер.2009. – 240 с.

Семинарское занятие на тему «Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя»

Вопросы

- 1 Понятие и структура общения.
- 2 Основные механизмы взаимовосприятия.
- 3 Характеристики вербальных и невербальных средств управленческого общения.
- 4 Характеристика основных форм делового общения в управленческой сфере.

Защита рефератов на тему:

1. Проблема межкультурных коммуникаций в деловом общении.
2. Рукопожатия как особая форма невербальной коммуникации в деловом общении.
3. Правила обмена визитными карточками в деловом общении.

Задания:

1. Проведение упражнений для развития коммуникативных умений:

Упражнение 1. Техника интонирования

Ведущий дает различные фразы и ставит задачу произнести их с различными оттенками в зависимости от ситуации (фразы типа «Как лучше сделать это?», «Все идите сюда», «Выполнили ли вы мою просьбу?», «Прошу внимательно отнестись к моей просьбе», «Да», «Будьте добры» и т. п.).

Затем участники должны по-разному прочитать часть какого-нибудь рассказа – из художественной литературы или составленного самостоятельно. Необходимо найти не только нужные интонации, но и пластику мимико-пантомимического интонирования, правильное положение тела (необходимо следить за мышечной свободой и снимать излишнее мышечное напряжение). Важно найти пути приспособления в самых неожиданных ситуациях (вы входите в комнату, где много людей, – раздается смех).

Упражнение 2. Мысль одна, а слов много

Упражнение направлено на формирование умения оперировать словами, точно выражать свои мысли.

Ведущий предлагает участникам несложную фразу, например: «Нынешнее лето будет очень теплым». Надо предложить несколько вариантов передачи этой же мысли другими словами. При этом ни одно из слов данного предложения не должно употребляться в других предложениях. Важно следить, чтобы не искажался смысл высказывания. Побеждает тот, у кого больше таких вариантов.

Упражнение 4. Тихий разговор

Участники садятся в круг, в центре которого кладутся карточки с заданиями: «сказать» невербально выбранному партнеру фразу, написанную на карточке. Каждый по очереди выбирает задание и выполняет его без слов.

Остальные наблюдают и определяют «произнесенную» фразу. Варианты фраз:

- «Не расстраивайся, все будет хорошо...»
- «Меня возмущает твое поведение...»
- «Я очень рад тебя видеть!»
- «Неужели?! Этого не может быть!»
- «Этого я от тебя не ожидал!»
- «Как я рад!»
- «Как вы все мне надоели!»
- «Поторопись, а то мы опоздаем...»
- «Ты сегодня прекрасно выглядишь...»
- «Я очень сожалею, что так случилось, прости меня...»
- «Мне это так не нравится!»

Для дальнейшего совершенствования участникам предлагается дома перед зеркалом или в общении попробовать выразить все те намерения и отношения, которые были предметом анализа на данном занятии.

2. Диагностика уровня общительности с помощью методики В.Ф. Ряховского

Инструкция: Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что - людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или нет?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные Критерии оценки произведений литературы, искусства, куль туры, и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступал в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учеб ной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка ответов: «да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные очки суммируются и по классификатору определяется, к какой категории людей относится испытуемый.

Классификатор к тесту В.Ф. Ряховского

30—32 очка. Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитает! одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, т надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 очка. Вы в известной степени общительны в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает,

вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

4–8 очков. Вы, должно быть, «рубашка-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке, беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести то до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер; вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

3. Диагностика уровня развития коммуникативных и организаторских склонностей с помощью опросника «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявский, В.А. Федорошин (КОС)

В профессиях, которые по своему содержанию связаны с активным взаимодействием человека с другими людьми, в качестве стержневых выступают коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе. Главное содержание деятельности работников таких профессий – руководство коллективами, обучение, воспитание, культурно-просветительское и бытовое обслуживание людей и т.д. По результатам ответов испытуемого появляется возможность выявить качественные особенности его коммуникативных и организаторских склонностей.

Инструкция: на каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

Текст опросника

2. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
3. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
4. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?

5. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
6. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
7. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
8. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
9. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
10. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
11. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
12. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
13. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
14. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
15. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
16. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
17. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
18. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
19. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
20. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
21. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
22. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
23. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
24. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
25. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
26. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
27. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
28. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?

29. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
30. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
31. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
32. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
33. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
34. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
35. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
36. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
37. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
38. Верно ли, что у Вас много друзей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?
41. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Обработка результатов и интерпретация

Коммуникативные способности – ответы "да" на следующие вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; и "нет" на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Организаторские способности – ответы "да" на следующие вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; и "нет" на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Подсчитывается количество совпадающих с ключом ответов по каждому разделу методики, затем вычисляются оценочные коэффициенты отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле:

$$K = 0,05 * C, \text{ где}$$

K – величина оценочного коэффициента

C – количество совпадающих с ключом ответов.

Оценочные коэффициенты может варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1 говорят о высоком уровне коммуникативных и организаторских способностях, близкие к 0 - о низком уровне. Первичные показатели коммуникативных и организаторских способностей могут быть представлены в виде оценок, свидетельствующих о разных уровнях изучаемых способностей.

Таблица 1 – Коммуникативные умения

Показатель	Оценка	Уровень
0,10-0,45	1	I - низкий
0,46-0,55	2	II - ниже среднего
0,56-0,65	3	III - средний
0,66-0,75	4	IV - высокий
0,76-1	5	V - очень высокий

Таблица 2 – Организаторские умения:

Показатель	Оценка	Уровень
0,20-0,55	1	I - низкий
0,56-0,65	2	II - ниже среднего
0,66-0,70	3	III - средний
0,71-0,80	4	IV - высокий
0,81-1	5	V - очень высокий

Анализ полученных результатов.

Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе; предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства; испытывают трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией; плохо ориентируются в незнакомой ситуации; не отстаивают свои мнения, тяжело переживают обиды; проявления инициативы в общественной деятельности крайне снижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские склонности необходимо развивать и совершенствовать.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью,

помогают близким. Другьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Всё это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку - 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативности и организаторской и активно стремятся к ней, быстро ориентироваться в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают своё мнение и добиваются, Чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать разные игры, мероприятия. Настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Литература:

- 1 Батаршев, А.В. Психология личности и общения. / А.В. Батаршев. – М.: Владос, 2004. – 246 с.
- 2 Браим, И. Н. Культура делового общения / И. Н. Браим. – Мн.: Ип «Экоперспектива», 2000. – 174 с.
- 3 Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О. А. Баева. – Мн.: Новое знание, 2001. – 328 с.
- 4 Вердербер, Р. Психология общения. / Р. Вердербер, К Вердербер. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 363 с.
- 5 Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.
- 6 Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2002.- 320 с.
- 7 Кукушин, В. С. Психология делового общения: учебное пособие / В. С. Кукушин. – Ростов на Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 368 с.
- 8 Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. Пособие / А.П. Панфилова. – СПб.: Знание, 2001. – 496 с.

Семинарское занятие на тему «Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности»

Вопросы

- 1 Организация как объект управления.
- 2 Механизмы групповой динамики в организации.
- 3 Психологический климат в коллективе.
- 4 Структура и содержание корпоративной культуры.

Задания:

1. Найти пример корпоративного кодекса крупной организации и провести анализ основных положений.

Схема анализа:

1. Общие положения корпоративной идеологии.
 2. История возникновения и развития Компании.
 3. Что ценит и ожидает Компания от своих сотрудников
 4. Обязательства Компании перед сотрудниками.
 5. Протокол бизнес-норм.
 - 5.1. Общение сотрудников.
 - 5.2. Внешний вид сотрудников.
 - 5.3. Этические нормы общения с Клиентами.
 - 5.4. Поведение в публичных местах и с представителями СМИ.
 - 5.5. Протокол совещаний.
 - 5.6. Система коммуникативной безопасности в Компании (включая типы информации, не подлежащей разглашению).
 6. Ритуалы и традиции.
 - 6.1. Ритуал посвящения.
 - 6.2. Этапы роста сотрудников Компании.
 - 6.3. Поощрения и взыскания.
 - 6.4. Тренинги, семинары, конференции.
 - 6.5. Корпоративные праздники.
 7. Заключение.
 8. Приложение (основные принципы деятельности персонала Компании)».
2. Найти пример истории и мифов организаций. Провести их психологический анализ.
 3. Исследуйте психологическую атмосферу в коллективе. В качестве объекта исследования можете взять как реальную рабочую группу, так и учебную группу, студентом которой Вы являетесь.
 4. Повести диагностику социально- психологической самооценки коллектива с помощью методики «Методика изучения социально- психологической самооценки коллектива»

«СПСК» – социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова)

Инструкция. Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.

Варианты ответов:

- «все» — 6 баллов;
- «почти все» — 5 баллов;
- «большинство» — 4 балла;
- «половина» — 3 балла;
- «меньшинство» — 2 балла;
- «почти никто» — 1 балл;
- «никто» — 0 баллов.

Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.

Опросный лист

- 1 Свои слова подтверждают делом
- 2 Осуждают проявления индивидуализма
- 3 Имеют сходные убеждения
- 4 Радуются успехам друг друга
- 5 Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений
- 6 Умело взаимодействуют друг с другом
- 7 Знают задачи, стоящие перед коллективом
- 8 Требовательны друг к другу
- 9 Все вопросы решают сообща
- 10 Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом
- 11 Доверяют друг другу
- 12 Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений
- 13 Бесконфликтно распределяют обязанности между собой
- 14 Знают итоги работы коллектива
- 15 Никогда и ни в чем не ошибаются
- 16 Объективно оценивают свои успехи и неудачи
- 17 Личные интересы подчиняют интересам коллектива
- 18 Одному и тому же посвящают свой досуг
- 19 Защищают друг друга
- 20 Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений
- 21 Взаимно дополняют друг друга в работе
- 22 Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива
- 23 Работают над решением задач и проблем с полной отдачей
- 24 Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива

- 25 Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей
- 26 Помогают друг другу
- 27 К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования
- 28 Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе
- 29 Знают правила поведения в коллективе
- 30 Никогда и ни в чем не сомневаются
- 31 Не бросают начатое дело на полпути
- 32 Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения
- 33 Одинаково оценивают интересы коллектива
- 34 Искренне огорчаются при неудачах коллег
- 35 Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений
- 36 Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач
- 37 Хорошо знают свои обязанности
- 38 Сознательно подчиняются дисциплине
- 39 Верят в свой коллектив
- 40 Одинаково оценивают неудачи коллектива
- 41 Тактично ведут себя в отношении друг друга
- 42 Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений
- 43 Быстро находят между собой общий язык
- 44 Хорошо знают приемы и методы совместной работы
- 45 Всегда и во всем правы
- 46 Общественные интересы ставят выше личных
- 47 Поддерживают полезные для коллектива начинания
- 48 Имеют одинаковые представления о нормах нравственности
- 49 Доброжелательно относятся друг к другу
- 50 Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений
- 51 Берут на себя руководство коллективом, если потребуется
- 52 Хорошо знают работу товарищей по коллективу
- 53 По-хозяйски относятся к имуществу фирмы
- 54 Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции
- 55 Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности
- 56 Уважают друг друга
- 57 Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов
- 58 Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости
- 59 Знают черты характера друг друга
- 60 Все умеют делать
- 61 Ответственно выполняют любую работу

- 62 Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив
- 63 Одинаково оценивают правильность распределения поощрений
- 64 Поддерживают друг друга в трудные минуты
- 65 Радуются успехам новичков и представителей других подразделений
- 66 Действуют слаженно и организовано в сложных ситуациях
- 67 Хорошо знают привычки и склонности друг друга
- 68 Активно участвуют в общественной работе
- 69 Постоянно заботятся об успехах коллектива
- 70 Одинаково оценивают справедливость наказаний
- 71 Взаимно относятся друг к другу
- 72 Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений
- 73 Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех
- 74 Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга

Обработка результатов. Подсчитайте сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника подразделения. После этого найдите интенсивность развития каждого из показателей в подразделении по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе.

