

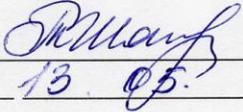
Учреждение образования  
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины»

Факультет психологии и педагогики

Кафедра социальной и педагогической психологии

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой социальной  
и педагогической психологии

  
Т.Г. Шатюк  
13.05. 2017 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета психологии  
и педагогики

  
В.А. Бейзеров  
13.05. 2017 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО МОДУЛЯ ПО ВЫБОРУ СТУДЕНТА  
«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

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

Рассмотрено и утверждено  
на заседании научно-методического совета университета 15.05. 2017 г.,  
протокол № 7

Гомель 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

Содержание .....	2
Пояснительная записка .....	3
1 Теоретический раздел.....	8
Лекция 1 Введение в психологию управления.....	8
Лекция 2 Личность как субъект управления.....	15
Лекция 3 Психология найма и адаптации персонала.....	24
Лекция 5 Психология мотивации персонала .....	38
Лекция 7 Психология управления конфликтами.....	49
Лекция 8 Психология профессионального здоровья менеджера.....	55
2.Практический раздел.....	72
Занятие 1.....	72
Занятие 2.....	83
Занятие 3.....	87
Занятие 4.....	92
Занятие 5.....	114
Занятие 6.....	122
Занятие 7.....	125
Занятие 8.....	134
Занятие 9.....	146
3. Раздел контроля знаний.....	155
Вопросы к зачету по учебной дисциплине.....	155
Управляемая самостоятельная работа.....	157
4.Вспомогательный раздел.....	161
Примерный тематический план.....	161
Содержание учебного материала.....	162
Тематика рефератов.....	166
Рекомендуемая литература.....	167

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина специализированного модуля по выбору студента «Психология управления» является одной из важнейших в системе профессиональной подготовки современных специалистов управленческого звена. Наряду с менеджментом, маркетингом, социальной психологией, психологией личности и другими базовыми дисциплинами, данный курс обеспечивает формирование теоретико-эмпирического фундамента профессионального мастерства будущего специалиста. В современных условиях расширения сферы делового общения, укрепления международных экономических и культурных связей руководитель должен обладать не только высокой профессиональной квалификацией, но также знать и владеть новейшими достижениями отечественной и зарубежной науки в области теории коммуникации, психологии, этики, искусства управления, что обуславливает актуальность и необходимость изучения студентами дисциплины специализации «Психология управления».

Целью дисциплины специализированного модуля по выбору студента «Психология управления» является усвоение студентами основных закономерностей психологии управления и структурирования деловых отношений.

Материал дисциплины специализированного модуля по выбору студента «Психология управления» базируется на ранее полученных студентами знаниях по таким дисциплинам, как «Менеджмент», «Основы педагогики и психологии», «Маркетинг».

Задачами электронного учебно-методического комплекса (ЭУМК) по дисциплине специализированного модуля по выбору студента «Психология управления» являются:

- ознакомить с основными понятиями, базовыми принципами управления персоналом, основными этапами и условиями развития зарубежной и отечественной психологии управления;
- сформировать системные психологические знания по управлению персоналом;
- сформировать навыки применения современных психологических технологий управления персоналом;
- сформировать у студентов представление о специфике теоретического анализа и практической разработке психолого-управленческой проблематики.

В результате изучения данной дисциплины с помощью электронного учебно-методического комплекса студент должен:

- знать:
  - сущность управленческой деятельности, структурирования деловых отношений;
  - виды управленческой деятельности, структуру, функции и средства управления;

- структуру и средства передачи информации в процессе управления и делового общения;
  - механизмы и стили организации взаимодействия в процессе управления и делового общения;
  - механизмы и закономерности социального восприятия в процессе управления и делового общения;
  - причины, этапы возникновения и средства управления конфликтами в процессе делового общения;
  - современные психологические теории и способы мотивации персонала;
  - современные подходы к формированию имиджа руководителя и организации;
  - современные подходы к профилактике и преодолению негативных психических состояний, возникающих в процессе управленческой деятельности.
- уметь:
- применять знания психологии управления в практической деятельности;
  - самостоятельно работать с социально-психологической литературой по проблемам психологии управления.
- владеть:
- различными методами оперативного и стратегического управления с точки зрения психологии деловых отношений;
  - навыками применения различных средств и форм организации делового общения;
  - «средствами» психологического влияния и противостояния манипулированию;
  - навыками управления конфликтами;
  - навыками подготовки и проведения деловой беседы;
  - навыками подготовки публичного выступления;
  - навыками подготовки и проведения деловых переговоров;
  - навыками использования средств диагностики коммуникативных качеств личности и процесса межличностного взаимодействия в процессе управления;
  - навыками проведения собеседования при приеме на работу;
  - навыками профилактики и преодоления негативных психических состояний, возникающих в процессе осуществления управленческой деятельности.

### **Требования к компетентности специалиста**

#### **Требования к академическим компетенциям специалиста:**

##### **Специалист 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 (креативность).

**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** иметь лингвистические навыки (устная и письменная коммуникация).

**АК-9** уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

**Требования к социально-личностным компетенциям специалиста**

**СЛК -1** обладать качествами гражданственности.

**СЛК – 2** быть способным к социальному взаимодействию.

**СЛК – 3** обладать способностью к межличностным коммуникациям.

**СЛК – 4** владеть навыками здорового образа жизни.

**СЛК – 5** быть способным к критике и самокритике (критическое мышление).

**СЛК - 6** уметь работать в команде.

**СЛК – 7** опираться в своей работе на профессиональные этические нормы и стандарты поведения.

**Требования к профессиональным компетенциям специалиста**

**Специалист должен быть способен:**

**Научно-исследовательская деятельность**

**ПК-7** планировать, организовывать и обеспечивать психологическое сопровождение внедрения результатов научных исследований.

**Научно-педагогическая деятельность**

**ПК – 8** использовать основные социально-гуманитарные знания в профессиональной деятельности.

**ПК – 9** планировать, организовывать и вести педагогическую (учебную, методическую, воспитательную) деятельность в учреждениях среднего и специального образования.

**ПК – 10** осуществлять мониторинг образовательного процесса, диагностику учебных и воспитательных результатов.

**ПК – 11** подготавливать научные публикации.

**ПК – 12** планировать и организовывать воспитательную работу с обучающимися.

**Учебно-методическая деятельность**

**ПК – 13** разрабатывать и использовать современное научно-методическое обеспечение.

**ПК – 14** преподавать психологические дисциплины на современном научно-техническом и методическом уровнях.

**ПК – 15** обеспечивать самостоятельную работу обучающихся и организацию их учебно-познавательной деятельности.

**ПК – 16** подготавливать учебно-методические публикации.

**Экспертно-аналитическая деятельность**

**ПК -17** анализировать факты и прогнозировать развитие социальных явлений на основе психологической интерпретации текущих событий в обществе.

**ПК – 18** осуществлять моделирование и прогнозирование психологических процессов в различных сферах общественной жизни.

**ПК -19** оценивать социальные проблемы и тенденции с позиции современной психологии.

**ПК – 20** выполнять функции эксперта при проведении психолого-педагогической, комплексной судебной психолого-психиатрической, судебно-психологической, воинской и трудовой экспертизы, при экспертизе принимаемых решений в различных сферах управления и общественной практики.

#### **Организационно-управленческая деятельность**

**ПК – 21** планировать, организовывать просветительскую, профилактическую, диагностическую, консультативную и психотерапевтическую работу.

**ПК – 22** владеть основными методами защиты производственного персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий.

**ПК – 23** пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, наличием навыков работы с компьютером как средством управления информацией.

**ПК – 24** использовать методы и приёмы воспитания в трудовых коллективах.

**ПК -25** принимать самостоятельные и оптимальные профессиональные и управленческие решения с учетом их экономических, социокультурных и этических и индивидуально-личностных последствий.

#### **Инновационная деятельность**

**ПК – 32** осваивать и внедрять в учебный процесс инновационные образовательные технологии.

**ПК – 33** осваивать и внедрять современные психологические инновации в практическую деятельность.

**ПК – 34** осваивать и реализовывать управленческие инновации в профессиональной деятельности.

Данный комплекс включает в себя следующие разделы: теоретический, практический, контроля знаний, вспомогательный, что соответствует требованиям положения об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утверждённом постановлением Министерства образования Республики Беларусь № 167 от 26.07.2011 г.

Для студентов дневной формы обучения специальностей 1-25 01 08-03 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (в коммерческих и некоммерческих организациях)», 1-25 01 03 «Мировая экономика», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» общее количество часов – 72 часа; аудиторное количество часов – 34 часа, из них:

лекции – 12 часов, семинарские занятия – 18 часов, управляемая самостоятельная работа (УСР) – 4 часа. Форма отчётности – зачёт.

Для студентов заочной формы обучения специальностей 1-25 01 08-03 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (в коммерческих и некоммерческих организациях)», 1-25 01 03 «Мировая экономика», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» общее количество часов – 72 часа; аудиторное количество часов – 8 часов, из них: лекции – 6 часов, семинарские занятия – 2 часа. Форма отчётности – зачёт.

Для студентов заочной формы обучения специальностей 1-02 03 08 «Английский язык», 1-02 03 08 «Немецкий язык» общее количество часов – 72 часа; аудиторное количество часов – 8 часов, из них: лекции – 8 часов, семинарские занятия – 0 часов. Форма отчётности – зачёт.

Для студентов заочной формы обучения специальностей 1-75 01 01 «Лесное хозяйство», 1-02 03 08 «Немецкий язык» Общее количество часов – 72 часа; аудиторное количество часов – 8 часов, из них: лекции – 8 часов, семинарские занятия – 0 часов. Форма отчётности – зачёт.

## 1 Теоретический раздел

### Тема 1 Введение в психологию управления

#### Вопросы:

- 1 Психология управления как отрасль психологической науки.
- 2 Объект, предмет, задачи и методы психологии управления.
- 3 Основные понятия и категории психологии управления.

#### 1 Психология управления как отрасль психологической науки.

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.

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.

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.

## **2 Объект, предмет, задачи и методы 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.

### **3 Основные понятия и категории менеджмента**

**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.

## **Тема 2 Личность как субъект управления**

### **Вопросы:**

1. Личность руководителя в организационных структурах.
2. Лидерство и руководство в организации.
3. Стили руководства и лидерства.

### **1. Личность руководителя в организационных структурах.**

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;
- законпочитание 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.

## **2. Лидерство и руководство в организации.**

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.

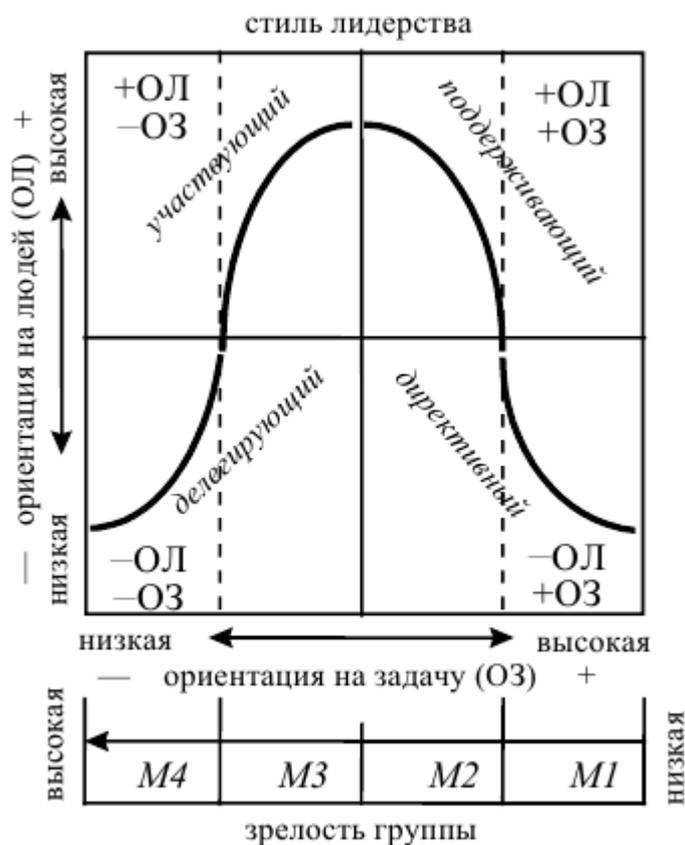
*М2.* Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

*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).

## **Тема 3 Психология найма и адаптации персонала**

### **Вопросы:**

1. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место
2. Собеседование при приеме на работу.
3. Адаптация персонала организации.

### **1. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место**

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел всей системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие перед организацией задачи.

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Основные этапы решения проблемы подбора персонала:

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов.

2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- модели рабочих мест;
- профессиональный подбор кадров;
- формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

- модели рабочих мест;

- философия организации;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание организации;
- положение о подразделениях;
- трудовой договор сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

#### Наём и отбор персонала.

Исходный этап в процессе управления персоналом – наём и набор кадров. От того, как организован наём, проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Наём на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

#### **Имеются два возможных источника набора:**

- *внутренний* (из работников предприятия) и
- *внешний* (из людей, до того никак не связанных с предприятием).

Существуют как достоинства, так и недостатки каждого из этих источников набора (таблица 1).

**Таблица 1 – Сравнительный анализ источников набора персонала**

<b>Источники</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
внутренний	Работники видят пример реализованных возможностей коллеги по работе. Лучшие возможности оценки рабочей «хватки» работников. Компания знает достоинства и недостатки работника. Сокращение затрат на наем персонала.	Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников Семейственность, которая может привести к застою в проявлении новых идей и изобретательской мысли Негативное отношение к сотруднику со стороны его бывших коллег
внешний	Выбор из большого числа кандидатов Появление новых идей и приемов в работе Незначительная угроза возникновения интриг внутри предприятия	Длительный период привыкания нового сотрудника Ухудшение внутреннего микроклимата среди давно работающих сотрудников Рабочие возможности новых сотрудников не известны

Источниками найма могут быть:

1. Прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.

2. Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз, заносится в картотеку (или бланк данных о внешних кандидатах).

3. Школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу.

4. Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

5. Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.

6. Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления – получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на найм и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

## **2. Собеседование при приеме на работу**

Собеседование является одним из наиболее распространенных методов отбора и оценки персонала. При кажущейся внешней простоте применения оно является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

*Основная цель собеседования* — получение информации, которая позволит:

1) оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности (то есть, провести оценку профессиональной пригодности соискателя (его профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств);

2) определить, насколько данный кандидат выделяется из всех заявивших свои кандидатуры на замещение вакантной должности (какие качества и навыки преобладают, а какие, наоборот, нуждаются в дальнейшем

развитии; насколько эти качества важны для вакантной должности; возможен ли прием на работу сотрудника с условием дальнейшего роста; будет ли вакантная должность «шагом вперед» для соискателя или он давно «перерос» предполагаемую должность);

3) установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация (имеется в виду только первичная оценка достоверности информации).

### **Подготовка к проведению собеседования**

Итак, для качественного проведения собеседования вам понадобятся:

Биографическая анкета. Возможно использование и иных анкет, с помощью которых можно получить не только биографические сведения, но и представление о личностных качествах кандидата или его профессиональных воззрениях.

Должностная инструкция или квалификационная характеристика, личностная спецификация (документ, описывающий параметры, которыми должна обладать личность для успешного выполнения работы). В отдельных компаниях применяется документ, называемый «заявка на подбор», где перечисляются знания, умения, навыки и качества, которыми должен обладать кандидат для успешной работы в предполагаемой должности. В документах подобного рода обычно указываются и обязательные требования, и желательные.