Шкала достоверности — вопросы 16; 31; 46; 61. Чем больше положительных ответов дал сотрудник по этой шкале, тем менее правдиво он отвечал на вопросы методики.

- 1 Стремление к сохранению целостности группы 2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
- 2 Сплоченность (единство отношений) 3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
- 3 Контактность (личные взаимоотношения) 4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
- 4 Открытость 4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
- 5 Организованность 4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
- 6 Информированность 4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
- 7 Ответственность 4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

Литература:

- 1 Антонова, Н.В. Психология управления. / Н.В. Антонова. – М.: Изд. Высшая школа экономики, 2010. – 269 с.
- 2 Зигер, В. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. / В. Зигер, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990.
- 3 Каменская, В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов

психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.

4 Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1998. – 408 с.

5 Мицич, Л. Как проводить деловые беседы. / Л.Мицич – М.: Экономика, 1987. – С. 74.

6 Фопель, К. Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: Практическое пособие. / К.Фопель.– М., 2005. – 256 с.

Семинарское занятие на тему «Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя»

Вопросы

1 Понятие конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов субъектов взаимодействия.

2 Динамика зарождения и развития структурные компоненты конфликта.

3 Динамика зарождения и развития конфликта.

4 Основы управления конфликтным взаимодействием в учреждениях социальной работы.

Защита рефератов на тему:

1. Профилактика и предупреждение конфликтов.

2. Деструктивное поведение в конфликте.

3. Виды конфликтогенов их характеристика.

4. Психотехники саморегуляции в конфликтной ситуации

Задания:

1. Психологический анализ конфликтных ситуаций по следующей схеме и разработка конструктивных способов их разрешения по:

1. Тип конфликта по классификации по субъектам, или сторонам конфликта:

1) внутриличностные,

2) межличностные,

3) между личностью и группой,

4) межгрупповые,

5) межгосударственные

2. Тип конфликта по сферам жизнедеятельности людей:

– бытовые;

– семейные;

– трудовые;

– воинские;

– учебно-педагогические и др.

3. Тип конфликта по характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

– ресурсные;

– статусно – ролевые;

– социокультурные;

– идеологические и др.

4. . Тип конфликта по направленности воздействия и распределения полномочий:

– конфликты «по вертикали» (начальник — подчиненный, вышестоящая организация — нижестоящая организация);

– конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).

5. Тип конфликта по другим характеристикам:

- явные и латентные;
- конструктивные и деструктивные;
- кратковременные и длительные;
- реалистические и нереалистические;
- локальные, региональные и международные и т.д.

6. Структурные элементы конфликта:

1 Стороны конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

2 Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт.

3 Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

4 Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

5 Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или переговоров.

7. Возможные варианты разрешения конфликтной ситуации.

1 «Сотрудники» – Два сотрудника не хотят работать в одном отделе. Постоянно скандалят, не воспринимают друг друга. Между ними произошёл следующий диалог:

- Вы опять не сделали срочную работу. Мне приходится её делать за вас.

- Вы мне не начальник. Я сам знаю, что мне делать.

(Предложите оптимальное решение ситуации).

1. «Премия».

Молодой сотрудник пришёл к начальнику требовать премию (повышение зарплаты): «За прошлый месяц я выполнил практически всю работу, зарплата у меня такая же, как и у остальных сотрудников, а премии мне вообще не дали! Я считаю, что надо оплачивать вложенный труд, и прошу повысить мне зарплату или начислить премию».

Начальник: «У вас ещё нет опыта, и со сложной работой вы не справитесь».

(Предложите возможные пути решения проблемы).

2. «Обида».

Молодая сотрудница Маша пожаловалась, что её обижает сотрудница Тамара, и попросила перевести её в другой отдел. При этом оказалось, что рабочие места их находятся рядом и что Тамара действительно часто делает Маше замечания, многие из которых

несправедливы. При этом Тамара объяснила, что Маша годится ей во внучки, а потому все замечания её должна принимать с благодарностью. Начальнику отдела показалось, что Маша своей подвижностью и непоседливостью раздражает пожилую Тамару.

(«В этой ситуации я...» - дополните фразу).

1. «Противоположность характеров»

Сотрудница Вера постоянно ссорилась с Леной – коллегой по работе. Обе пользовались уважением в коллективе, но по характеру были противоположны друг другу. Вера постоянно смеялась, шутила, много говорила, причём любила рассказывать о себе, так что все были в курсе её личных дел. Она говорила, что любит всех коллег, кроме Лены, так как та скрытная, и наверное, хитрая, - всё время молчит, а сама себе на уме. Вера постоянно поддразнивала и высмеивала Лену, которая была спокойная и выдержанная, никогда ни с кем не откровенничала. Однако к коллегам была всегда внимательна, проявляла заинтересованность и доброжелательность, давала дельные советы по работе. Если Вера задевала её, обычно отшучивалась: «И откуда берутся такие несерьёзные?» Это давало Вере новый заряд отрицательной энергии. И она продолжала нападки с удвоенной силой. **(«По-моему мнению, конфликт заключается в ...» - окончите фразу).**

1. Проведение тренинговых упражнений

Упражнение 2 «Просьба – отказ»

Цель: развитие навыков вежливого отказа в различных жизненных ситуациях.

Инструкция: Выбираются по желанию два участника. Задача одного просить о чем-либо, а другого – отказать, при этом грубить и говорить слово «нет» нельзя. Ситуации для работы: попросить заколку на вечер, денег взаймы, решить задачу, пойти погулять и др. Во второй части этого упражнения задание меняется. Нужно попросить у собеседника то, в чем ему будет трудно отказать, например, помощь, покурить, подарок, второй участник должен отказать словами «Нет, нет, нет».

Рефлексия:

1. Что было труднее, отказываться или предлагать что-либо?
2. Что ты чувствовал, когда тебе отказывали?

Упражнение 3 «Я-высказывание/ты-высказывание»

Цель: научиться терпимо (в неагрессивной, безоценочной манере) выражать свои негативные чувства, такие как недовольство, обида, огорчение и т.д.

Инструкция: Ведущий объясняет разницу между Я-высказыванием и ты-высказыванием. Например, использование в речи Я-высказываний делает общение более непосредственным, помогает выразить свои чувства, не унижая другого человека. Я-высказывание предполагает ответственность говорящего за свои мысли и чувства («Я очень беспокоюсь, если тебя нет дома к 10 часам вечера»), а не нацелено, как ты-высказывание на то, чтобы

обвинить другого человека («Ты опять пришел домой в 11 часов вечера»). Если мы используем ты-высказывание, то человек, к которому мы обращаемся, испытывает негативные эмоции: гнев, раздражение, обиду и т.д. Использование я-высказываний позволяет человеку выслушать вас и спокойно вам ответить. Ведущий предлагает проработать в парах выход из конфликтных ситуаций с помощью я-высказываний/ты-высказываний.

Ситуации:

1. Твоя подруга попросила у тебя одежду и порвала ее.
2. Твой младший брат изрисовал твои учебники.
3. Твои друзья пошли в кино, а тебя не позвали.
4. Твой учитель незаслуженно обвинил тебя в том, что ты списал контрольную у соседа.
5. Вы с другом договорились встретиться на улице, а он не пришел.

3. Проведение диагностики степени конфликтности личности и стиля реагирования в конфликтной ситуации с помощью опросника Томаса – Килманна.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА ПО МЕТОДУ ТОМАСА – КИЛМАННА

ИНСТРУКЦИЯ: Подумайте о ситуациях, в которых Ваши желания отличаются от желаний другого человека. Как Вы обычно ведете себя в таких ситуациях?

Ниже приведены 30 пар высказываний, описывающих варианты возможного поведения в конфликтных ситуациях. В каждой из пар обведите кружком вариант А или В, более характерный для Вашего поведения.

Во многих случаях оба из предложенных вариантов могут оказаться для Вас нетипичными; если это так, обведите тот из них, которым бы Вы воспользовались с большей вероятностью.

ОПРОСНИК

1. А. Иногда я представляю право решать проблему другим.
В. Я стараюсь подчеркнуть общее в наших позициях, а не обсуждать спорные моменты.
2. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
В. Я пытаюсь учесть все интересы, как свои, так и оппонента.
3. А. Обычно я твердо стою на своем.
В. Иногда я могу утешать других и пытаюсь сохранить с ними отношения.
4. А. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
В. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов противоположной стороны.
5. А. При выработке решения ищу помощи со стороны других.
В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.

6. А. Я пытаюсь не создавать себе репутацию неприятного человека.

В. Я пытаюсь навязать другим свою позицию.

7. А. Я пытаюсь отложить решение вопроса, чтобы иметь время тщательно его обдумать.

В. Я жертвую одними выгодами, чтобы получить взамен другие.

8. А. Обычно я твердо настаиваю на своем.

В. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.

9. А. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.

В. Я прилагаю некоторые усилия, чтобы повернуть дело на свой лад.

10. А. Я твердо настаиваю на своем.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Я пытаюсь сразу же открыто обсудить все интересы и спорные вопросы.

В. Иногда я могу утешать других и пытаюсь сохранить с ними отношения.

12. А. Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.

В. Я готов кое в чем уступить оппоненту, если он тоже мне уступит.

13. А. Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».

В. Я настаиваю на принятии моих условий.

14. А. Я излагаю оппоненту мои соображения и интересуюсь его идеями.

В. Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.

15. А. Иногда я могу утешать других и пытаюсь сохранить с ними отношения.

В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.

16. А. Я стараюсь щадить чувства других.

В. Я пытаюсь убедить оппонента в выгодности принятия моих условий.

17. А. Обычно я твердо настаиваю на своем.

В. Я пытаюсь сделать все возможное, чтобы избежать ненужного обострения в отношениях.

18. А. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше

В. Я согласен кое в чем уступить оппоненту, если он тоже кое в чем мне уступит.

19. А. Я пытаюсь сразу же, открыто, обсудить все интересы и спорные вопросы.

В. Я пытаюсь отложить принятие решения, чтобы иметь время тщательно его обдумать.

20. **А.** Я пытаюсь сразу же обсудить противоречия.
В. Я пытаюсь найти справедливое сочетание из выгод и уступок для каждого из нас.
21. **А.** При подготовке к переговорам я стараюсь учитывать интересы оппонента.
В. Я больше склонен к непосредственному и открытому обсуждению проблемы.
22. **А.** Я стараюсь найти позицию, находящуюся между позицией оппонента и моей.
В. Я настаиваю на своих интересах.
23. **А.** Очень часто я стараюсь удовлетворить все интересы, свои и оппонента.
В. Иногда я предоставляю право решать проблему другим.
24. **А.** Я стараюсь пойти навстречу оппоненту, если его условия слишком для него много значат.
В. Я пытаюсь склонить оппонента к компромиссу.
25. **А.** Я пытаюсь продемонстрировать оппоненту логичность и выгоду принятия моих условий.
В. При подготовке к переговорам я пытаюсь учитывать интересы оппонента.
26. **А.** Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».
В. Я почти всегда пытаюсь удовлетворить все пожелания, как свои, так и оппонента.
27. **А.** Иногда я избегаю занимать позицию, ведущую к конфронтации.
В. Я позволяю оппоненту придерживаться своего мнения, если ему от этого лучше.
28. **А.** Обычно я твердо стою на своем.
В. При выработке решения я постоянно ищу помощи со стороны других.
29. **А.** Я предлагаю вариант «ни вам, ни нам».
В. Я чувствую, что различия в позициях не всегда стоят того, чтобы о них беспокоиться.
30. **А.** Я стараюсь щадить чувства других.
В. Я всегда стараюсь найти решение проблемы совместно с оппонентом.