В ряде компаний используется еще один документ, чаще всего именуемый «схема отбора», в котором описывается порядок проведения собеседования (кто из сотрудников и на каком этапе подключается к проведению собеседования; как распределяются обязанности между сотрудниками компании в целях обеспечения наилучшего подбора специалистов; какие тесты, опросники и деловые игры используются). Безусловно, над созданием этого документа придется поработать. Однако впоследствии он обеспечит значительную экономию времени при подготовке материалов для оценки соискателей.

Целесообразно разработать еще один документ – для отражения результатов собеседования. В некоторых компаниях информацию по результатам собеседования включают в бланк анкеты, а иногда выносят в отдельный документ. В любом случае информация об итогах собеседования должна содержать сведения о том, кто и когда проводил собеседование с соискателем, каково мнение сотрудников, проводивших собеседование, о данном кандидате, насколько кандидат соответствует заявленной должности, есть ли возможность использовать кандидата на других работах, какое принято решение (о приеме на работу или об отказе в приеме).

### **Классификация собеседований**

*По структуре* собеседования подразделяются на:

*Жесткое (структурированное).* Основной чертой данного вида является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. Сотрудник компании при подготовке вопросов структурированного собеседования использует должностную

инструкцию на вакантную должность и в процессе беседы «по пунктам» скрупулезно выясняет соответствие соискателя установленным требованиям. Минусом этого собеседования является то, что часть вопросов, касающихся, например, личностных качеств, привычек, мотивационной направленности, останется «за рамками» беседы.

*Свободное (не структурированное).* Данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность того, что «мирный» и «свободный» ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени, но с большим количеством невыясненных вопросов.

*Комбинированное.* Комбинированное собеседование является оптимальным для наиболее полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется возможность оценить профессиональные знания соискателя, навыки в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный работник.

***По форме организации*** различают:

*Индивидуальное собеседование.* При индивидуальном собеседовании один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов, неверно, субъективно оценивают очередного соискателя, так как на фоне своих предшественников он может выглядеть «бледно» или, наоборот, слишком «ярко».

Есть еще один момент, о котором часто забывают. Нередко на собеседование приходят соискатели, не слишком подходящие на заявленную должность. Но их навыки и опыт могут быть полезны на других участках работы в компании. Очень важно, чтобы сотрудник, проводящий собеседование, был заранее сориентирован на «параллельный» отбор таких кандидатов, осведомлен о возможных и планируемых изменениях в организации, проинформирован о потребностях различных структурных подразделений в персонале (в том случае, если собеседование проводится не отделом персонала, а, например, линейным менеджером) и не относился к работе излишне «формально». Это позволит не упустить ценного для компании соискателя и, в конечном итоге, сэкономить средства на подборе специалистов разного профиля.

*Групповое собеседование.* В данном случае с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое собеседование создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, а это позволяет оценить, как он «держит удар», насколько выдерживает прессинг. Необходимость в

проведении группового собеседования может возникнуть тогда, когда вакантная должность подразумевает наличие узкопрофессиональных знаний, которые сотрудник отдела персонала оценить не в состоянии. Для того, чтобы удостовериться в наличии у соискателя необходимых знаний, приглашаются специалисты отдела, в который нанимается кандидат. Кроме того, групповое участие в собеседовании предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что соискатель «не впишется» в новый коллектив.

При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, в этом случае возможна ситуация, когда собеседование «ведет» один из интервьюеров, а остальные вступают в беседу по мере необходимости при возникновении дополнительных вопросов.

Безусловно, собеседование, проводимое сразу несколькими интервьюерами, при правильной его организации позволяет более точно оценить профессиональные и личностные качества соискателя. При этом также снижается возможность влияния субъективных факторов на принятие решения (о чем уже было сказано выше). На мой взгляд, не всегда целесообразно отрывать от работы ведущих сотрудников отдела, особенно если речь идет о собеседовании с каждым из огромного количества соискателей. Но на конечном этапе, когда нужно выбрать «лучшего из лучших», проведение группового собеседования будет разумным.

В некоторых учебниках, пособиях, освещающих вопросы проведения собеседований, данный вид называют «панельным», а «групповым» именуется собеседование, проводимое одновременно с группой соискателей.

***По поставленным целям*** выделяют:

*Предварительное (отсеивающее) собеседование.* Его задача — определить и отобрать из всей массы кандидатов тех, которые будут приглашены для продолжения переговоров. Такое собеседование может быть организовано самыми разными способами. Рассмотрим только некоторые из них.

*Отсеивающее собеседование, проводимое по телефону.* Оно позволит сэкономить время работников отдела кадров и избавить офис от большого количества посетителей. При этом от сотрудника, проводящего собеседование, потребуется опыт в ведении телефонных переговоров, который позволит «заочно» провести предварительную оценку соискателей, тщательность, щепетильность, такт, поскольку не всякого кандидата можно вызвать на откровенный телефонный разговор.

*Отсеивающее собеседование, проводимое при личном контакте.* Краткое собеседование, проводимое в офисе компании, возможно, с предложением заполнить анкету, позволит оценить имидж кандидата и те его качества, которые нельзя определить при телефонном общении.

Для отсеивающего собеседования необходимо установить, какие моменты в оценке соискателя наиболее важны. Например, вам нужен работник для работы, связанной с частыми командировками. Следовательно,

желательным будет тот кандидат, у которого нет семьи или у которого взрослые дети, который готов часто покидать свой дом. Выяснить, соответствует ли соискатель заявленным параметрам, следует еще на первых этапах переговоров.

*Отборочное собеседование.* Это решающая беседа, в ходе которой оценивается квалификация кандидата. В зависимости от необходимости может практиковаться серия отборочных собеседований в процессе которых соискатель беседует с различными сотрудниками компании, начиная с работника отдела кадров и заканчивая, например, генеральным директором компании (в деловой литературе это называется «серийными собеседованиями»). Если отсеивающее собеседование проводилось по телефону то, как правило, соискателю предлагают заполнить стандартную анкету перед первым отборочным собеседованием. Далее мы обсудим возможные приемы, которые помогут наиболее полно и тщательно оценить кандидатов на вакантную должность.

### **Структура собеседования**

Структура собеседования меньше всего поддается четкому описанию. В первую очередь это связано с его глубокой «персонализацией». В процессе работы каждый интервьюер отработывает общеизвестные и вырабатывает свои собственные приемы и уловки, которые позволяют ему наилучшим образом оценивать соискателя. При этом специалист отдела персонала выстраивает структуру собеседования, исходя из собственных представлений, опираясь на собственный опыт проведения удачных и неудачных встреч. Поэтому довольно сложно рекомендовать ту или иную структуру собеседования, но можно указать несколько основных положений, которые помогут вам в выработке собственной стратегии оценки соискателя:

Собеседование должно быть четко спланировано и подготовлено. Особенно это важно для начинающих специалистов. Чем тщательнее продуманы этапы собеседования и обозначены темы для обсуждения, тем лучше результат.

Необходимо соблюдать анонимность. Вся информация, полученная в ходе беседы, должна являться закрытой для посторонних лиц.

Недопустимо использовать собеседование и полученную информацию в личных целях.

Поведение должно быть вежливым и тактичным. Данный принцип при всей его целесообразности достаточно часто нарушается сотрудниками, проводящими собеседование.

Для проведения собеседования следует выбрать удобное помещение, где вас не будут отвлекать посетители и телефонные звонки.

Настройтесь на положительное отношение к соискателю. Будьте готовы выслушать его и сопереживать услышанному, попытайтесь принять его таким, какой он есть. Старайтесь концентрироваться на мыслях и чувствах собеседника — только при наличии искреннего интереса к человеку, сидящему напротив вас, можно адекватно оценить его профессиональные и личностные качества. Среди установок, мешающих

слушать и адекватно оценивать услышанное, можно назвать пренебрежение, ярко выраженное недоверие, агрессию по отношению к кандидату. Постарайтесь не допускать «блуждания мыслей».

Квалифицированный интервьюер большую часть беседы внимательно слушает кандидата и меньшую говорит сам. Постарайтесь не перебивать соискателя, выслушивайте ответы полностью, до конца, поскольку только после полного ответа могут проявиться дополнительные нюансы, требующие уточнения.

Следите за тем, чтобы значения ваших слов и жестов не расходились друг с другом.

Постарайтесь сделать так, чтобы кандидат во время собеседования не чувствовал себя скованно.

В процессе собеседования фиксируйте информацию, получаемую от соискателя, иначе вероятность того, что некоторые важные моменты его биографии могут быть упущены, велика.

Не забывайте, что в процессе беседы вам необходимо оценить не только первичные данные, полученные от соискателя (ответы на вопросы, заполненные анкеты, рекомендательные письма, прочие документы, которые соискатели часто приносят с собой на собеседование), но и вторичные (невербальные проявления (язык движений), корреспонденцию ответов на разные вопросы, сочетаемость задания разных блоков собеседования).

Первым этапом собеседования является ***налаживание контакта и установление доверительных отношений***.

Хорошим тоном считается соблюдение договоренности о встрече. Некоторые интервьюеры намеренно задерживают начало беседы для того, чтобы проверить «стрессоустойчивость» кандидата. Но в большинстве случаев это только вызывает раздражение у соискателя, и желание работать в компании пропадает.

В самом начале беседы задайте пару «светских» вопросов о погоде, проведенных выходных или пробках на дорогах. Это необходимо для создания атмосферы расслабленности и доверия, а также для того, чтобы оценить, насколько кандидат склонен вести бесконечные пустые разговоры и как быстро вспоминает о действительной цели своего прихода в ваш офис.

Объясните соискателю цель собеседования и, если есть такая возможность, кратко ознакомьте его с тем, какие еще испытания ему предстоит пройти.

Когда кандидат почувствует себя уверенно, можно переходить к главной части собеседования, которая нацелена на ***получение основной информации о соискателе для оценки профессиональных навыков и личностных качеств***.

В этой части собеседования ваш талант рекрутера раскрывается в полной мере. Только вам решать, какой комплект вопросов, задач, тестов и деловых игр наиболее целесообразно применять для оценки соискателя, исходя из требований к вакансии и потребностей компании.

Здесь важно:

- задавать как можно больше вопросов;
- внимательно слушать соискателя (если после ответа у вас не возникло ни одного вопроса, то чаще всего это свидетельствует о том, что вы плохо слушали);
- не оставлять недопонятыми отдельные моменты и выяснять все до конца;
- все время помнить семь вопросов криминалистики: выясняя особенности того или иного периода жизни соискателя, нужно постараться получить ответы на вопросы «кто?», «что?», «зачем?», «когда?», «где?» «как?» и «почему?». На первых порах, когда еще не отработан навык постановки вопросов, вполне можно пользоваться этими маленькими «костылями», которые помогут выбрать направление для следующих вопросов;
- требовать подтверждения сказанному (комбинировать последовательность закрытых и открытых вопросов);
- выбирать тип вопроса в зависимости от ситуации (классификация вопросов приводится далее);
- выходить на собеседование с заранее составленными вопросами, которые вы хотели бы задать соискателю и не стесняться пользоваться их перечнем во время беседы.

Вне зависимости от вашего решения, потратьте несколько минут на информирование соискателя о предполагаемых должностных обязанностях и непосредственно о самой компании. В том случае, если кандидат вам не интересен, это можно сделать в достаточно краткой форме, для соблюдения «правил приличия». Если вы считаете соискателя достойным претендентом на данную вакансию, то предоставьте ему по возможности полную информацию – по меньшей мере, это позволит правильно сориентировать его в ожиданиях от новой работы и, следовательно, в будущем снизить текучесть кадров, а также уменьшить расходы на подбор и обучение новых сотрудников.

Последний этап беседы – *выход из интервью*. Когда получена вся необходимая информация кандидату целесообразно задать несколько «расслабляющих» вопросов, произнести пару фраз, обеспечивающих мягкое окончание интервью и оповестить его о дальнейших планах.

### **3. Адаптация персонала организации**

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют *два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную*.

Виды адаптации и факторы, на нее влияющие, приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Виды адаптации:

1. По отношению субъект-объект:

– активная, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

– первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

– вторичная – при последующей смене работы.

В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности;

#### 4. По направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

1 уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2 снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

3 сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4 экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5 развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- организации технологии процесса адаптации;
- организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям.

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала. Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема

информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Программы подразделяются на *общие и специализированные*. Как правило, вопросы *общей программы* касаются информации о предприятии в целом:

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2. Оплата труда в организации.

3. Дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

7. Экономические факторы: прибыль, стоимость рабочей силы, стоимость оборудования, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

*Специализированная программа* затрагивает проблемы, касающиеся конкретного подразделения или отдела фирмы.

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

## 5. Представление сотрудникам подразделения.

### Этапы адаптации (Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина)

Этап 1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. *Ориентация* – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. *Действенная адаптация*. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. *Функционирование*. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала

При определении сроков адаптации в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда;

- субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.

## **Тема 5 Психология мотивации персонала**

### **Вопросы:**

1. Понятие и механизмы мотивации
2. Психологические теории мотивации
3. Виды стимулирования персонала в организации
4. Мотивационные типы персонала

### **1. Понятие и механизмы мотивации**

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 накоплением 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.

## **2. 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.

### **3. Виды стимулирования персонала в организации**

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 *остаётся 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.

**4. 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 содержанием 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 совладению 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 7 Психология управления конфликтами

### Вопросы:

1. Понятие, причины и виды конфликтов
2. Стили поведения в конфликтной ситуации
3. Конфликтные типы личностей, их характеристика
4. Управление конфликтами

### 1. Понятие, причины и виды конфликтов

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 чреваты 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).

**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).

#### **2. 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)

### 3. 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, расплывается 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. Управление конфликтами

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 8 Психология профессионального здоровья менеджера

1. Здоровье как системное понятие.
2. Фазы и факторы работоспособности
3. Стресс в профессиональной деятельности менеджера.
4. Эмоциональное выгорание

**1. Здоровье как системное понятие.** 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 приспособляются 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 надрыбе, 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, консолидированное, 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. Фазы и факторы работоспособности**

*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 работооголизмом, – «трудооголики» – 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 трудооголиков, что они не способны включаться в другие формы активности, увлекаться, проявлять симпатии, сочувствовать даже близким людям. Люди, страдающие работооголизмом, 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. «Трудооголики» не умеют «разряжаться», что снижает их устойчивость к стрессовым ситуациям.

Перенапряжение трудооголика 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 в профессиональной деятельности менеджера**

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**

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 исследовательница 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 Джексона 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 редукцию 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

## Семинарское занятие № 1

### Тема: Личность как субъект управления

#### Вопросы:

- 1 Личность руководителя в организационных структурах.
2. Понятие о стилях руководства, их характеристика и факторы их определяющие.
3. Лидерство и руководство в организации.
4. Власть и организационное воздействие в организации.

#### 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**

№ п/п	Ответы		
	а	б	в
1	Д	Л	А
2	Д	Л	А
3	А	Д	Л

№ п/п	Ответы		
	а	б	в
4	Д	А	Л
5	Д	А	Л
6	Д	А	Л
7	Д	А	Л
8	А	Д	Л
9	А	Д	Л
10	А	Л	Д
11	А	Л	Д
12	Д	А	Л
13	Д	А	Л
14	А	Д	Л
15	А	Д	Л
16	А	Д	Л
17	Л	Д	А
18	Д	А	Л

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 советнике, 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 собрании, 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. Кабанченко. – 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 № 2

### **Тема: Психология найма и адаптации персонала**

#### **Вопросы:**

- 1 Психология найма персонала организации.
- 2 Основные правила составления резюме.
- 3 Адаптация персонала организации.