Таблица 1 – Подсчет баллов для определения стиля поведения в ситуации конфликта по методу Томаса – Килманна

Конкурентный (давление)	Партнерский (разрешение проблемы)	Компромиссный	Избегающий (уход)	Примирительный (сглаживание)
1.			А	В
2.	В	А		

3.	A			B
4.		A		B
5.	A		B	
6.	B		A	
7.		B	A	
8.	A	B		
9.	B		A	
10.	A		B	
11.	A			B
12.		B	A	
13.	B		A	
14.	B	A		
15.			B	A
16.	B			A
17.	A		B	
18.			B	A
19.	A		B	
20.	A	B		
21.	B			A
22.	B		A	
23.	A		B	
24.		B		A
25.	A			B
26.	B	A		
27.			A	B
28.	A	B		
29.		A	B	
30.	B			A
Конкурентный	Партнерский	Компромиссный	Избегающий	Примирительный

Построение графического профиля своего стиля поведения

Графический профиль отражает тот репертуар средств совладания с конфликтом, который вы обычно используете в различных конфликтных ситуациях. Вы можете построить его с помощью приведенной ниже таблицы. Пять колонок соответствуют пяти стилям поведения: «конкурентному», «партнерскому», проч., и представляют собой шкалы от 0 (стиль почти не используется) до 12 (стиль используется очень часто). Обведите в каждой колонке те баллы, которые вы набрали, проработав опросник (см. Табл. 2).

Ваши баллы указывают ваше место в ряду лиц, прошедших тест Томаса-Килманна. Горизонтальные линии соответствуют процентным показателям. Так, например, если полученный вами балл по конкурентности расположен выше 80% горизонтали, это говорит о том, что вы используете такой стиль поведения чаще, чем 80% людей, прошедших тест Томаса-Килманна.

Двойные горизонталы (25% и 75%) отделяют средние 50%-ные показатели от верхних и нижних 25%. Если ваши показатели оказываются в пределах 25%-75%, значит вы используете данный стиль поведения примерно столько же, сколько большинство опрошенных. Если показатели

выходят за эти пределы, значит вы используете данный стиль поведения чаще или реже большинства опрошенных. Из этого не следует, впрочем, что крайние показатели непременно отрицательны, поскольку конкретная жизненная ситуация может требовать именно такого использования данного стиля поведения.

Таблица 2 – Построение графического профиля совладания с конфликтом

100%	12	12	12	12	12
	11	11	11	11	11
	10	10	10	10	10
75%	9	9	9	9	9
	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7
50%	6	6	6	6	6
	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4
25%	3	3	3	3	3
	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
0%	0	0	0	0	0
	Конкурентный	Партнерский	Компромиссный	Избегающий	Примирительный

Литература:

- 1 Андреев, В.И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов / В.И. Андреев // Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – С. 76-87.
- 2 Анцупова, А. Я. Конфликтология. Учебник для вузов. / Я. Анцупова, А. И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
- 3 Богданов, Е. Н. Психология личности в конфликте : учебное пособие / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004 . – 224 с.
- 4 Васильев, Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов. / Н.Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2007. – 174 с.
- 5 Гришина, Н. В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина –СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
- 6 Емельянов, С.М. Управление конфликтами в организации. / С.М. Емельянов. – СПб.: «Авалон», «Азбука-классика», 2006. – 256 с.
- 7 Зельдович, Б.З. Практический менеджмент: Учебное пособие / Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. – М.:Изд-во МГУП, 2001. – 196 с.
- 8 Козер, Л. Завершение конфликта / Л. Козер // Американская социологическая мысль: Тексты. М., 1996. С. 546-555.
- 9 Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер // Американская социологическая мысль: Тексты. М., 1996. С. 542-546.

- 10 Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – М., 2000. – 205 с.
- 11 Корнелиус, Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М.: Стрингер, 1992. – 162 с.
- 12 Корнелиус, Х. Знакомство с понятием конфликт / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр // Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – С.54-76.
- 13 Мириманова, М. С. Конфликтология: Учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / М.С. Мириманова. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.
- 14 Спатарь, А. В. Управление конфликтами в организации на примере фирмы ООО «N» / А.В. Спатарь // Молодой ученый. – 2015. – №3. – С. 513-517.
- 15 Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 301 с.

3. Раздел контроля знаний

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Понятие, предмет, объект и задачи психологии управления.
2. Предпосылки возникновения, основные этапы и направления развития психологии управления.
3. Психологические законы управления.
4. Руководитель как субъект управления.
5. Понятия лидерства и руководства, теории их происхождения, основные отличия.
6. Понятие о стилях руководства, их характеристика и факторы их определяющие.
7. Власть и организационное воздействие в организации.
8. Понятие коллектива, виды, признаки и этапы его формирования.
9. Социально-психологический климат коллектива.
10. Корпоративная культура и методы её внедрения.
11. Типология корпоративных культур.
12. Сущность и природа, их классификация и функции конфликта, этапы развития конфликтной ситуации.
13. Конфликтные типы личности и стратегии поведения с ними.
14. Управление конфликтами, этапы и методы.
15. Телефонные коммуникации в деловом общении.
16. Психологические принципы и правила проведения эффективных совещаний.
17. Тактики и технологии переговоров в проблемных, стрессовых, нестандартных ситуациях.
18. Деловая беседа и деловые переговоры в управленческой деятельности.
19. Стресс в профессиональной деятельности менеджера.
20. «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние, его причины и признаки.
21. Психологические теории мотивации персонала (теория «Х» и «У» Тейлора и Мак-Грегора; теория иерархии потребностей А. Маслоу; концепция мотивационных потребностей Мак-Клелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга; теория справедливости С. Адамса, теория ожидания В. Врума; комплексная теория Э. Лоулера и Л. Портера).
22. Понятие вознаграждения персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность.
23. Мотивационные типы персонала, их характеристика и соответствующие им формы стимулирования.

24. Процесс принятия решений в структуре управленческой деятельности.

25. Организация групповых решений.

26. Поведение руководителя в процессе принятия решения: содержание и стили принятия управленческих решений.

Примерный тематический план

№	Название темы	Лекции	УСР	Практические занятия	УСР	Всего
1	Теоретические основы психологии управления	2		2		4
2	Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения	2	2	2		6
3	Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью	2		2		4
4	Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя	2		2	2	6
5	Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности	2	–	2	2	6
6	Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	2	2	2		6
7	Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов	2	2	2		6
	Всего	14	6	14	4	38

Рекомендуемые темы реферативных работ

- 1 «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.
- 2 Гендерные аспекты психологии руководства.
- 3 Гендерные аспекты психологии руководства.
- 4 Деловой этикет как способ формирования имиджа руководителя и организации.
- 5 История зарождения, становления и формирования психологии управления как науки в России и Беларуси.
- 6 Конфликтные типы личности.
- 7 Национальные черты деловых людей.
- 8 Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту.
- 9 Основные подходы к имиджу руководителя и организации.
- 10 Основные стили делового общения при проведении переговоров.
- 11 Проблема межкультурных коммуникаций в деловом общении.
- 12 Психологические качества менеджера
- 13 Спонсорство и меценатство как способы позитивного влияния на общественное мнение.
- 14 Способы профилактики и преодоления стресса.
- 15 Средства повышения работоспособности.
- 16 Стресс в профессиональной деятельности менеджера.
- 17 Трудоголизм как проблема современных менеджеров.
- 18 Условия эффективной работы трудового коллектива.
- 19 Фирменный стиль: понятие, характеристика основных элементов фирменного стиля.
- 20 Вознаграждение персонала.
- 21 Характерные тенденции развития управленческой мысли в 90-е годы.

Содержание учебного материала

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОМПОНЕНТА ЦИКЛА СПЕЦИАЛЬНЫХ ДИСЦИПЛИН «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Тема 1. Теоретические основы психологии управления

Управление как психологический феномен. Особенности социального управления. Организация, объект и субъект управления как ключевые категории социального управления. Характеристика системы управления. Психологические особенности управления в социальной сфере.

Характеристика основных (американской, японской, европейской и постсоветской) управленческих культур. Характерные тенденции развития управленческой мысли в 90-е годы.

Понятие о психологии управления. Возникновение и развитие отечественной психологии управления. Объект и предмет психологии управления как науки. Уровни психолого-управленческой проблематики. Значение психолого-управленческих знаний и навыков для практической деятельности социального работника. Задачи изучения и основная литература раздела «Психология управления».

Тема 2. Личность руководителя. Психология индивидуального стиля управления и принятия управленческого решения

Психология личности руководителя. Основные подходы к проблеме личностных и деловых качеств руководителя. Специфика качеств руководителя учреждений социальной работы. Структура и функции деятельности руководителя. Целеполагание, планирование, организация, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль как основные функции управленческой деятельности.

Понятие стиля управления как относительно устойчивой системы способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с поставленной целью. Факторы, обуславливающие индивидуальный стиль управления. Основные стили управления (авторитарный, демократический, либеральный) и их сравнительная характеристика применительно к условиям социальной работы.

Основные виды управленческого решения и сущность его принятия. Особенности выработки управленческих решений в условиях социальной работы. Целеустремленность, обоснованность и непротиворечивость, правомочность, конкретность, своевременность и эффективность как основные требования к управленческим решениям. Основные этапы принятия управленческого решения.

Тема 3. Личность подчиненного. Проблемы управления его поведением и деятельностью

Специфика психолого-управленческого подхода к анализу личности подчиненного. Пути регуляции поведения и деятельности подчиненных. Социальные позиции, роли, нормы, ожидания основные регуляторы поведения и деятельности подчиненных. Особенности регуляции поведения и деятельности подчиненных в учреждениях социальной работы. Прямые (непосредственные) и косвенные (опосредованные) методы регуляции поведения и деятельности подчиненных. Убеждение, принуждение, внушение и требование поведения по образцу как прямые методы регуляции социального поведения. Личный пример, ориентирующая ситуация, изменение или сохранение ролевых элементов, использование ритуалов и символов, стимулирование как косвенные методы регуляции социального поведения подчиненных.

Мотивация персонала. Первоначальные теории мотивации. Теория «Х» Ф.Тейлора и Д. МакГрегора. Теория «У» Д. Мак-Грегора. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Практическая значимость концепции А. Маслоу. Концепция мотивационных потребностей Мак-Клелланда. Теория двух факторов Фредерика Герцберга. Значение теории Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости С. Адамса. Теория ожидания В. Врума. Комплексная теория Э. Лоулера и Л. Портера. Мотивационные типы персонала. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.

Вознаграждение персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность. Проблема соотношения структурных составляющих вознаграждения для разных категорий персонала. Виды стимулирования персонала организации.

Тема 4. Проблемы управленческого общения в деятельности руководителя

Понятие и структура общения. Учет социально-психологических закономерностей общения в деятельности руководителя. Специфика управленческого общения в деятельности руководителя учреждений социальной работы. Закономерности формирования первого впечатления.