#### **Задания:**

1. Составление собственного резюме по следующей схеме:

#### **Содержание и форма резюме**

1. Заголовок: фамилия, имя, отчество (обойдитесь без слова "резюме")
2. Цель в поиске работы: на какую работу Вы претендуете, перечислите несколько смежных должностей
3. Ваши личные данные: адрес проживания, номер телефона, семейное положение (женат, холост, количество детей), дата рождения.
4. Опыт работы: правильно в обратном порядке - начиная с последнего места с указанием времени и занимаемой должности. (Для выпускников - краткие сведения о практике на предприятии, стажировках)
5. Кратко описать решаемые, на занимаемых должностях, вопросы.
6. Образование: полностью указать название учебных заведений и даты учебы, а также отдельным пунктом прохождения тренингов
7. Дополнительная информация: знание языков, владение компьютером, водительские права (стаж вождения) и т.п. Все, что может характеризовать Вас как разносторонне развитую личность (только не переусердствуйте)

### **2. Защита самопрезентации для собеседования**

Термин «самопрезентация», как правило, используется как синоним управления впечатлением для обозначения многочисленных стратегий и техник, применяемых индивидом при создании и контроле своего внешнего имиджа и впечатления о себе, которые он демонстрирует окружающим.

После того, как соискатель пригласил вас на собеседование, пришло время заняться подготовкой к встрече. Начать стоит с эмоционального настроя. Вера в свои силы и уверенность в уровне мастерства поможет быстро и эффективно подготовиться к собеседованию. Изучение самых популярных вопросов, которые могут быть заданы, предотвратит неприятные сюрпризы во время встречи. Помимо теоретической части нужно знать, как себя вести на собеседовании.

К общим рекомендациям при встрече с рекрутером или прямым работодателем можно отнести пунктуальность, отсутствие раздражителей (отключить телефоны и другие устройства, отвлекающие внимание), доброжелательность. Профессионализм кандидата заключается в умении расставлять приоритеты и грамотно вести диалог. Крик, нервозность и излишняя эмоциональность сведут на нет все ранее приложенные усилия.

Простые правила позволят справиться с волнением и почувствовать себя увереннее в незнакомой обстановке.

Правило «семи секунд» – первое впечатление. Оценка кандидата начинается с первой секунды встречи. После приглашения необходимо войти в кабинет. Важное значение имеет осанка: нельзя сутулиться. Поза должна соответствовать виду победителя – поднятая голова, расправленные плечи. Рукопожатие должно быть крепким и уверенным, ладони сухими.

Правило «тридцати секунд» – располагаем в себе интервьюера.

При подборе одежды обратите внимание на принятый в организации дресс-код. Стоит отдать предпочтение деловому стилю без лишних аксессуаров (допускается надеть обручальное кольцо и неброские серьги). Опрятный внешний вид располагает к общению (одежда и обувь должны быть чистыми, дыхание свежим). Поработайте над тембром голоса. Уверенное приветствие и последующее общение продемонстрируют готовность вести конструктивный диалог.

Рассказ о себе – демонстрация профессионализма. Составленный на основе резюме и заранее проработанный краткий пересказ достижений и навыков, поможет за короткое время донести важные сведения до интервьюера:

- используйте даты, цифры, обращайтесь внимание на результаты, которых удалось достичь на той или иной должности.

- расскажите о личных достижениях.

- используйте глаголы совершенного вида (разработал, внедрил, улучшил и т.п.), они подчеркнут законченность указанных действий, их результативную ценность.

- в итоге расскажите о том, что вы можете сделать для организации, какой вклад внесете в её развитие.

Контролируйте используемые вами невербальных средств.

- используйте открытые позы (прямая осанка и уверенный взгляд в глаза, уместная улыбка);

- избегайте чрезмерной жестикуляции или ерзания на стуле;

- будьте активны и инициативны в поддержании диалога, проявляйте интерес к собеседнику

Не стоит заикливаться только на себе, собеседование – это диалог. Вопросы о компании помогут наладить необходимый уровень доверия и узнать дополнительную информацию. Подробности о вакантной должности сформируют представление о круге обязанностей и возможных перспективах. Не стоит бояться спрашивать: соискатель не выпрашивает рабочее место, он продает свой труд и услуги.

Грамотные ответы на задаваемые вопросы.

Для подтверждения указанной в резюме информации стоит взять на собеседование необходимые документы (паспорт, аттестаты, свидетельства, трудовую книжку). Это позволит избежать голословности. На вопросы следует отвечать четко, не вдаваясь в подробности. Если будет нужно, рекрутер уточнит. Стоит уделить особое внимание ответам на вопросы,

которые затрагивают профессиональную сферу, на их основе строится мнение о соискателе, как о специалисте.

Конструктивность и подготовленность.

Желательно чтобы у кандидата на встрече были блокнот и ручка для записи важных моментов, касающихся будущей должности. Использование электронных средств допустимо при условии их уместности. Не стоит на столе перед собой раскладывать все имеющиеся устройства (телефоны, планшеты и т. п.) – это нарушает правила делового этикета и принижает уровень профессионализма. Собранность, логичность действий и последовательность изложения – неценимые качества, на которых следует сделать акцент. Соискатель должен продемонстрировать заинтересованность в открытой вакансии и, соответственно, работе в компании.

Завершение встречи.

На заключительном этапе можно поинтересоваться, когда ждать звонка с решением относительно вакансии. Если соискатель предложил перезвонить в определенное время, то обязательно стоит звонить именно в указанный день и час. После этого уместно сказать несколько общих фраз и, поблагодарив собеседника за уделенное время, уйти. Теперь остается только ждать решения работодателя. Возможно, назначат еще одно собеседование или сразу сообщат ответ.

Хорошим примером презентации себя на собеседовании может послужить обычная реклама. Претендент должен не только представить свои конкурентоспособные качества и достижения, но и проанализировать общий фон компании (деятельность, пути развития, перспективы на рынке). Это позволит ему свободно ориентироваться в потребностях предполагаемого работодателя, выяснить его слабые стороны. Другими словами, реальная оценка компании даст возможность кандидату уверенно чувствовать себя на собеседовании и компетентно отвечать на задаваемые вопросы, а также выгодно себя продавать

Вопросы которые Вы встретите в каждом интервью:

- Расскажите немного о себе.
- Как Вы могли бы описать самого себя?
- Расскажите о Вашем последнем месте работы.
- Расскажите о Вашем бывшем начальнике.
- Причина увольнения с предыдущего места работы.
- Что Вы знаете о нашей компании?
- Что Вас привлекает в нашей компании?
- Почему Вы хотите работать именно у нас?
- Какое отношение Ваше образование или трудовой опыт имеют к данной работе?
- Чем Вы сможете быть полезны нашей фирме?
- Каковы Ваши сильные стороны?
- В чем заключаются Ваши главные недостатки?
- Какого типа работу Вы больше всего любите (не любите) выполнять?

- Что Вам нравилось больше всего, а что меньше всего на Вашей прежней работе?
- Какова была Ваша самая серьезная ошибка на прежней работе?
- Каковы Ваши интересы вне работы?
- Каковы Ваши цели в жизни?
- Как Вы планируете их достичь?
- Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом?
- На какое жалование Вы рассчитываете?
- Что Вы будете делать, если... (далее обычно следует описание какой-либо критической ситуации из Вашей деятельности)?

Вот несколько вопросов, которые разумно задать тому, кто будет проводить собеседование с Вами.

- Как будет примерно выглядеть мой рабочий день?
- Кому я непосредственно буду подчиняться? Могу ли я с ним встретиться?
- Будет ли кто-то в подчинении у меня? Можно ли мне с ними встретиться?
- Почему это место оставил прежний работник?
- Насколько важна эта работа для фирмы?
- В чем заключается главная проблема этой работы?
- Какие имеются возможности для служебного и профессионального роста?

### **Литература:**

- 1 Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.
- 2 Неларин, К. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / К. Неларин. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, – 2005. – 498 с.
- 3 Базаров, Т. Ю., Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Академия, 2008, – 224 с.
- 4 Психология менеджмента: Учебник. / под ред. проф. Г.С. Никифорова. – Спб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.– 572 с.
- 5 Хофф, Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести / Р. Хофф. – М. : Класс, 2055. – 148 с.
- 6 Дельцов, В. Как поразить на собеседовании / В. Дельцов. – М.Литрес, 2008. – 170 с.

## Семинарское занятие № 3

### **Тема: Коллектив как объект и субъект управления**

#### **Вопросы:**

- 1 Основные характеристики организации как объекта управления.
- 2 Понятие и классификация коллективов.
- 3 Социально-психологический климат коллектива.
- 4 Корпоративная культура организации.

#### **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 организованно 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 № 4

### Тема: Психология мотивации персонала

#### Вопросы:

1. Понятие и механизмы мотивации
2. Психологические теории мотивации
3. Виды стимулирования персонала в организации
4. Мотивационные типы персонала

#### Контроль понимания нового материала:

1. Какова роль мотивации персонала в управлении современной организацией?
2. Какие содержательные и процессуальные теории мотивации используются в управленческой практике наиболее часто? Почему?
3. Что, на ваш взгляд, может привести к демотивации персонала?

#### 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 напишете, 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 технoемкие 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 (номераами) 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 дальнейшую 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. Учтывая 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 интроспективировав (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. Высочинова, 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 № 5

### **Тема: Психология делового общения**

#### **Вопросы:**

- 1 Сущность делового общения: функции, виды, формы.
- 2 Процесс восприятия социальных объектов как сущность социальной перцепции.
- 3 Специфика обмена информацией в процессе управления.
- 4 Интеракция в процессе управления.

#### **Контроль понимания нового материала:**

1. Назовите основные стороны общения и объясните их взаимосвязь.
2. Каковы функции восприятия в процессе общения?
3. Охарактеризуйте невербальные средства общения.
4. Назовите основные элементы вербального общения и охарактеризуйте их.
5. Какова роль обратных связей в передаче информации?
6. Расскажите, что такое активное слушание и методы его применения.
7. Назовите основные этапы делового общения и дайте их краткую характеристику.

#### **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. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные Критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, 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 учебной 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, предпочитаете! одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, то 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, «рубаха-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 удается 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 теряться в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким. Другим, 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 № 6

### Тема: Психология делового общения

#### Вопросы:

- 1 Продуктивное построение публичного выступления.
- 2 Деловая беседа в управленческой деятельности.
- 3 Деловые переговоры.

#### Защита рефератов на тему:

1. Телефонные коммуникации в деловом общении.
2. Психологические принципы и правила проведения эффективных совещаний.
3. Тактики и технологии переговоров в проблемных, стрессовых, нестандартных ситуациях.
4. Письменные бизнес-коммуникации.

#### Задания:

1. Развитие коммуникативных навыков:

#### Упражнение 1 «Приветствие»

**Цель:** Знакомство участников, создание благоприятной доверительной атмосферы.

**Содержание:** Это упражнение особенно подходит для первых занятий и является хорошим способом «сломать лед», способствует развитию атмосферы открытости и доверия.

**Инструкция:** Каждый участник должен назвать свое имя, сопровождая словами: «Меня зовут Ира, я люблю чесать лобик» и показать, как она это делает. Следующий участник называет имя предыдущего, и показывает на себе, где он любит чесаться, например, «Её зовут Ира, она любит чесать лобик». А затем, называет свой вариант.

#### Упражнение 2 «Чем мы не похожи»

**Цель:** знакомство участников группы друг с другом, развитие сплоченности и навыков рефлексии.

**Инструкция:** Члены группы сидят в кругу. Ведущий приглашает одного из участников, найти качество, которое отличает его от других. Если ему это не удастся, то участники, с аналогичными качествами садятся к нему на колени. Игра продолжается до тех пор, пока не будет найдено уникальное свойство. В качестве ведущего должны выступить все учащиеся.

#### Упражнение 3 «Импровизация»

**Цель:** развитие умения вербализировать свои мысли развитие быстроты реагирования.

**Инструкция:** Каждый получает конверт с пятью карточками, на которых написаны опорные слова. Только по сигналу очередной участник открывает свой конверт, достает карточку и сразу составляет вслух связный мини-рассказ. И так по очереди все участники. Задача - употребить все указанные в карточке слова.

*Примеры слов:*

- 1) лес, лиса, луна, колобок, трава;
- 2) собака, дерево, листва, песня, зима;
- 3) рябина, небо, окно, дождь, осень;
- 4) море, моряк, поле, птица, ждать;
- 5) снег, валенки, поле, санки, удача;
- 6) телефон, друг, гулять, снег, счастье;
- 7) красота, мода, девочка, платье, солнце;
- 8) ворона, дерево, автомобиль, цвет, утро;
- 9) карандаш, тетрадь, ключ, мальчик, удивление; лист, книга, слово, дорога, лицо;
- 10) тропа, трава, желание, лето, грибы;
- 11) восход, человек, сон, ночь, кольцо;
- 12) сапоги, комната, время, порядок, игра;
- 13) рука, огонь, опасность, чайник, ожог;
- 14) сон, ветер, схватка, дыхание, ребенок;
- 15) учитель, улыбка, задание, трудность, успех;
- 16) телевизор, интерес, новость, подруга, звонок.

#### **Упражнение 4 «Коллективная сказка»**

**Цель:** навыки логического изложения мыслей, развитие воображения, развитие групповой сплоченности, формирование и закрепление позитивных моделей взаимоотношений.

**Инструкция:** Участники получают задание придумать сказку. Первый рассказчик (ведущий тренинга) произносит первое предложение. Например, «В одном прекрасном далеком краю, где всегда весна жили-были... (брат и сестра, принцесса и/или принц, девочка и/или мальчик и т.п.). Следующий участник должен придумать второе предложение, не повторяя первое, т.е. рассказывание сказки осуществляется по очереди. Ведущий должен следить за развитием сюжетной линии (в сказке должны присутствовать завязка, разрушение благополучия, противостояние «сил добра» и «зла» (апогей), восстановление справедливости (развязка).

#### **Упражнение 5 «Комплименты»**

**Цель:** выработка умения говорить и выслушивать комплименты.

**Материалы:** мяч.

**Инструкция:** Участникам предлагается найти какое-либо положительное качество у другого участника. Бросая по очереди, друг другу мяч, участники должны говорить о безусловных достоинствах, сильных сторонах того, кому бросает мяч. Ведущий должен быть внимателен, чтобы мяч побывал у каждого.

#### **Упражнение 6 «Крокодил»**

**Цель:** развитие навыков невербального общения, развитие групповой сплоченности.

**Материалы:** каточки со словами: дом, дерево, кошка, мышка.

**Инструкция:** группа разбивается на две команды. Первая команда загадывает слово или словосочетание, вторая – делегирует своего участника

(лучше добровольно), которому сообщается загаданное слово. Последний должен изобразить это слово только с помощью жестов и мимики, а его команда – пытается понять, что было загадано.

### **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 Мицич, Л. Как проводить деловые беседы. / Л.Мицич – М.: Экономика, 1987. – С. 74.
- 9 Митрошенков, О. А. Эффективные переговоры. Практическое пособие для деловых людей. / О.А. Митрошенков – 2-е изд., исправ. – М.: Издательский дом «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир», 2000 г. – 280(388) с.
- 10 Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. Пособие / А.П. Панфилова. – СПб.: Знание, 2001. – 496 с.

## Семинарское занятие № 7

### Тема: Психология управления конфликтами

#### Вопросы:

1 Сущность, виды и причины конфликтов в управленческой деятельности.

2 Основные стратегии поведения в конфликте.

3 Типология конфликтных личностей.

4 Техники и технологии управления конфликтом.

#### Контроль понимания нового материала:

1. Что такое конфликт?

2. Какие позитивные и негативные функции выполняет конфликт?

3. Каковы разновидности конфликтов?

4. Какие причины приводят к возникновению конфликтов?

5. Какие группы методов управления конфликтами Вы знаете? Как они работают?

#### 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).**

## **2. «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.		B	A		
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.

## Семинарское занятие № 8

### Тема: Психология управления конфликтами

#### Вопросы:

- 1 Сущность, виды и причины конфликтов в управленческой деятельности.
- 2 Основные стратегии поведения в конфликте.
- 3 Типология конфликтных личностей.
- 4 Техники и технологии управления конфликтом.