Основные механизмы взаимовосприятия. Характеристики вербальных и невербальных средств управленческого общения. Информационная характеристика основных жестов и поз. Коммуникативная сторона общения. Основные барьеры в общении и способы их преодоления. Интерактивная функция общения. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении.

Характеристика основных форм делового общения в управленческой сфере. Деловая беседа как форма управленческого общения в учреждениях социальной работы. Правила телефонной деловой беседы. Подготовка и

проведение совещаний. Пути повышения эффективности совещаний в условиях реализации задач социальной работы.

Тема 5. Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности

Организация как объект управления. Формальная и неформальная структуры организации. Особенности учреждений социальной работы. Основы управления деятельностью неформальных микрогрупп в организации.

Механизмы групповой динамики в организации. Стадии развития организации. Распределение деловых ролей в организации. Основные феномены групповой жизнедеятельности. Коллективные (групповые) убеждения, взгляды, настроения, установки, оценки, предрассудки, обычаи, традиции, привычки, чувства, мнения как основные разновидности социально-психологических явлений в организациях.

Психологический климат в коллективе. Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Факторы, формирующие благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Методы формирования трудового коллектива.

Структура и содержание корпоративной культуры. Компоненты и характеристики корпоративной культуры. Типология корпоративных культур. Факторы, влияющие на тип корпоративной культуры (риск и обратная связь). Инвестиционная культура. Культура выгодных сделок. Административная культура. Культура торговли. Типы организационной культуры (по Д.Коулу). Бюрократическая организационная культура. Органическая организационная культура. Предпринимательская организационная культура. Партиципативная организационная культура. Этапы и методы формирования корпоративной культуры.

Тема 6. Управление конфликтными ситуациями в деятельности руководителя

Понятие конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, взглядов субъектов взаимодействия. Причины, порождающие конфликты. Характеристика конструктивных и деструктивных конфликтов. Конфликтная ситуация и конфликтное взаимодействие как структурные компоненты конфликта. Динамика зарождения и развития конфликта. Особенности конфликтов, возникающих в условиях реализации задач социальной работы.

Основы управления конфликтным взаимодействием в учреждениях социальной работы. Анализ повода и причины конфликта. Определение истинных целей конфликта. Учет индивидуальных качеств участников конфликтов. Способы воздействия на конфликтующие стороны.

Тема 7. Здоровье руководителя. Предупреждение и преодоление стрессов и личностных кризисов

Актуальность проблемы здоровья в современных условиях. Здоровье руководителя и факторы его ослабляющие. Характеристика физического, психического и духовного здоровья. Дыхание, питание и движение как содержательные компоненты его поддержания и укрепления. Здоровый образ жизни руководителя учреждений социальной работы как основа поддержания и укрепления здоровья.

Стресс и кризис как психологические феномены. Характеристика кризисов и кризисных состояний, возникающих в деятельности руководителя учреждений социальной работы. Основные пути предупреждения и преодоления стрессов и кризисов.

Трудоголизм как проблема современных менеджеров. «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние. Причины и признаки «эмоционального выгорания».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА
по учебной дисциплине «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

ОСНОВНАЯ

- 1 Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – Мн. : ТетраСистемс, 2011. – 288 с.
- 2 Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О. А. Баева. – Мн.: Новое знание, 2001. – 328 с.
- 3 Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
- 4 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие для экономических вузов / Н.П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Райм. – Мн.: Интерпрессервис. Жанр: Учебная литература для ВУЗов, – 2002. – 352 с.
- 5 Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА, 2008. – 295 с.
- 6 Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект пресс, 2017. – 352 с.
- 7 Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 384 с.
- 8 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 352 с.
- 9 Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник. Зайцев Г.Г. / Г.Г. Зайцев. – Москва: РГГУ, 2016. – 187 с
- 10 Захарова, Л.Н. Психология управления: Учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2013. – 376 с.
- 11 Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 372 с.
- 12 Иванова, С. Искусство подбора персонала : как оценить человека за час / С.Иванова. – 15-е изд., перераб.и доп. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 313 с.
- 13 Иванова, С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2018 – 155 с.
- 14 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.
- 15 Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.

- 16 Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 213 с.
- 17 Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер, Криста Родлер. – М.: Гуманитарный центр, 2016. – 144 с.
- 18 Козлов, В.В. Психология управления / В.В. Козлов. – М.: Academia, 2017. – 48 с.
- 19 Косаревская, Т.Е. Психология управления: учебное пособие / Т.Е. Косаревская. – Витебск : ВГУ, 2001. – 35 с.
- 20 Крысько, В.Г. Социальная психология: курс лекций / В.Г. Крысько. – М.: Омега-Л, 2005. – 365 с.
- 21 Маслоу, А. Мотивация и личность / Маслоу, Абрахам. – М.: СПб: Евразия, 2016. – 478 с.
- 22 Миротин, Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция: моногр. / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. – Москва: ИЛ, 2018. – 240 с.
- 23 Поваляева, М.А. Психология и этика делового общения: учебное пособие для студентов вузов / М.А. Поваляева. – Ростов на Дону : Издательство «Феникс», 2004.– 352 с.
- 24 Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. – 672 с.
- 25 Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415с.
- 26 Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
- 27 Психология труда / под ред. А. В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 350с.
- 28 Психология управления: курс лекций / отв. редактор М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГА, 1997. – 150 с.
- 29 Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 400 с.
- 30 Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. – Рн/Д: Феникс, 2016. – 391 с.
- 31 Сотникова, С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: РИОР, Инфра-М, 2016. – 328 с.
- 32 Спивак, В. А. Лидерство. Практикум. Учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2019. – 362 с.
- 33 Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2019. – 394 с.
- 34 Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
- 35 Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини — СПб.: Питер, 1999. – 272 с.

36 Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 301 с.

37 Экман, Пол. Узнай лжеца по выражению лица / Экман Пол – Спб.: Питер, 2019. – 272 с.

38 Эфендиев, А.Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций. Проблемы формирования и управления / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016 – 192 с.

39 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособ. / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013 – 384 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ

40 Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1988. – 432 с.

41 Архангельский, Г. А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Г.А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.

42 Аширов, Д.А. Труд: стимулы-мотивы-мотивации / Д.А. Аширов. – М, 2002. – 262 с.

43 Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.

44 Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 591 с.

45 Белановский, С. А. Метод фокус-групп / С.А. Белановский. – М.: Магистр, 1996. – 272 с.

46 Берков, В. Г. Культура диалога: уч.-метод. пособие / В.Ф. Берков, Я.С. Яскевич. – Мн.: Новое Знание, 2002. – 152 с.

47 Бочаров, С.А. Основы бизнеса: Учебное пособие. / С.А. Бочаров, А.А. Иванов, С.Я. Олейников – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 447 с.

48 Браим, И. Н. Культура делового общения / И. Н. Браим. – Мн.: Ип «Экоперспектива», 2000. – 174 с.

49 Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Издательство «Дело», 1991 – 211 с.

50 Глисон, К. Оптимизация персональной деятельности / К. Глисон. – М. : Олимп Бизнес, 2001. – 155 с.

51 Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.

52 Давыдова, И. Я знаю, что вы врете: Психология лжи на практике: DVD с актерским видеокурсом! / Ирина Давыдова. – М. : Эксмо, 2011. – 208 с.

53 Дельцов, В. Как поразить на собеседовании / В. Дельцов. – М. Литрес, 2008. – 170 с.

54 Джеймс, Дж. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа / Дж. Джеймс. – М.: Филин, 1998. – 126 с.

- 55 Дип, С. 2000 советов бизнесмену / С. Дип, Л. Сасмен. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
- 56 Дипроуз, Донна. Мотивация / Донна Дипроуз. – М.: Эксмо, 2007. – 249 с.
- 57 Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М. : Армада, 2005 г. – 511 с.
- 58 Ефимов, В.В. Социология и психология управления / В.В. Ефимов. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.
- 59 Жуков, Б.М. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / Б.М. Жуков , А.А. Романов , В.П. Басенко. – М. : Изд-во «Дашков и К». – 2012.– 381 с.
- 60 Занюк, С. Психология мотивации / С. Занюк. Киев: Ника-Центр: Эльга-Н, 2001. – 352 с.
- 61 Зельдович, Б.З. Деловое общение: учебное пособие / Б.З. Зельдович. – М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.
- 62 Зимбардо, Ф Социальное влияние. / Ф. Зимбардо, М. Ляйппе. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.
- 63 Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников / С.В. Иванова и др. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008. – 282 с.
- 64 Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
- 65 Калинин, С.И. Тайм менеджмент: практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – СПб.: Речь, 2006. – 371 с.
- 66 Климчук, В. А. Тренинг внутренней мотивации / В.А. Климчук. – СПб.: Речь, 2005. – 76 с.
- 67 Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 477 с.
- 68 Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев. – М.: Дашков и К, 2016. – 188 с.
- 69 Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса / Ф. А. Кузин. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 256 с.
- 70 Кукушин, В.С. Психология делового общения: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Ростов на Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 368 с.
- 71 Лебедев-Любимов, А.Н. Психология рекламы / А.Н. Лебедев-Любимов. – СПб. : Питер, 2007. – 267 с.
- 72 Лукашевич, Н. П. Теория и практика самоменеджмента. Учебное пособие. / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
- 73 Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1998. – 408 с.
- 74 Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

- 75 Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочина, 2007. – 184 с.
- 76 Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и ср. спец. уч. заведений / А. В. Морозов. – СПб.: Изд-во «Союз», 2000. – 576 с.
- 77 Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
- 78 Нирмайер, Р. Мотивация / Р. Нирмайер, М. Зайфферт. – М.: ОМЕГА, 2006. – 68 с.
- 79 Одегов, Ю.Г., Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.
- 80 Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие / А.П. Панфилова. – СПб. : Знание, 2001. – 496 с.
- 81 Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под. ред. А.В. Барташева. – М. : Психотерапия, 2005. – 334 с.
- 82 Рытченко, Т.А. Психология деловых отношений: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, учебная программа по дисциплине / Т.А. Рытченко, Н.В. Татаркова. – М., 2005. – 91 с.
- 83 Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М.: Новое изд-во, 2002. – 356 с.
- 84 Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.
- 85 Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.
- 86 Сидоренко, Е В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001.– 204 с.
- 87 Соломанидина, Т.О., Управление мотивацией персонала. В таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т.О. Соломанидин, В.Г. Соломанидин М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
- 88 Спивак, В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
- 89 Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев; под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 311 с.
- 90 Травин, В.В., Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова.– М.: Дело, 2005. – 96 с.
- 91 Уткин, Э.А. Этика бизнеса / Э.А. Уткин. – М. Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

- 92 Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 234с.
- 93 Фрюлинг, Р. Взаимодействие ради результата: практикум делового общения / Р. Фрюлинг, Ж. Лаком, – М.: Зевс, 1997. – 247 с.
- 94 Хофф, Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести / Р. Хофф. – М. : Класс, 2055. – 148 с.
- 95 Шейнов, В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования) / В.П. Шейнов. – М.: ООО «Издательство АСТ», Мн.: Харвест, 2001. – 848 с.
- 96 Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник / В.И. Шуванов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 463 с.
- 97 Щербатых, Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. / Ю. В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с:
- 98 Щербина, В. В. Социально-психологическое обеспечение работы с кадрами / В. В. Щербина, Л. Б. Садовникова. – Кишенев : Штиинца, 1989. – 327 с.
- 99 Экономическая психология / под ред. И. В. Андреевой – СПб.: Питер, 2000. – 512с.
- 100 Яковлева, Т.Г.. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. / Т.Г. Яковлева. – СПб.: Питер.2009. – 240 с.