#### Здания:

##### 1. Защита рефератов:

1. Конструктивная критика
2. Шестишаговая модель разрешения конфликтов М. Бронштейна

##### 2. Разберите следующие конфликтные ситуации с помощью метода картографии конфликта.

##### Метод «Картография конфликта» Х. Корнелиус, Ш. Фэйр.

*Предлагаемая авторами «Картография конфликта» – это один из приемов, которым может воспользоваться каждый человек с целью эффективного разрешения конфликта. Авторы не ставят своей целью теоретизирование по поводу разрешения, а предлагают новую концепцию выигрыша, которая не подразумевает проигрыша другой стороны. Их цель – показать, что любое взаимоотношение может быть взаимовыигрышным. Данная работа, опубликованная в 1989 году, является итогом практической деятельности авторов по налаживанию отношений между людьми и организациями. Их семинары по урегулированию конфликтов, посредничеству и переговорам хорошо известны в Австралии, где в 1986 году, названном Международным годом мира, Австралийская ассоциация содействия ООН основала Организацию по разрешению конфликтов как часть ее Программы мира. Ее задача – разрабатывать и внедрять навыки по разрешению конфликтов для их эффективного применения в личной жизни, на работе, в международных отношениях. «Для того чтобы достичь мира в мире, – считают авторы, – надо научиться сначала разрешать конфликты в личной жизни».*

Приходилось ли Вам иметь дело с проблемой, вызвавшей у Вас такие чувства:

- Я в смятении. Я никак не могу разобраться в происходящем.
- Я застрял. Я не вижу никакого выхода из проблемной ситуации.
- Тут слишком много взаимодействующих факторов. С чего мне начать?
- Я чувствовал, что что-то еще происходило, но не знал что.
- Ситуация безысходная – мы просто не сошлись!

Какое невнимание! Как человек может вести себя так? В такие минуты Вам необходимо прибегнуть к... картографии конфликта. Карта дает нам

четкое отображение того, как вещи расположены по отношению друг к другу; она дает нам также возможность увидеть многое, что в противном случае могло бы ускользнуть от нашего внимания. Таким образом, до того как вы броситесь на приступ, начертите карту конфликта. Вы можете сделать это наедине, с близким другом, с другими участниками конфликта и, что особенно полезно, в ходе специальных встреч, направленных на поиск решений.

Вы помните рассказ об апельсине в главе 2 и о важности возвращения к вопросу о нуждах каждого участника конфликта для поиска решений по принципу «выиграть/выиграть»? Карта может помочь Вам сделать именно это. Ее ценность заключается в упорядоченном, систематическом подходе к проблеме.

### Этап 1. В чем проблема

Опишите проблему в общих чертах. На данном этапе нет нужды глубоко вдаваться в проблему или пытаться найти выход из нее.

Если вопрос касается, например, того, что на работе кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, его можно отобразить под общей рубрикой «Распределение нагрузки». Если речь идет о столкновении личностей и отсутствии доверия, проблема может быть отражена рубрикой «Общение».

В семье проблема с мытьем посуды или беспорядком в комнатах детей может быть отражена рубрикой «Мытье посуды» или «Работа по дому».

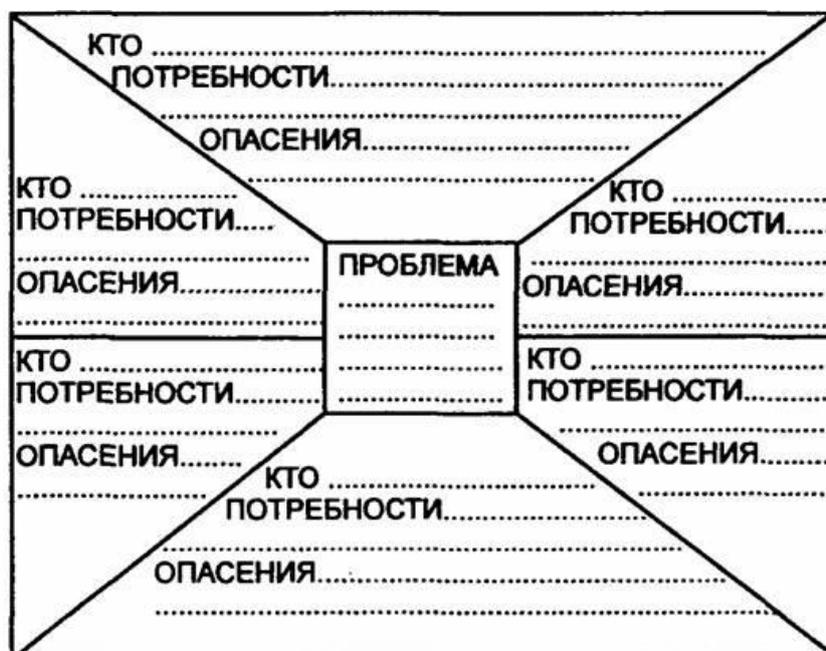


Рисунок 1 – Карта конфликта

Не волнуйтесь пока, если это не полностью отражает суть проблемы – важно определить саму природу конфликта, отображением которого Вы займетесь. Не определяйте проблему в форме двоякого выбора

противоположностей: «да или нет», «так или не так». Оставьте возможность нахождения новых и оригинальных решений.

### **Этап 2. Кто вовлечен?**

Решите, кто является главными сторонами конфликта. Вы можете внести в список отдельных лиц или целые команды, отделы, группы или организации (т. е. продавцы, секретарши, директора, клиенты, народ, правительство и т. д.). В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют какие-то общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно сгруппировать вместе. Смесь групповых и личных категорий также приемлема.

Если Вы намечаете карту для определения соотношения между числом учеников и преподавателей для школ, в нее будут вовлечены учителя, ученики, директор, отдел просвещения, родители и, быть может, Ваши депутаты и средства массовой информации. Внутренняя проблема может задевать только первые три группы.

Если Вы составляете карту, конфликта между двумя сотрудниками в конторе, Вы можете включить в нее этих Веру и Петра, объединив остальных сотрудников в одну группу; или, возможно, Вам придется включить всех поименно и добавить в список имя начальника отдела.

### **Этап 3. Каковы их подлинные потребности?**

Теперь Вам следует перечислить основные потребности и опасения для каждого из главных участников, связанные с данной проблемой. Вы должны выяснить мотивацию, стоящую за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки вызваны их желаниями и стоящими за ними мотивами; мы стремимся к тому, что приближает удовлетворение наших потребностей, и избегаем того, что мешает этому.

Графически отображая наши потребности и опасения, мы расширяем кругозор и создаем условия для более широкого круга потенциальных решений, доступных после окончания этого процесса.

Потребности. Мы пользуемся этим термином в его широком смысле – он может означать желания, ценности, интересы и вообще все, что может казаться важным для человека. Вы можете просто спросить участников: «В отношении к проблеме... в чем заключаются Ваши/их главные потребности?». Вы можете задать этот вопрос себе, другому участнику или о другом лице или стороне. В числе потребностей могут быть:

- постоянная работа, приносящая удовлетворение;
- уважение;
- признание и понимание;
- прибранный дом/письменный стол;
- позволение держать вещи в беспорядке;
- законность и респектабельность сделки.

Иногда одна и та же потребность относится к нескольким или даже всем группам. В таком случае может быть полезным привести эту потребность под всеми рубриками, чтобы показать наличие общих интересов у всех участников.

Иногда попытки отвлечь людей от заготовленных ими решений и перенести их внимание на рассмотрение потребностей сталкиваются с их сопротивлением. В таком случае полезно задать наводящие вопросы вроде: «Ваш ответ на проблему заключается в том, что мы должны сделать то-то и то-то. Что это Вам даст?». Их ответ на этот вопрос сможет послужить указанием на их невысказанные потребности. Иногда процесс картографии конфликта сходит с пути, если один из участников начинает обсуждать свою сторону проблемы во время обсуждения опасений и потребностей другого участника. Вы можете прервать это отклонение от темы, вежливо спросив его, нельзя ли занести затронутую потребность или опасение под соответствующую рубрику на карте. Вы можете затем продолжить процесс, попросив, если это возможно теперь, вернуться к тому месту, где остановились ранее.

Опасения. Речь здесь может идти об озабоченности, опасениях, тревогах. Вам не нужно обсуждать, насколько они реальны, до того как Вы нанесете их на карту. К примеру, у Вас могут быть опасения по поводу чего-то, что представляется Вашему рациональному сознанию чрезвычайно маловероятным: тем не менее, опасения не отступают, как бы ожидая своего признания. Их важно иметь на карте. Одно из важных преимуществ этого процесса – возможность высказать и отразить на карте иррациональные страхи.

Опасения могут включать следующие категории:

- провал и унижение;
- боязнь оплошать;
- финансовый крах;
- возможность быть отвергнутым или нелюбимым;
- потеря контроля;
- одиночество;
- быть подвергнутым критике или осуждению;
- потеря работы;
- низкая зарплата;
- неинтересная работа;
- опасение, что Вами будут командовать;
- переплата за покупку;
- опасение, что все придется начать сначала.

Используйте категорию опасений для выявления мотиваций, не всплывающих при перечислении потребностей. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признаться, что они нуждаются в уважении.

Перечисление реальных потребностей и опасений. Важно помнить, что мы должны сосредоточиться на потребностях и опасениях всех сторон, пока карта не будет готова полностью. Не позволяйте отвлекать себя в сторону для обсуждения последствий, побочных вопросов («А как насчет...?» и т. п.) и тем более решений. Если группа настаивает на временном отходе в сторону, зафиксируйте этот побочный вопрос на отдельном куске бумаги.

Упорно настаивайте на ответах на вопрос: «Каковы Ваши потребности и каковы опасения?». Иногда Вам придется отсеивать готовые решения, преподносимые как потребности. В процессе создания карты о курении (см. карту 1) ведущий спросил: «Что им требуется?» – на что получил ответ: «Замер по времени перерывов для всех». Это уже готовое решение. Потребность, которая скрывалась за ним, может быть отражена чем-то вроде «справедливое распределение рабочей нагрузки».

Если кто-то в группе делает замечание относительно того, что им что-то не нравится или является неудовлетворительным, приложите усилия к тому, чтобы узнать, что скрывается за этим замечанием и как его можно перефразировать в опасение или потребность.

Например, в ответ на замечание: «Совещания – просто потеря времени. Они всегда затягиваются» – Вы можете спросить: «Что Вам необходимо?» – «Меньше терять времени на совещания». Вы можете также спросить: «Чего Вы опасаетесь?» – «Нехватки времени на исполнение моей работы». Это делает вопрос более широким и помогает избежать бесплодных дискуссий о том, длятся ли совещания слишком долго, и если да, то почему.

Старайтесь охватить все реальные потребности и опасения людей в отношении совещаний, не вдаваясь в философские дискуссии на эту тему.

Когда Вам приходится описывать нужды и опасения лиц или групп, не принимающих участия в этом процессе, важно обеспечить, чтобы занесенные категории отражали их реальные нужды и опасения так, как они выразили бы их сами.

Например, если Вы считаете, что женщина, постоянно опаздывающая на работу, нуждается в большей пунктуальности, это всего лишь Ваше мнение. На деле она может нуждаться в продлении обеденного перерыва, помощи в уходе за детьми, в квартире, которая была бы расположена ближе к месту работы, или даже в помощи с распределением ее времени.

Не просите: «Они нуждаются в большей терпимости!». Подобное заявление отражает скорее Вашу потребность в признании и уважении. Оно вполне правомерно, но записать его нужно под Вашей, а не под их рубрикой. Быть может, им необходимо получить что-то от Вас до того, как Вы получите их уважение. Быть может, им необходимо Ваше мнение или какая-либо информация. Естественно, они тоже могут нуждаться в большем уважении или признании с Вашей стороны. Если Вам вдруг придет в голову новая потребность, учтите возможность того, что они также могут испытывать ее.

Вы можете создать карту в любое время, в любом месте и с любым человеком!

Для карты лучше всего использовать большой кусок бумаги. Если вы имеете дело с группой, прикрепите лист на доске или положите его на видном месте. Пользуйтесь достаточно толстыми карандашами или мелом. Полезно пользоваться различными цветами: одним – для отображения проблемы и участников, другими – для нужд и опасений. Тем не менее, нам известны случаи первоклассных карт, нарисованных на бумажной салфетке в обеденный перерыв в столовой огрызком карандаша!

Вы можете наскоро составить мысленную карту перед тем, как заступите на новую работу или вселитесь к кому-то; перед началом отпуска с друзьями; до обсуждения сделок или соглашений – т.е. в любом случае, касающемся личных или деловых отношений. Не ждите, пока Вы будете иметь дело с конфликтом – старайтесь предупредить его возникновение. К картам можно прибегнуть при составлении планов.

Например, если Вам надо запланировать неизбежное сокращение расходов, предварительное начертание карты при участии всех сторон может помочь не только претворению планов в жизнь, но и их сознательному принятию.

Карту можно создать и наедине. Естественно, иногда Вам придется всего лишь догадываться о намерениях других сторон, однако сам этот процесс приведет к расширению Вашего кругозора. Вы, возможно, отметите для себя те места, которые требуют дополнительной информации, что позволит Вам задать более целенаправленные вопросы другим до того, как Вы начнете обдумывать решения.

Вы можете создавать карту с участием других. Это можно делать на работе, дома или во время групповых мероприятий, в которых Вы принимаете участие. Очень просто сказать: «Давайте представим себе картину ситуации более наглядно, до того, как мы пойдем дальше. Давайте зафиксируем потребности и опасения каждого в отношении этого предприятия».

Карты могут помочь делу при:

- близких отношениях;
- подготовке к деловым переговорам;
- переговорах, зашедших в тупик (см. карту 1);
- разделе имущества и вопросе о том, на чьем попечении останутся дети в случае развода или разрыва сожительства;
- трудностях в отношениях группы, или на рабочем участке, или при наличии в них «трудного человека», семейных затруднениях; создании рекламных объявлений; фракционных трениях, совещаниях по планированию;
- предстоящих переменах (например, при планировании или претворении в жизнь новой политики или постановлений в крупных организациях). Составление карты – взгляд в будущее. Вы создаете ее потому, что хотите наметить реальные альтернативы. Применяйте карту к актуальным ситуациям, а не к тем, которые уже были разрешены и не подлежат обсуждению.

Например, бесцельно составлять карту о ситуации с курением, если не курить на рабочем месте уже принято. Можно, однако, составить карту волнующих кого-то последствий этого решения. Быть может, некурящие начинают роптать по поводу длительности перекуров, которые устраивают для себя курильщики за пределами рабочего места. Не сбивайтесь с курса во время составления карты. В том случае, если Вы часто отвлекаетесь в стороны, равно как и при появлении важных и непредусмотренных ранее

вопросов/Вы можете прибегнуть ко второй карте. При составлении карты по поводу перерывов для курения может встать вопрос о загрязнении воздуха или полов, требующий отдельной карты.

Зачастую нам кажется, что, если мы имеем дело с конфликтующими сторонами (как, например, при вопросе о продвижении по службе), подобное столкновение интересов лучше не вытаскивать наружу. Однако в большинстве случаев утаивание трудностей в конечном счете рискованнее, чем их вскрытие. Выявление проблемы в контексте нужд и опасений, связанных с ней, нередко помогает выявлению новых альтернатив.

Люди, которых обычно считают «трудными», имеют, тем не менее, нужды и опасения, поддающиеся отображению на карте. Подобное отображение поможет Вашему общению с ними. Когда мы говорим о «столкновении характеров», мы нередко подразумеваем на деле, что не знаем, что движет этими людьми, и признаем, что наши обычные приемы общения недействительны в данном случае.

Всегда возвращайтесь к потребностям. Может случиться, что Вы получите от Ваших оппонентов ответ, радикально отличающийся от полученного ранее. Быть может, Вам придут на ум пути удовлетворения их потребностей, о которых Вы ранее и не подозревали, а Ваша карта может подсказать Вам новые и оригинальные решения.

Строптивость подростка может скрывать страх того, что он отвергнут родителем. Быть может, предназначенный специально для него поход в кино или театр убедит его в Вашей привязанности и одновременно решит проблемы поведения.

Негативное отношение к Вам сотрудника может проявиться на карте как неудовлетворенная потребность в признании. Вы можете откликнуться на нее похвалой в его адрес на следующем заседании Вашего коллектива.

Как читать Вашу карту:

- Ищите новую информацию и новое понимание – что-то незамеченное или недопонятое Вами ранее. Карта помогает Вам увидеть ситуацию глазами другого человека.

- Ищите общую «точку опоры» – общие потребности или интересы.

- Ищите общую точку зрения и поддерживайте общие ценности или идеи, разделяемые всеми участниками.

- В карте 2 некурящие указали на желательность «не иметь лишней нагрузки», в то время как курильщики поддержали необходимость «продолжения нормальной работы». Обе группы рассматривали «нормальное течение работы» как часть их общих устремлений.

- Совмещайте различные ценности и перспективы. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон? Для некурящих важно поддержание чистоты на дорожках (отсутствие окурков), но это немаловажно и для курящих. В идеале общие взгляды должны быть достаточно широкими для охвата ими индивидуальных ценностей всех сторон.

Например, для родителя важно, чтобы ребенок выполнял домашние задания, в то время как для ребенка важно иметь время для игр.

Общие ценности должны включать в себя как то, так и другое.

– Ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решений. Очень часто это может быть всего лишь стремлением спасти свою репутацию или престиж. Выведите эти скрытые устремления как дополнительные нужды и опасения на карте.

– Ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания.

– Ищите наметки. Чего Вы не знали раньше, что требует более подробного рассмотрения теперь?

– Ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех. Оpozнайте элементы, важные для какой-то стороны, особенно если Ваша уступка в этом плане не связана с большими жертвами.

– Ищите основу для взаимного выигрыша всех сторон.

– Предлагайте решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Проанализируйте вышеприведенные замечания сами и обсудите их со всеми участниками. Затем запишите вопросы, требующие внимания. Вы готовы теперь к следующему этапу – выработке вариантов решений.

Процесс картографии конфликта имеет следующие преимущества.

– Он ограничивает дискуссию определенными формальными рамками, что помогает обычно избежать чрезмерного проявления эмоций. Люди могут потерять самообладание в любой момент, однако во время составления карты они склонны сдерживать себя.

– Он создает групповой процесс, в ходе которого возможно совместное обсуждение проблемы.

– Он представляет людям возможность сказать, что им нужно.

– Он создает атмосферу эмпатии и признает мнение людей, считавших ранее, что они были непоняты.

– Он позволяет Вам яснее увидеть как собственную точку зрения, так и точку зрения других.

– Он придает систематический характер взглядам каждой стороны на проблему.

– Он наталкивает на новые направления в выборе решений.

### **Краткое содержание**

Процесс картографии конфликта состоит из 3-х этапов:

Этап 1. Определить проблему заявлением общего характера.

Этап 2. Оpozнать и назвать главных участников.

Этап 3. Каковы нужды и опасения каждого участника или группы?

Вы можете составить карту наедине, с Вашим партнером по конфликту или с целой группой. Разберите результат с точки зрения новых наблюдений, общей базы и общих взглядов. Обратите особое внимание на главные вопросы и опознайте элементы, которые могут быть положены в основу

подхода «выиграть/выиграть». После этого перейдите к выработке новых альтернатив.

### Пример карта 1

Одна женщина была недовольна тем, что ее сосед хотел построить высокий каменный забор между их дворами. План забора должен был быть вскоре передан в горсовет на одобрение. Эта женщина пришла на один из курсов по разрешению конфликтов с чувством беспомощности и гнева. Она составила карту конфликта и покинула семинар, решив пригласить соседа на чашку чая, для того, чтобы узнать о нем побольше, вместо того чтобы вступить в конфликт по поводу забора. Она ушла с семинара уже не такой расстроенной. Другие участники, помогавшие ей в составлении карты этого конфликта, увидели, насколько полезен процесс отображения потребностей, до того как они приступят к немедленному поиску решений. Сначала они были склонны встать на сторону женщины в ее осуждении ужасного соседа, предлагая способы, посредством которых она могла бы поставить всевозможные препятствия на его пути. После составления карты они проявили гораздо большую озабоченность в отношении чувства изоляции, испытываемого соседом, перенаправив свое внимание на то, как женщина может помочь ему и одновременно себе самой.

Таблица 1 – Карта 1 конфликта «Забор»

ОНА	
ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>— незагражденное пространство</li> <li>— неповрежденная недвижимость</li> <li>— сохранение прежней стоимости недвижимости</li> <li>— добрососедские и дружелюбные отношения с ее соседом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— чувство стесненности забором</li> <li>— игнорирование ее пожеланий соседом</li> <li>— ответные меры в случае отказа горсовета</li> <li>— изоляция</li> <li>— возможные денежные издержки</li> <li>— потеря вида из-за каменного забора</li> </ul>
ОН	
ПОТРЕБНОСТИ	ОПАСЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>— уединение</li> <li>— безопасность его собаки в закрытом дворе</li> <li>— сотрудничество и понимание со стороны соседа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— потеря собак</li> <li>— собаки мешают соседям</li> <li>— ограбление</li> <li>— нежелательный социальный контакт, с которым у него могут быть трудности</li> </ul>

### Ситуация 1

Один из руководителей при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела - это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае наслоение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий,

требование выполнить все сразу и при том срочно – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, вносит негативный настрой в отдел, что, безусловно, отбивает желание работать и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники долгое время не решались высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не могла, и в какой-то момент претензии были частично высказаны.

Ненормальная, накаленная обстановка в отделе, как и следовало ожидать, в итоге привлекла внимание высшего руководства организации. Здесь надо также отметить, что сам этот руководитель является хорошим работником и отлично выполняет свою работу, и просто увольнять его не было смысла, – хорошего специалиста не так-то просто найти. В этой ситуации была сделана попытка организовать откровенный разговор-беседу руководителя и его сотрудников, но, к сожалению, она должного результата не имела. Конечно, определенные улучшения появились, но в полной мере устранить конфликтную ситуацию не удалось.

### **Ситуация 2**

В коллективе прослеживается конфликт рядовых сотрудников (продавцов) и их участвовавшее опоздание на работу. Менеджер выяснил, что это связано с тем, что недалеко от организации располагается парковочная площадка. Она принадлежит фирме, и поэтому на ней могут оставлять машины только ее сотрудники. Единственная проблема заключалась в том, что фактически мест для парковки было очень мало, и припарковаться могли не все сотрудники. Каждое утро по поводу того, кто будет ставить машину, возникал спор, его последствиями и были частые опоздания сотрудников и их недоброжелательность друг к другу. В совокупности это привело к снижению эффективности трудовой деятельности.

### **Ситуация 3**

На предприятии было введено правило, запрещающее курение внутри помещений. Некоторые курильщики начали устраивать частые и затяжные перекуры, иногда за пределами помещения. Штат разбился на два лагеря: курильщиков и некурящих. В одном из отделов было проведено совещание с целью устранения возникших трений.

### **Ситуация 4**

Недавно в фирму пришел новый человек. Это женщина с высшим образованием по специальности «инженер-строитель». Она была приглашена на место ушедшей, на пенсию работницы. В ее обязанности входит расчет строительных объемов. Ее рабочим местом была контора фирмы, находящаяся на территории базы. В конторе помимо ее кабинета располагаются кабинеты: бухгалтеров, секретаря, начальника базы

и директора. С самого первого дня пребывания новой работницы на рабочем месте можно было наблюдать, назревающий конфликт между ней и главным бухгалтером. Возникла некая психологическая борьба между двумя женщинами. Описывая обе личности можно сказать, что они обе хороши собой, у них есть вкус, и они хорошо одеваются, имеют высшее образование, и у каждой высокое самомнение. Поначалу это был конфликт межличностный, но вскоре он трансформировался в конфликт между личностью и группой. Личность – это новая работница, а группа – это бухгалтерия, состоящая из двух человек. Основным яблоком раздора или главной причиной, стала низкая корпоративная культура (которая будет рассмотрена в дальнейшем) в организации. Все началось с того, что новой работнице не понравилось, что к ней обращались не по имени отчеству, как это по идее принято в организациях, а по имени. Работница была не из робких, и она указала, как мы можем догадаться, главному бухгалтеру на то, что в организациях принято все же обращаться друг к другу официально. Новая работница быстро наладила неплохие отношения с остальными конторскими. Видно, противоположную сторону это задело. Она почувствовала конкуренцию со стороны нового члена организации, ведь теперь в конторе помимо нее появилась еще одна привлекательная и умная женщина. При каждом удобном случае стороны пытались ужалить друг друга какими-либо замечаниями или легкими усмешками в противоположный адрес. Видно вскоре новая работница решила применить тактику состоятельной дамы, она частенько стала менять наряды, в которых приходила на работу, верно возможности позволяли. Конфликт нарастал. На одной из корпоративных вечеринок страсти накалились. Главный бухгалтер вел себя вызывающе, цепляясь к словам и поступкам новенькой работницы. Ее даже не понравился салат, приготовленный новенькой. Одному из работников, мужчине, все это не понравилось, и он высказал главбуху все, что о ней думал в очень грубой форме. Она обиделась, гордо встала и ушла. Легкие конфликтные ситуации продолжаются между ними и по, сей день.

### **Ситуация 5**

В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» – он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным — мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются.

### **Ситуация 6**

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.

### **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.

## Семинарское занятие № 9

### Тема: Психология профессионального здоровья менеджера

#### Вопросы:

- 1 Здоровье как системное понятие.
- 2 Фазы и факторы работоспособности.
- 3 Стресс в профессиональной деятельности менеджера.
- 4 «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.

#### Защита рефератов на тему:

- 1 Здоровье как системное понятие.
- 2 Фазы и факторы работоспособности.
- 3 Стресс в профессиональной деятельности менеджера.
- 4 Способы преодоления стресса.
- 5 Трудоголизм как проблема современных менеджеров
- 6 «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.

#### Задания:

##### 1. Самооценка актуальности стрессового состояния

Чтобы оценить ваше нынешнее состояние на предмет наличия у вас стресса, ответьте на десять вопросов, изложенных в следующей таблице. За ответы «Никогда», «Иногда» и «Часто» поставьте соответственно 1, 2 и 3 балла. Суммируйте полученные баллы.

Таблица 1 – Текст опросника «Самооценка актуальности стрессового состояния»

Высказывания	Варианты ответов		
	Никогда	Иногда	Часто
1. Я испытываю трудности со сном			
2. Я чувствую себя напряженным, раздраженным и нервным			
3. Малейший шум заставляет меня вздрагивать (иногда даже подпрыгивать)			
4 У меня предчувствие беды, которая угрожает мне			
5. Я чувствую себя отчужденным от коллег и избегаю их			
6. Моя работа больше не интересует меня, я чувствую, что у меня нет будущего			
7. Я очень устал физически и умственно			
8. У меня приступы головокружения, спазмы в горле и сильное сердцебиение, когда напоминают о травматическом событии			
9. Я чувствую себя сверхвзволнованным, я действую импульсивно и поступаю непреднамеренно			
10. Я пытаюсь снизить впечатление от травматического события в мыслях, снах или кошмарах			

*Если вы набрали до 15 баллов:* состояние стресса у вас находится в пределах нормы.

*Если вы набрали от 15 до 25 баллов:* вы испытываете стрессовое состояние сверх нормы и должны предпринять меры, чтобы уменьшить давление, под которым вы находитесь.

*Если вы набрали до 26 до 30 баллов:* вы в критическом стрессовом состоянии и должны обратиться за помощью к кому-либо близкому вам или к профессиональному психологу.

## **2. Овладение навыками антистрессовой релаксации (рекомендована Всемирной организацией здравоохранения).**

Это упражнение рекомендуется выполнять 2—3 раза в неделю. Поначалу оно занимает около четверти часа, но при достаточном овладении им релаксация достигается быстрее.

1. Лягте (в крайнем случае — присядьте) поудобнее в тихом, слабо освещенном помещении; одежда не должна стеснять ваших движений.

2. Закрыв глаза, дышите медленно и глубоко. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите дыхание. Выдыхайте не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите эту процедуру 5—6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Волевым усилием сокращайте отдельные мышцы или их группы. Сокращение удерживайте до 10 секунд, потом расслабьте мышцы. Таким образом пройдите по всему телу.

Повторите данную процедуру трижды, расслабьтесь, отрешитесь от всего, ни о чем не думайте.

4. Попробуйте как можно конкретнее представить себе ощущение расслабленности, пронизывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно, меня ничто не тревожит».

5. Представьте себе, что ощущение расслабленности проникает во все части вашего тела. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Чувствуете, что расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот при этом может быть приоткрыт). Лежите спокойно, как тряпичная кукла. Наслаждайтесь испытываемым ощущением около 30 секунд.

6. Считайте до десяти, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота — насладиться состоянием расслабленности.

7. Наступает «пробуждение». Сосчитайте до двадцати. Говорите себе: «Когда я досчитаю до двадцати, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым. Неприятное напряжение в конечностях исчезнет».

## **Сценарий сеанса релаксации по технике «напряжение-расслабление»**

Ниже описан сценарий сеанса релаксации по технике «напряжение-расслабление», требующий подачи определенных команд. Однако перед тем как опробовать его, примите во внимание следующие рекомендации:

\* во время сеанса сжимайте каждую мышечную группу в фазе напряжения достаточно плотно, а снимайте напряжение постепенно, обращая особое внимание на различие между состоянием почти полного и полного расслабления;

\* полностью используйте 5-секундный период для постепенного снятия напряжения. В последующий за ним период необходимо снимать любое оставшееся напряжение до ощущения полной расслабленности мышечной группы. Этот этап необходим для распознавания и снятия небольших напряжений;

\* не уплотняйте мышцы слишком сильно — в них могут начаться судороги;

\* для успешного проведения сеанса релаксации вы можете либо попросить кого-нибудь из близких и знакомых читать вам команды во время сеанса, либо записать всю последовательность команд на магнитофон и использовать запись в любое удобное для вас время;

\* команды должны произноситься медленным, спокойным голосом с чувством ритма и соблюдением временных промежутков, указанных в инструкции в скобках.

\* и последнее: перед сеансом необходимо принять максимально удобную позу и по возможности исключить воздействие всех внешних раздражителей.

Примите положение «лежа», расположите руки вдоль туловища и выберите самое комфортное положение тела. Закройте глаза и несколько раз глубоко вдохните, чтобы начать процесс релаксации (*пауза 20 секунд*). Позвольте дыханию протекать естественно, в спокойном, расслабленном ритме. Ваш живот поднимается как можно выше, когда вы вдыхаете, и опускается как можно ниже, когда вы выдыхаете. Кажется, что вы дышите животом, а не грудью. Это самый естественный и спокойный способ дыхания. Мы дышим так, когда спим (*пауза 15 секунд*). Сейчас ваше дыхание станет медленным и размеренным (*пауза 30 секунд*).

Давайте сосредоточимся на различных группах ваших мышц. Сначала наморщите лоб, поднимая брови (*пауза 5 секунд*). И медленно расслабьте лоб. Теперь почувствуйте полностью расслабленный лоб; пусть любое напряжение, которое вы чувствуете здесь, растворится без следа (*пауза 10 секунд*). Закройте глаза, крепко сожмите веки (*пауза 5 секунд*). Медленно расслабьте глазные мышцы (*пауза 5 секунд*). Позвольте им полностью расслабиться (*пауза 10 секунд*). Теперь улыбнитесь, улыбнитесь так широко, как вы только можете, почувствуйте, как напряглись мускулы щек (*пауза 5 секунд*). Позвольте улыбке медленно уйти, почувствуйте, как исчезает напряжение в ваших щеках (*пауза 5 секунд*). Наслаждайтесь ощущением абсолютно расслабленных мускулов ваших щек. Позвольте любому оставшемуся напряжению, которое вы еще чувствуете, исчезнуть, раствориться (*пауза 15 секунд*). Теперь сжимайте губы, вместе, сильно (*пауза 5 секунд*). И медленно ослабляйте губы, язык (*пауза 5 секунд*). Ощутите ваш язык, губы полностью расслабленными (*пауза 10 секунд*). Сильно стисните

зубы (*пауза 5 секунд*). Постепенно позволяйте челюстям ослабевать и расслабляться, почувствуйте, как напряжение отступает и исчезает (*пауза 5 секунд*). Почувствуйте все лицо в состоянии покоя. Ваш лоб, лицо и рот полностью расслаблены (*пауза 5 секунд*). Ни один мускул не шелохнется на лице. Лицо недвижно и безмолвно (*пауза 10 секунд*).

Теперь почувствуем напряжение в мышцах шеи. Склоните голову на грудь и постарайтесь коснуться ее подбородком. Напрягите шею (*пауза 5 секунд*). Медленно отведите голову от груди, расслабьте шею (*пауза 5 секунд*). Надавите головой назад на поверхность, на которой она лежит (*пауза 5 секунд*). И постепенно сбрасывайте все напряжение в шее (*пауза 5 секунд*). Теперь все мышцы шеи расслаблены и неподвижны, голова мягко, без усилия покоится на поверхности. Позвольте любому напряжению исчезнуть из головы и шеи (*пауза 15 секунд*).

Теперь поднимите плечи к голове так высоко, как только можете (*пауза 5 секунд*). И медленно позвольте им опуститься (*пауза 5 секунд*). Теперь вы чувствуете ваши плечи спокойными и неподвижными (*пауза 15 секунд*). Напрягите верхнюю часть руки, сгибая бицепсы так, чтобы появилась выпуклость (*пауза 5 секунд*). Медленно снимайте напряжение в верхней части руки (*пауза 5 секунд*). Сожмите кулаки и напрягите мышцы предплечья и запястья (*пауза 5 секунд*). И вновь расслабление, медленно и постепенно (*пауза 5 секунд*). Теперь полностью расслабьте голову, шею, плечи и руки так, чтобы им было свободно и удобно (*пауза 15 секунд*). Напрягите мускулы груди и живота (*пауза 5 секунд*). Постепенно расслабьте их (*пауза 5 секунд*). Прогните спину, почувствуйте напряжение в ней (*пауза 5 секунд*). И медленно разогнитесь, расслабляя каждый мускул (*пауза 5 секунд*). Теперь вы ощущаете вашу голову, шею, торс и руки в абсолютном покое. Позвольте им лежать безвольно и неподвижно. Вообразите себе, какие они неподвижные; вы просто не можете передвигать ими (*пауза 25 секунд*).

Теперь давайте работать с нижней частью тела. Сперва напрягите ягодичные мышцы (*пауза 5 секунд*). И позвольте им расслабиться, понемногу, постепенно (*пауза 5 секунд*). Теперь избавьтесь от любого оставшегося в ягодицах напряжения. Ощутите, как они лежат — удобно, хорошо (*пауза 15 секунд*). Напрягите мышцы бедер, затем коленные мускулы (*пауза 5 секунд*). Позвольте напряжению в ваших бедрах и коленях медленно исчезнуть (*пауза 5 секунд*). Ваши бедра и колени теряют оставшееся напряжение и ложатся, чтобы отдохнуть (*пауза 15 секунд*). Напрягите икры ног (*пауза 5 секунд*). И медленно расслабьте их (*пауза 5 секунд*). Теперь вы чувствуете ваши ноги полностью расслабленными (*пауза 15 секунд*). Загните пальцы ног вверх как можно сильнее (*пауза 5 секунд*). Медленно расслабьте пальцы ног (*пауза 5 секунд*). Теперь загните пальцы ног вниз как можно дальше (*пауза 5 секунд*). Позвольте пальцам и стопам постепенно вернуться в состояние покоя, отдыха (*пауза 5 секунд*). Ваши ступни пребывают в полном покое (*пауза 10 секунд*).

Теперь вы ощущаете силу тяжести, прижимающую все ваше тело, полностью расслабленное и спокойное, вниз. Вы чувствуете глубокое

расслабление (*пауза 25 секунд*). Вы спокойны и полностью расслаблены — от макушки до носков. Каждый раз, достигая такого состояния релаксации, вы получаете глубокий, полный отдых, после которого вам так легко жить. Обратите внимание, как вам удобно, какое состояние мира и блаженства несет вам эта релаксация (*пауза 15 секунд*). Обратите внимание на дыхание, дающее жизнь, бесконечный цикл, несущий жизненную энергию во время вдоха и забирающий ненужное при выдохе. Ваше расслабление достигнет необычайной глубины, если вы ощутите, как проходит через ваше тело поток воздуха, втекающая внутрь и затем покидая его (*пауза 1 минута*). Теперь вновь обратите внимание, как отяжелело ваше тело. Вы не можете двигаться (*пауза 20 секунд*). Оставайтесь в таком состоянии столько, сколько хотите: 1 минуту, 10 минут, 20 минут, еще больше. Никто не будет мешать вам. А когда вы встанете, ваши движения будут мягкими, плавными и спокойными (*пауза 3 минуты*).

Упражнение «Снятие напряжения в двенадцати точках» (или краткий вариант сценария сеанса релаксации во технике «напряжение-расслабление»)

Это упражнение выделяется своей эффективностью, так как приводит к снятию напряжения во всех основных точках тела. Несколько раз в день повторяйте весь комплекс в предлагаемой последовательности (каждое упражнение повторить три раза):

*Глаза:* осуществить плавное вращение в одном, а затем в другом направлении.

*Взгляд:* зафиксировать внимание на отдаленном предмете, а затем медленно переводить взгляд на близлежащий предмет.

*Брови:* нахмуриться, напрягая окологлазные мышцы, а потом медленно расслабить мышцы.

*Челюсти:* широко и с удовольствием зевнуть.

*Шея:* покачать головой вперед-назад, вправо-влево, затем осуществить вращательные движения (сначала — по ходу движения часовой стрелки, затем — против движения часовой стрелки).

*Плечи:* поднять их до уровня ушей и затем медленно опустить.

*Руки:* расслабить запястья и сделать круговые движения (сначала — по ходу движения часовой стрелки, затем — против движения часовой стрелки).

*Кулаки:* сжать что есть силы и медленно их разжать.

*Торс:* медленный глубокий вдох, задержка дыхания, медленный выдох. Затем прогиб в позвоночнике (сначала — вперед-назад, затем — влево-вправо).

*Ягодицы и икры:* напрячь и расслабить.

*Ступни:* попеременно сделать круговые движения (сначала — по ходу движения часовой стрелки, затем — против движения часовой стрелки).

*Пальцы ног:* сжать их, а затем вытянуть и изогнуть ступню.

## **УПРАЖНЕНИЯ ВИЗУАЛИЗАЦИИ**

Образы памяти или искусственно создаваемые воображением человека по-разному влияют на его психическое состояние. Чем более приятным является вызываемый образ, тем более положительное эмоциональное

состояние он порождает. Психологами выявлен так называемый «эффект Пигмалиона»: *человек ведет себя так или иначе, руководствуясь тем, каким он себя представляет*. Представляет себя человек спокойным, уверенным, полным сил и энергии, и поведение его приобретает аналогичные черты.

### **Упражнение «Генератор энергии»**

Вообразите перед собой фантастический генератор энергии и «включите» его. Как можно ярче представьте себе и почувствуйте, как энергия воздействует на переднюю часть вашего тела, наполняет грудь, мышцы. Вдыхайте ее. Затем последовательно мысленно перемещайте «генератор» за спину, справа и слева от себя, над головой и под ногами. Ощутите волны энергии на спине, на правой и левой стороне тела, на голове, на ногах. В конце упражнения почувствуйте наличие энергии в каждом участке тела, вашу готовность решать самые сложные задачи. Упражнение рекомендуется выполнять тогда, когда появляются первые признаки усталости.

### **Упражнение «Океанский берег»**

Выберите самое комфортное положение тела. Закройте глаза и несколько раз глубоко вдохните, приступая к релаксации (*пауза 20 секунд*). Позвольте дыханию протекать естественно, в спокойном, расслабленном ритме. Ваш живот поднимается как можно выше, когда вы вдыхаете, и опускается как можно ниже, когда вы выдыхаете. Кажется, что вы дышите животом, а не грудью (*пауза 15 секунд*). Сейчас ваше дыхание станет медленным и регулярным (*пауза 30 секунд*). Теперь сосредоточьтесь на тех частях тела, которые я буду упоминать, и сбросьте любое напряжение, которое вы в них почувствуете. Сначала голова, лицо и шея (*пауза 20 секунд*). Расслабьте плечи и руки (*пауза 20 секунд*). Торс (*пауза 15 секунд*). Верхние части ног (*пауза 15 секунд*). Теперь нижние части ног и стопы (*пауза 15 секунд*). Теперь вы чувствуете в своем теле комфорт и замечательную расслабленность (*пауза 15 секунд*).

Представьте, что вы в компании друзей стоите у тропы, ведущей к океану. Вы видите перед собой чудесную перспективу океанского пейзажа. Тропа вьется вверх и вниз по песчаным дюнам. Они белого, сахарного цвета с островками травы вперемежку с цветами и редким кустарником (*пауза 20 секунд*). Ваша группа поднимается вверх по склону. Вы несете полотенце, у одного из ваших друзей сумка-холодильник, доверху наполненная прохладительными напитками. С каждым шагом вы погружаетесь по щиколотку в теплый песок, оставляя за собой длинную цепочку следов (*пауза 15 секунд*).

Вы перебрались через небольшой отрог холма. В ложбине вы замечаете ярко-зеленый островок травы с красивыми цветами. Теперь тропа вновь ведет вас вверх. Вы смотрите на гребень дюны и видите на нем две причудливо изогнутые сосны (*пауза 15 секунд*). Наконец-то вы достигли вершины. Вы останавливаетесь, любуясь раскинувшимся перед вами видом: впереди бирюзовая гладь океана (*пауза 15 секунд*). Вы медленно спускаетесь вниз, с каждым шагом утопая в песке. Вы отчетливо слышите дыхание

океана — неторопливый шум прибоя, накатывающегося на берег (*пауза 15 секунд*).

Ваша группа вышла на самый берег, вы постелили плед и положили на него свои вещи. Вы подошли к кромке океана. Пенные сине-зеленые волны накатываются на белый чистый песок. Воздух пронизан ароматом морской соли (*пауза 20 секунд*). Вам легко и свободно. Вы наблюдаете чаек, парящих в небе, и слышите их шумный спор (*пауза 15 секунд*). Все разбрелись по берегу. Некоторые лениво переговариваются между собой. Две девушки в светлых купальниках вошли в воду и медленно поплыли. Остальные легли прямо на теплый мелкий песок, чтобы впитывать в себя ласковые солнечные лучи (*пауза 10 секунд*). Вы присели на плед, прикрыв глаза, и тоже наслаждаетесь приятным солнечным теплом и легким свежим бризом (*пауза 10 секунд*).

Позагорав немного, вы чувствуете желание искупаться. Вы встаете и медленно, погружая ноги в теплый песок, бредете к воде. Вам видны волны, врезающиеся в берег и снова откатывающиеся в океан (*пауза 20 секунд*). И вот вы входите в освежающую, прохладную воду. Каждая набегающая волна слегка подталкивает вас (*пауза 20 секунд*). Вы идете дальше, и когда вода достигает ваших бедер, вы бросаетесь в нее. Вода мгновенно обдает вас своей прохладой (*пауза 20 секунд*). Вы начинаете играть с волнами, встаете к ним спиной и пытаетесь сдержать их толчки (*пауза 20 секунд*). Но вот большая волна сбивает вас с ног, и вы падаете в пену прибоя (*пауза 20 секунд*). Теперь вы с ликованием и замиранием в сердце ныряете под волну и плывете некоторое время в толще воды (*пауза 20 секунд*).

Наконец вы покидаете океан и возвращаетесь к вашим друзьям. Вы подсаживаетесь к ним на плед и лениво переговариваетесь с ними, наслаждаясь морским пейзажем (*пауза 20 секунд*). Кто-то предлагает перекусить, и вы открываете сумку-холодильник и достаете оттуда бутерброды и напитки (*пауза 15 секунд*). Представьте, как вы едите ваш самый любимый бутерброд и запиваете его любимым напитком (*пауза 20 секунд*).

Вскоре солнце начинает клониться к закату. Почти все молчат, тихо наблюдая, как диск солнца медленно сползает к горизонту (*пауза 5 секунд*). Глядя на краски заката, вы чувствуете себя умиротворенным. Пламенеющее оранжевым цветом солнце, розовая полоска у края горизонта, ближе переходящая в бледно-лиловое, а прямо над вами — синее небо. Дюны позади нежного перламутрового цвета (*пауза 20 секунд*). Цвета становятся более насыщенными, розовое становится темно-бордовым, желтое превращается в глубокий янтарный цвет, а появившийся фиолетовый цвет становится темно-синим (*пауза 20 секунд*).

Почти все люди покидают пляж, становится тише. С вами остались только близкие друзья, и вы начинаете разводить костер (*пауза 20 секунд*). Вы удобно устраиваетесь у костра и пристально наблюдаете за магической игрой огня. Временами вы перебрасываете ничего не значащими фразами (*пауза 20 секунд*). Наконец, у вас появляется желание прогуляться. Вы

встаете и медленно удаляетесь от костра (*пауза 5 секунд*). Волны продолжают лениво накатываться на берег, оставляя клочки пены, которые серебрятся в свете луны. Лунный свет отражается и в полосах ряби на воде (*пауза 20 секунд*). Вы идете по самой кромке воды, вслушиваясь в гул океана, изредка ощущая аромат какого-то цветка (*пауза 15 секунд*). На вашем пути стоит большой замок из песка (*пауза 5 секунд*). Волны лениво лижут «го стены, накатываясь снова и снова (*пауза 10 секунд*).

Становится прохладно. Вы поворачиваете обратно к костру, ощущая, как к вашим ступням прилипает влажный песок. Над вами в черном бархате неба переливаются миллионы звезд. Вы пытаетесь представить расстояние, отделяющее вас от них, и внезапно ощущаете, как это бесконечно далеко (*пауза 10 секунд*).

Но вот вы подходите к костру, от него веет дымом (*пауза 15 секунд*). Вы присоединяетесь к своим друзьям и тихо любуетесь танцем огня. Вы наблюдаете случайные искры и слышите, как трещат дрова (*пауза 25 секунд*). В этом состоянии вы можете оставаться столько, сколько захотите. Постарайтесь сконцентрироваться на своем дыхании, на том, как глубоко расслаблены ваши мышцы и все тело. Просто наслаждайтесь миром и покоем вашего расслабленного состояния. Вставая, двигайтесь медленно и неторопливо (*тишина*).

## **ВОЗДЕЙСТВИЕ НА БИОЛОГИЧЕСКИ АКТИВНЫЕ ТОЧКИ ОРГАНИЗМА**

С давних времен известно наличие на теле человека небольших участков (точек), которые, с одной стороны, позволяют диагностировать состояние различных органов, систем и организма в целом, а с другой — эффективно и быстро влиять на это состояние.

Природа этих участков тела до конца так и не выявлена. Однако установлена взаимосвязь биофизических показателей биологически активных точек с различными психическими процессами и состояниями (уровнем волевой мобилизованности, сопротивляемостью организма вредным воздействиям, интеллектуальной активностью, эмоциональным напряжением и др.).

### **Упражнение 1. Антистресс**

Проведение этого упражнения способствует снятию чрезмерного нервно-эмоционального напряжения. Для этого в течение трех секунд надавливайте на «антистрессовую» точку, которая находится под подбородком.

При массаже этой точки чувствуется легкая ломота. После массажа расслабьтесь и представьте состояние истомы, вызывайте приятные образы. Через 3—5 минут зевните, потянитесь, затем напрягите и расслабьте мышцы всего тела.

### **Упражнение 2. Точки**

Удобно сядьте на стул и положите ладони на колени. Пальцы рук при этом прижаты друг к другу и полностью охватывают коленную чашечку. Указательный палец находится на ее середине. В этом случае безымянный

палец будет прощупывать небольшое углубление под выступом круглой кости под коленной чашечкой. Это — точка «цзу-сан-ли» или «точка долголетия» («точка от ста болезней»). Ее стимуляция в течение 1—2 минут позволяет повысить общий тонус организма, сохранять бодрость, поддерживать необходимую работоспособность. Массирование этой точки на обеих ногах производите легким надавливанием подушечками средних пальцев рук с постепенным усилением надавливания. При этом палец как бы ввинчивается в точку, что вызывает в ней ощущение теплоты и легкой ломоты.

После этого поднимите перед собой согнутые в локтях руки ладонями вперед. Прижмите большие пальцы к указательным и зафиксируйте точки, где заканчивается складка кожи между ними. Здесь расположена точка, массажирование которой тонизирует организм, способствует мобилизации и активизации его жизненных сил, улучшает самочувствие. В течение 1—2 минут массируйте точку на левой, а затем — на правой руке.

Кроме перечисленных приемов, улучшить настроение и выйти из «эмоционального кризиса» помогут и такие способы саморегуляции, как:

- \* прослушивание легкой ритмичной музыки;
- \* чтение интересной книги (библиотерапия);
- \* юмористическое восприятие того, что произошло или должно произойти.

### **Литература:**

- 1 Водопьянова, Н.Е. Психодиагностика стресса./ Н.Е. Водопьянова. – СПб.: Питер, 2009. – 336с.
- 2 Ильин, Е. П. Психофизиология состояний человека / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2005. – 412 с.
- 3 Прохоров, А.О. Методики диагностики и измерения психических состояний личности./ А.О. Прохоров. – М.: ПЕР-СЭ, 2004.
- 4 Психические состояния : хрестоматия / под общ. ред. Л. В. Куликова. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 512 с.
- 5 Селье, Г. Стресс без дистресса. / Г. Селье. – М: Прогресс, 1979. – 123 с.
- 6 Щербатых, Ю. В. Психология стресса. / Ю.В. Щербатых. – М.: Эксмо, 2008. – 304 с.
- 7 Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. / Ю.В. Щербатых.– СПб.: Питер, 2007. – 256 с.

### **3. Раздел контроля знаний**

#### **Вопросы к зачету по дисциплине «Психология управления»**

- 1.** Психология управления как отрасль психологической науки (объект, предмет, задачи и принципы психологии управления).
- 2.** Личность руководителя в организационных структурах (функции руководителя, профессионально важные качества менеджера и психологические требования к личности менеджера).
- 3.** Лидерство и руководство в организации (основные отличия лидера и руководителя, теории лидерства).
- 4.** Стили руководства и лидерства и факторы, детерминирующие стиль руководства.
- 5.** Психология найма персонала организации (способы и виды поиска кандидатов на вакантное место, методы отбора кандидатов).
- 6.** Собеседование при приеме на работу (виды собеседования при приеме на работу, основные правила составления резюме, примерный перечень вопросов кандидату на вакантную должность, примерный перечень вопросов кандидата на вакантную должность, стрессовое собеседование).
- 7.** Адаптация персонала организации (сущность и цели адаптации, виды адаптации персонала, их характеристика, этапы адаптации.).
- 8.** Корпоративная культура организации.
- 9.** Понятие и классификация коллективов (основные черты коллектива. Сферы отношений в коллективе. Психологический климат в коллективе. Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Факторы, формирующие благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Методы формирования трудового коллектива).
- 10.** 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.
- 11.** Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости С. Адамса. Теория ожидания В. Врума. Комплексная теория Э. Лоулера и Л. Портера.
- 12.** Вознаграждение персонала. (Понятие вознаграждения персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность. Проблема соотношения структурных составляющих вознаграждения для разных категорий персонала. Виды стимулирования персонала организации.).
- 13.** Мотивационные типы персонала. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.
- 14.** Сущность делового общения: функции, виды, формы и принципы.
- 15.** Коммуникативные барьеры в деловом общении и способы их профилактики и преодоления.
- 16.** Характеристика невербального компонента делового общения.

**17.** Психологические технологии построения эффективного публичного выступления.

**18.** Деловая беседа в управленческой деятельности.

**19.** Деловые переговоры.

**20.** Деловое общение по телефону.

**21.** Психологические принципы и правила деловой переписки.

**22.** Совещание в деловом общении.

**23.** Сущность и природа конфликта в деловом общении (классификация, функции, структура, этапы развития и причины конфликта).

**24.** Конфликтные типы личности.

**25.** Управление конфликтами.

**26.** Стресс в профессиональной деятельности менеджера.

**27.** «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.

**28.** Трудоголизм как проблема современных менеджеров.

## Управляемая самостоятельная работа

### УСР 1 – Тема «Коллектив как объект и субъект управления» – 2 часа, 3 семестр

Цели:

- 1) овладеть психологической терминологией по данной теме и основными направлениями психодиагностических исследований коллективов;
- 2) сформировать психологическую компетенцию в применении полученных знаний и использовании их исследовании и развитии коллективов.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме «Коллектив как объект и субъект управления»

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
  - 2 Закончите следующие утверждения.
  - 3 Из списка выделите термины, характеризующие психологический климат в коллективе.
  - 4 Из данного списка выберите задачи, которые требуют решения для формирования благоприятного психологического климата в коллективе.
- Форма выполнения заданий – индивидуальная.  
Форма контроля выполнения заданий – тест.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

- 1 Дайте определения следующим терминам: группа, команда, коллектив.
  - 2 Дайте примеры, подтверждающие или опровергающие правильность следующих утверждений.
  - 3 Охарактеризуйте основные факторы, детерминирующие благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- Форма выполнения заданий – индивидуальная и групповая (задание 3).  
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа, устное сообщение, сообщение и обсуждение (в устной или письменной форме – 3 задание).

В) Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:

- 1 Сгруппируйте методы формирования трудового коллектива (административные, психологические, социально-психологические), (таблица).
- 2 Обозначьте основные проблемы формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, аргументируйте свой ответ примерами.

3 Дайте сравнительную оценку сферы межличностных и деловых отношений в коллективе и представьте это соотношение схематично.

4 Предложите свой вариант методов формирования трудового коллектива, в качестве исследовательского материала могут использоваться статьи.

5 Дайте обоснование следующему тезису «Одним из основополагающих факторов, формирующих благоприятный социально-психологический климат в коллективе является стиль руководства». Аргументируйте, насколько убедительным Вам представляется данный тезис.

Форма выполнения заданий – индивидуальная и групповая (задание 4).

Форма контроля выполнения заданий – таблица (1 задание), устное сообщение (задание 2), схема и ее интерпретация (3 задание), групповое обсуждение индивидуального задания – защита учебного задания.

Учебно-методическое обеспечение:

1) Учебные пособия, монографии, статьи:

1 Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1988. – 432 с.

2 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.

3 Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Издательство «Дело», 1991 – 211 с.

4 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.

5 Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников / С.В. Иванова и др. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008. – 282 с.

6 Каменская, В.Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.

7 Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1998. – 408 с.

8 Психология управления: курс лекций / отв. редактор М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГА, 1997. – 150 с.

1) Конспект лекций по дисциплине «Психология управления».

2) Наглядность (схемы, таблицы), раздаточный материал (текстовый материал для проведения анализа).

## УСР 2 – Тема «Психология профессионального здоровья менеджера» – 2 часа, 3 семестр

Цели:

- 1) овладеть психологической терминологией по данной теме и основными направлениями психодиагностических исследований психологических состояний в процессе управленческой деятельности;
- 2) сформировать психологическую компетенцию в применении полученных знаний и использовании их в исследовании, профилактике и противодействию негативных психологических состояний в процессе управленческой деятельности.

Виды заданий УСР с учетом модулей сложности по теме «Психология профессионального здоровья менеджера»

А) Задания, формирующие знания по учебному материалу на уровне узнавания:

- 1 Соотнесите термины с определениями.
  - 2 Закончите следующие утверждения.
  - 3 Из списка выделите термины, характеризующие стресс, психическое выгорание, усталость, трудоголизм.
  - 4 Из данного списка выберите задачи, которые требуют решения для профилактики и противодействия негативным психологическим состояниям в процессе управленческой деятельности.
- Форма выполнения заданий – индивидуальная.  
Форма контроля выполнения заданий – тест.

Б) Задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

- 1 Дайте определения следующим терминам: стресс, психическое выгорание, усталость, трудоголизм, монотония .
  - 2 Дайте примеры, подтверждающие или опровергающие правильность следующих утверждений.
  - 3 Охарактеризуйте основные факторы, детерминирующие развитие стресса, эмоционального выгорания, трудоголизма, усталости, монотонии.
- Форма выполнения заданий – индивидуальная и групповая (задание 3).  
Форма контроля выполнения заданий – контрольная работа, устное сообщение, сообщение и обсуждение (в устной или письменной форме – 3 задание).

В) Задания, формирующие компетенции на уровне применение полученных знаний:

- 1 Сгруппируйте методы профилактики и противодействия негативным психологическим состояниям в процессе управленческой деятельности (административные, психологические, социально-психологические), (таблица).
- 2 Обозначьте основные функции стресса в профессиональной деятельности, аргументируйте свой ответ примерами.

3 Дайте сравнительную оценку усталости, стресса и эмоционального выгорания.

4 Предложите свой вариант методов профилактики и противодействия негативным психологическим состояниям в процессе управленческой деятельности.

5 Дайте обоснование следующему тезису Чака Паланика «Любые достаточно сильные стрессы, позитивные или негативные, равно способны искалечить наш рассудок и даровать нам идеи и способности, которые мы не можем обрести никаким иным способом». Аргументируйте, насколько убедительным Вам представляется данный тезис.

Форма выполнения заданий – индивидуальная и групповая (задание 4).

Форма контроля выполнения заданий – таблица (1 задание), устное сообщение (задание 2), схема и ее интерпретация (3 задание), групповое обсуждение индивидуального задания – защита учебного задания.

Учебно-методическое обеспечение:

1) Учебные пособия, монографии, статьи:

1 Водопьянова, Н.Е. Психодиагностика стресса./ Н.Е. Водопьянова. – СПб.: Питер, 2009. – 336с.

2 Ильин, Е. П. Психофизиология состояний человека / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2005. – 412 с.

3 Прохоров, А.О. Методики диагностики и измерения психических состояний личности./ А.О. Прохоров. – М.: ПЕР-СЭ, 2004.

4 Психические состояния : хрестоматия / под общ. ред. Л. В. Куликова. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 512 с.

5 Селье, Г. Стресс без дистресса. / Г. Селье. – М: Прогресс, 1979. – 123 с.

6 Щербатых, Ю. В. Психология стресса. / Ю.В. Щербатых. – М.: Эксмо, 2008. – 304 с.

7 Щербатых, Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. / Ю.В. Щербатых.– СПб.: Питер, 2007. – 256 с.

2) Конспект лекций по дисциплине «Психология управления».

2) Наглядность (схемы, таблицы), раздаточный материал (текстовый материал для проведения анализа).

#### 4. Вспомогательный раздел

##### Примерный тематический план

№ п/п	Название темы	Лекции	Семинарские занятия	СУРС	Всего
1	Введение в психологию управления	2	–		2
2	Личность как субъект управления	2	2		4
3	Психология найма и адаптации персонала	2	2		4
4	Коллектив как объект и субъект управления	–	2	2	4
5	Психология мотивации персонала	2	2		4
6	Психология делового общения	2	4	–	6
7	Психология управления конфликтами	2	4	–	6
8	Психология профессионального здоровья менеджера	–	2	2	4
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>34</b>

## **СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО МОДУЛЯ ПО ВЫБОРУ СТУДЕНТА**

### **Тема 1 Введение в психологию управления**

Психология управления как отрасль психологической науки. История зарождения, становления и формирования психологии управления как науки в России и Беларуси, и за рубежом. Объект, предмет, задачи и методы психологии менеджмента.

Основные понятия и категории менеджмента: управление, субъект и объект управления, управляемая и управляющая системы, цели, функции и задачи управления. Эффективность управления.

### **Тема 2 Личность как субъект управления**

Личность руководителя в организационных структурах. Функции субъекта управления. Профессионально важные качества менеджера. Психологические требования к личности менеджера.

Лидерство и руководство в организации. Основные отличия лидера и руководителя. Теории лидерства. Теория черт. Теория ситуативного лидерства. Системная теория лидерства. Стили руководства и лидерства. Характеристика демократического, авторитарного и либерально-попустительского стилей. Факторы, детерминирующие стиль руководства.

Методики оценки профессионально значимых качеств руководителя. Методики диагностики и оценки личностных и деловых качеств, способности к руководству, сотрудничеству и предпринимательству. Методики определения стиля руководства коллективом, лидерских качеств, эффективности руководства и лидерства.

### **Тема 3 Психология найма и адаптации персонала**

Психология найма персонала организации. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место. Методы отбора кандидатов. Собеседование при приеме на работу. Правила составления описания вакантной должности и требований к кандидату. Виды собеседования при приеме на работу. Основные правила составления резюме. Примерный перечень вопросов кандидату на вакантную должность. Примерный перечень вопросов кандидата на вакантную должность.

Адаптация персонала организации. Сущность и цели адаптации. Виды адаптации персонала, их характеристика. Производственная адаптация. Внепроизводственная адаптация. Первичная и вторичная адаптация. Факторы адаптации персонала. Общие и специализированные программы адаптации персонала. Этапы адаптации. Объективные и субъективные показатели адаптации персонала.

#### **Тема 4 Коллектив как объект и субъект управления**

Основные характеристики организации как объекта управления. Организация как открытая система. Факторы внешней среды в управлении организацией. Внутренняя среда организации. Корпоративная культура организации.

Понятие и классификация коллективов. Основные черты коллектива. Сферы отношений в коллективе. Психологический климат в коллективе. Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Факторы, формирующие благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Методы формирования трудового коллектива. Условия эффективной работы трудового коллектива.

Методы и методики диагностики и анализа социально-психологических явлений в коллективе.

#### **Тема 5 Психология мотивации персонала**

Понятие и механизмы мотивации. Виды мотивации. Потребности, притязания и ожидания. Общий механизм мотивации.

Психологические теории мотивации. Первоначальные теории мотивации. Теория «Х» Тейлора и МакГрегора. Теория «У» 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.

Вознаграждение персонала. Понятие вознаграждения персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность. Проблема соотношения структурных составляющих вознаграждения для разных категорий персонала. Виды стимулирования персонала организации.

Мотивационные типы персонала. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.

#### **Тема 6 Психология делового общения**

Сущность делового общения: функции, виды, формы. Понятие социальной перцепции. Процесс восприятия социальных объектов как сущность социальной перцепции. Схема процесса восприятия другого человека при управлении персоналом. Механизмы восприятия в ролевом общении. Особенности и факторы формирования социальных стереотипов в процессе управления персоналом. Механизмы восприятия в межличностном общении. Перцепция невербальной информации в деловом общении. Специфика обмена информацией в процессе управления. Способы установления обратной связи в различных коммуникативных ситуациях управленческой деятельности. Коммуникативные барьеры, возникающие при управлении персоналом. Способы преодоления коммуникативных барьеров при управлении персоналом. Интеракция в процессе управления. Стратегии

(стили) поведения человека во взаимодействии с другими: сотрудничество, соперничество, компромисс, уступчивость, избегание.

Психологические технологии построения эффективного публичного выступления. Построение речи в публичном выступлении. Формулировка темы речи. Структура речи и соблюдение внутренней логики. Стратегии начала выступления. Построение основной части выступления. Формулирование заключения речи. Неречевые компоненты публичного выступления.

Деловая беседа в управленческой деятельности. Характеристика основных этапов деловой беседы. Технология анализа результатов деловой беседы. Манипуляции. Способы психологической защиты.

Деловые переговоры. Сущность и классификация переговоров. Модели переговоров. Переговорные стили. Трудности в переговорах: тупики, конфликты, манипуляции. Основные стили делового общения при проведении переговоров.

### **Тема 7 Психология управления конфликтами**

Сущность, виды и причины конфликтов в управленческой деятельности. Классификация конфликтов в управленческой деятельности. Функции конфликта. Стабилизирующая, активизирующая, сигнализирующая, функция эмоционального реагирования, инновационная, профилактическая функции конфликта. Структура конфликта (стороны конфликта, предмет конфликта, образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта, позиции конфликтующих сторон).

Этапы развития конфликтной ситуации. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Развитие открытого конфликта. Разрешение конфликта. Фазы развития конфликта. Начальная фаза. Фаза подъема. Пик конфликта. Фаза спада. Возможности разрешения конфликта в зависимости от стадии.

Конфликтные типы личности. Демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, «бесконфликтный» конфликтные типы личности.

Управление конфликтами. Схемы и методы анализа конфликтной ситуации. Варианты опорных схем для проведения анализа ситуаций. Основные виды деятельности по управлению конфликтом. Прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности. Предупреждение или стимулирование конфликта. Регулирование конфликта. Разрешение конфликта. Принципы управления конфликтами. Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту.

### **Тема 8 Психология профессионального здоровья менеджера**

Здоровье как системное понятие. Физическое и психологическое здоровье.

Фазы и факторы работоспособности. Негативные психические состояния в работе (монотония, усталость). Профессиональная гигиена и психогигиена. Средства повышения работоспособности. Трудоголизм как проблема современных менеджеров.

Стресс в профессиональной деятельности менеджера. Причины и виды стресса. Стадии развития стресса. Основные черты психического стресса. Негативные последствия стресса. Способы профилактики и преодоления стресса.

«Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние. Причины и признаки «эмоционального выгорания».

## Примерный перечень рефератов

- 1 Власть и авторитет в организации
- 2 Гендерные аспекты психологии руководства
- 3 Национальные черты деловых людей
- 4 Деньги как средство мотивации
- 5 Механизмы морального стимулирования персонала
- 6 Проблема межкультурных коммуникаций в деловом общении
- 7 Рукопожатия, как особая форма невербальной коммуникации в деловом общении.
- 8 Правила обмена визитными карточками в деловом общении.
- 9 Профилактика и предупреждение конфликтов в управленческой деятельности.
- 10 Деструктивное поведение в конфликте.
- 11 Виды конфликтогенов их характеристика.
- 12 Психотехники саморегуляции в конфликтной ситуации
- 13 Здоровье как системное понятие.
- 14 Фазы и факторы работоспособности.
- 15 Стресс в профессиональной деятельности менеджера.
- 16 Способы преодоления стресса.
- 17 Трудоголизм как проблема современных менеджеров
- 18 «Эмоциональное выгорание» как особое психическое состояние.
- 19 Конструктивная критика
- 20 Шестишаговая модель разрешения конфликтов М. Бронштейна
- 21 Стрессовое собеседование.
- 22 Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе и факторы, формирующие благоприятный социально-психологический климат в коллектив.

## Рекомендуемая литература

- 1 Акперов, И.Г. Психология предпринимательства: Учебное пособие / И.Г. Акперов, Ж.В.Масликова. – М. : Академия, 2003. – 318 с.
- 2 Бабосов, Е. М. Социология управления: учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – Мн. : ТетраСистемс, 2004. – 288 с.
- 3 Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 381 с.
- 4 Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учебное пособие / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 591 с.
- 5 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.
- 6 Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА, 2005. – 295 с.
- 7 Бочаров, С.А. Основы бизнеса: Учебное пособие. / С.А. Бочаров, А.А. Иванов, С.Я. Олейников – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 447 с.
- 8 Браим, И. Н. Культура делового общения / И. Н. Браим. – Мн.: Ип «Экоперспектива», 2000. – 174 с.
- 9 Воеводина, Н.А. Социология и психология управления: Учебное пособие / Н.А. Воеводина, И.А. Данилова. – М.: Омега-Л, 2011. – 199 с.
- 10 Глисон, К. Оптимизация персональной деятельности / К. Глисон. – М. : Олимп Бизнес, 2001. – 155 с.
- 11 Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.
- 12 Джеймс, Дж. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа / Дж. Джеймс. – М.: Филин, 1998. – 126 с.
- 13 Ефимов, В.В. Социология и психология управления / В.В. Ефимов. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.
- 14 Журавлев, А.Л. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований / А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик. – М.: Институт психологии РАН, 2010. – 248 с.
- 15 Захарова, Л.Н. Психология управления: Учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2012. - 376 с.
- 16 Захарова, Л.Н. Психология управления: Учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2013. - 376 с.
- 17 Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 372 с.
- 18 Козлов, В.В. Психология управления: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. – М.: ИЦ Академия, 2011. – 224 с.

19 Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 477 с.

20 Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев. – М.: Дашков и К, 2016. – 188 с.

21 Кремень, М.А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов. / М.А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.

22 Курганов, В.М. Психология управления. Автотранспортная психология: Учебное пособие / В.М. Курганов. – М.: Приор, 2004. – 144 с.

23 Магомедов, К.О. Социология и психология управления: Учебное пособие / К.О. Магомедов. – М.: РАГС, 2009. – 198 с.

24 Милорадова, Н.Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности: Монография / Н.Г. Милорадова. – М.: АСВ, 2004. – 232 с.

25 Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. – М.: КноРус, 2012. – 256 с.

26 Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник для студентов вузов / В.И. Шуванов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 463 с.

27 Шуванов, В.И. Социальная психология управления: Учебник. / В.И. Шуванов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 463 с.

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ**

1 Андреев, В.И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов / В.И. Андреев // Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – С. 76-87.

2 Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1988. – 432 с.

3 Анцупова, А. Я. Конфликтология. Учебник для вузов. / Я. Анцупова, А. И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.

4 Архангельский, Г. А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Г.А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.

5 Аширов, Д.А. Труд: стимулы-мотивы-мотивации / Д.А. Аширов.– М, 2002. – 262 с.

6 Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О. А. Баева. – Мн.: Новое знание, 2001. – 328 с.

7 Белановский, С. А. Метод фокус-групп / С.А. Белановский. – М.: Магистр, 1996. – 272 с.

8 Берков, В. Г. Культура диалога: уч.-метод. пособие / В.Ф. Берков, Я.С. Яскевич. – Мн.: Новое Знание, 2002. – 152 с.

9 Богданов, Е. Н. Психология личности в конфликте : учебное пособие / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 224 с.

- 10 Васильев, Н. Н. Тренинг преодоления конфликтов. / Н.Н. Васильев. – СПб.: Речь, 2007. – 174 с.
- 11 Вечер, Л. С. Секреты делового общения / Л. С. Вечер. – Мн.: Выс. шк., 1996. – 367 с.
- 12 Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Издательство «Дело», 1991 – 211 с.
- 13 Гребенкин, Ю. Ю. Психотехнологии в рекламе / Ю.Ю. Гребенкин. –Новосибирск: «РИФ-плюс», 2000. – 214 с.
- 14 Гришина, Н. В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
- 15 Давыдова, И. Я знаю, что вы врете: Психология лжи на практике: DVD с актерским видеокурсом! / Ирина Давыдова. – М. : Эксмо, 2011. – 208 с.
- 16 Дельцов, В. Как поразить на собеседовании / В. Дельцов. – М.Литрес, 2008. – 170 с.
- 17 Дилтс, Р. Изменение убеждений с помощью НЛП / Р. Дилтс. – М.: «Класс», 1997. – 185 с.
- 18 Дип, С. 2000 советов бизнесмену / С. Дип, Л. Сасмен. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
- 19 Дипроуз, Донна. Мотивация / Донна Дипроуз. – М.: Эксмо, 2007.– 249 с.
- 20 Евстафьев, В.А. Что, где и как рекламировать. Практические советы / В.А. Евстафьев, В.Н. Ясонов. – Спб.: ПИТЕР, 2005. – 432 с.
- 21 Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М. : Армада, 2005 г. – 511 с.
- 22 Емельянов, Е.Н. Психология маркетинга. Формирование маркетингового мышления: Введение в практическую социальную психологию/ Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М. : Наука, 1994. – 387 с.
- 23 Емельянов, С.М. Управление конфликтами в организации. / С.М. Емельянов. – СПб.: «Авалон», «Азбука-классика», 2006. – 256 с.
- 24 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.
- 25 Зазыкин, В. Г. Психология в рекламе / В. Г.Зазыкин. – М., 1992. – 68 с.
- 26 Занюк, С. Психология мотивации / С. Занюк. Киев: Ника-Центр: Эльга-Н, 2001. – 352 с.
- 27 Зельдович, Б.З. Практический менеджмент: Учебное пособие / Б.З.Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. – М.:Изд-во МГУП, 2001. – 196 с.
- 28 Зельдович, Б.З. Деловое общение: учебное пособие / Б.З. Зельдович.– М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.
- 29 Зимбардо, Ф Социальное влияние. / Ф. Зимбардо, М. Ляйппе. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.

- 30 Змановская, Е.В. Основы прикладного психоанализа / Е.В. Змановская. – СПб. : Речь, 2005. – 335 с.
- 31 Иванова, С.В. Продажи на 100% / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 274 с.
- 32 Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников / С.В. Иванова и др. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008. – 282 с.
- 33 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
- 34 Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
- 35 Каменская, В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.
- 36 Климчук, В. А. Тренинг внутренней мотивации / В.А. Климчук. – СПб.: Речь, 2005. – 76 с.
- 37 Козер, Л. Завершение конфликта / Л. Козер // Американская социологическая мысль: Тексты. М., 1996. С. 546-555.
- 38 Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – М., 2000. – 205 с.
- 39 Корнелиус, Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр. – М.: Стрингер, 1992. – 162 с.
- 40 Корнелиус, Х. Знакомство с понятием конфликт / Х. Корнелиус, Ш. Фэйр // Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Международная педагогическая академия, 1994. – С.54-76.
- 41 Косаревская, Т. Е. Психология управления: учебное пособие / Т. Е. Косаревская. – Витебск : ВГУ, 2001. – 35 с.
- 42 Крылов, И. В. Теория и практика рекламы в России / И. В. Крылов. – М.: Центр, 2006. – 670 с.
- 43 Крысько, В. Г. Социальная психология: курс лекций / В.Г. Крысько. – М.: Омега-Л, 2005. – 365 с.
- 44 Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса / Ф. А. Кузин. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 256 с.
- 45 Кукушин, В. С. Психология делового общения: учебное пособие / В. С. Кукушин. – Ростов на Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 368 с.
- 46 Лебедев-Любимов, А.Н. Психология рекламы / А.Н. Лебедев-Любимов. – СПб. : Питер, 2007. – 267 с.
- 47 Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. – Дубна: Издат. центр «Феникс», 1997. – 176 с.
- 48 Лукашевич, Н. П. Теория и практика самоменеджмента. Учебное пособие. / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
- 49 Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1998. – 408 с.
- 50 Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

- 51 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
- 52 Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочинава, 2007. - 184 с.
- 53 Мириманова, М. С. Конфликтология: Учебник для студ. сред. пед. учеб. заведений / М.С. Мириманова. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 320 с.
- 54 Мозер, К. Психология маркетинга и рекламы / К. Мозер. - Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2004, – 380 с.
- 55 Мокшанцев, Р.И. Психология рекламы: учебное пособие / Р.И. Мокшанцев. – М.- Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2009. – 230 с.
- 56 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.
- 57 Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
- 58 Нирмайер, Р., Мотивация / Р. Нирмайер, М. Зайфферт. – М.: ОМЕГА, 2006. – 68 с.
- 59 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.
- 60 Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие / А.П. Панфилова. – СПб. : Знание, 2001. – 496 с.
- 61 Пиз, А. Язык телодвижений / А. Пиз. – Нижний Новгород : «Издательский дом Гуттенберг», 1997. – 249 с.
- 62 Поваляева, М. А. Психология и этика делового общения: учебное пособие для студентов вузов / М.А. Поваляева. – Ростов на Дону : Издательство «Феникс», 2004.– 352 с.
- 63 Поведение руководителя: практ. пособие /авт.-сост. Л. С. Вечер. – Мн.: «Новое знание», 2000. – 208 с.
- 64 Полукаров, В.Л. Телевизионная и радиовещательная реклама: Учебное пособие / В.Л. Полукарпов, Л.Г. Грановский, В.П. Козин, В.Ю.Лозовская – М.: Дашков и К, 2004. – 388 с.
- 65 Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. – 672 с.
- 66 Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. – 368с.
- 67 Пряжников, Н. С. Игровые профорIENTATIONные упражнения: методическое пособие / Н. С. Пряжников. – М. : Издательство «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1997.– 56 с.

68 Психология бизнеса. Теория и практика : учебник для магистров / под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 509 с.

69 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.

70 Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.

71 Психология труда / под ред. А. В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 350с.

72 Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под. ред. А.В. Барташева. – М. : Психотерапия, 2005. – 334 с.

73 Психология управления: курс лекций / отв. редактор М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГА, 1997. – 150 с.

74 Психология: учебник для эк. вузов / под общ. ред. В.Н. Дружинина. – СПб. : Питер, 2000. – 389 с.

75 Рожков, И. Я. Реклама: планка для «профи» / И. Я. Рожков. – М.: Юрайт, 1997. – 208 с.

76 Рысев, Н.Ю. Активные продажи / Н.Ю. Рысев. – СПб. : Питер, 2009. – 419 с.

77 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.

78 Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М.: Новое изд-во, 2002. – 356 с.

79 Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.

80 Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001.– 204 с.

81 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.

82 Спатарь, А. В. Управление конфликтами в организации на примере фирмы ООО «N» / А.В. Спатарь // Молодой ученый. – 2015. – №3. – С. 513-517.

83 Спивак, В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

84 Травин, В. В., Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М. Б. Курбатова.– М.: Дело, 2005. – 96 с.

85 Уткин, Э. А. Этика бизнеса / Э. А. Уткин. –М. Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.

86 Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 234с.

- 87 Фостер, Т. 101 прием сделать бизнес эффективным / Т. Фостер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 240 с.
- 88 Фрюлинг, Р. Взаимодействие ради результата: практикум делового общения / Р. Фрюлинг, Ж. Лаком, – М.: Зевс, 1997. – 247 с.
- 89 Фьюсел Б. Техники скрытого гипноза и влияния на людей (Психологический практикум) - 2008
- 90 Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
- 91 Хофф, Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести / Р. Хофф. – М. : Класс, 2055. – 148 с.
- 92 Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини — СПб.: Питер, 1999. – 272 с.
- 93 Шевчук, Д. А. Рекламное дело. Конспект лекций. / Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 192 с.
- 94 Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 301 с.
- 95 Шейнов, В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования) / В.П. Шейнов. – М.: ООО «Издательство АСТ», Мн.: Харвест, 2001. – 848 с.
- 96 Шихирев, П.Н. Этические принципы ведения дел в России / П.Н. Шихирев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 246 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. – Кишнев : 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.