

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра «Управления персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б.1В.ДВ.09.02 ПСИХОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом**

**Форма обучения: заочная**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Психологическая сущность развития управленческой деятельности</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Психологические законы</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Психология управленческого воздействия в организациях</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Организационная структура управления как объект изучения психологии менеджмента</b>	<b>18</b>
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Психологическая сущность развития управленческой деятельности</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Психологические законы</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Психологические основы кадровых технологий</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Психология управленческого воздействия в организациях</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Организационная структура управления как объект изучения психологии менеджмента</b>	<b>28</b>

## **1. Конспект лекций**

### **Лекция 1 (Л-1) Психологическая сущность развития управленческой деятельности.**

#### **1. Вопросы лекции**

2. Психологический аспект деятельности.
3. Психологическая специфика управленческой деятельности.

#### **2. Краткое содержание вопросов**

Вопрос 1. Психологический аспект деятельности.

Управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие. Закон неопределенности отклика. Другая его формулировка - закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.

Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат - к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности. Закон неадекватности отображения человека человеком.

Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности.

В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно. Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом"); принцип развития ("способности развиваются в результате изменения условий жизни

личности и интеллектуально-психологических тренировок"); принцип неисчерпаемости ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов-осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой - различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации.

Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

## **Вопрос 2. Психологическая специфика управленческой деятельности.**

Любой руководитель (отдела, службы, фирмы) повседневно осуществляет деятельность по управлению подчинёнными подразделениями, сотрудниками. Иным словами, он выполняет функцию управления.

Под управлением понимают осуществление воздействий, выбранных (на основании определённой информации) из множества возможных и направленных на поддержание или улучшение функционирования какой-либо системы. Являясь специфически человеческой функцией, управление в обществе, где в качестве субъекта и объекта выступают человек либо разнообразные социальные группы и организации, может быть определено как целенаправленное, планомерное и систематическое информационное воздействие субъекта управления на его объект, с корректирующим учётом изменений, происходящих в последнем.

Управление предполагает не подавление, манипуляцию, навязывание объекту противоречащих его природе требований, а напротив - максимальный учёт его

особенностей, согласование каждого действия с логикой его развития, понимание совокупности его возможностей.

В последнее время большое внимание уделяется методам оценки и подбора кандидатов на руководящую работу. Это - собеседование, изучение отзывов и рекомендаций, биографических сведений. Широко практикуются графологический анализ, психологические методы и др.

Психологические методы включают тесты для определения личных качеств и оценки возможностей работника. Практически нет такого вида деятельности, пригодность к которой нельзя было бы определить с их помощью. За рубежом фирмы пользуются услугами оценочных центров, представляющих собой группу арбитров, решающих вопрос о профессиональной пригодности кандидатов на руководящую должность.

Успех в любой сфере деятельности при приблизительной эквивалентности материальных условий зависит именно от способности руководителя наилучшим образом реализовать энергию и способности подчинённых.

Специфика совместной деятельности потребует системы управления коллективом, то есть предполагает разделение сотрудников на ведущих и ведомых. Поскольку управление осуществляется через взаимодействие людей, руководителю в своей деятельности необходимо учитывать следующие психологические особенности, определяющие процессы межличностных взаимоотношений, групповое поведение.

1. Восприятие подчинёнными внешних воздействий зависит от различий их психологических структур. Разные люди (и даже один человек в разное время) могут реагировать по-разному на одинаковые воздействия. Руководитель, отдавая распоряжения сотруднику, рассчитывает, что оно будет выполнено к определённом сроку и с определённым результатом. Если же его не удовлетворяет деятельность подчинённого по какому-либо из контролируемых параметров, он может посчитать того бездельником или неспособным работником. Подчинённый, в свою очередь, может представить в оправдание объективные объяснения. Мнение руководителя при этом может оказаться ошибочным, оправдание подчинённого - несерьёзным: первый избрал способ воздействия, не соответствующий ожиданиям и особенностям второго, который, в свою очередь, использовал в качестве средства психологической защиты все приёмы с целью избежать ущерба для чувства собственного достоинства и самоуважения.

2. Понимание одного человека другим не бывает полным, всецело достоверным. Человек - сверхсложная система. Он включён в иерархию общественных отношений, являясь их выражением и отображением. Он меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности (в любой момент времени взрослый человек определённого календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, эмоционального, мотивационного, социального и сексуального развития).

Каждый из нас осознанно и неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и возможности. Психологически раскрытая личность может стать орудием в руках человека, склонного к манипулированию людьми. К этому следует добавить, что нередко человек не может дать о себе информацию просто потому, что не знает себя.

Кроме того, человек обязательно что-то скрывает о себе, что-то ослабляет или усиливает, какие-то сведения отрицает, другие подменяет, что-то иногда приписывает (придумывает), на чём-то делает акценты. Пользуясь подобными защитными приёмами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

3. Самооценка человека всегда субъективна. Когда мы пытаемся оценить себя сами, нам мешают те же ограничения, что и при анализе других людей. Ситуация осложняется ещё и тем, что психику можно представить в виде осознаваемого (логико-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) компонентов. Поэтому логический, рассудочный самоанализ - это изучение человеком только одной из сторон своей личности.

4. Содержание управленческой информации (постановления, приказы, распоряжения, инструкции) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по ступеням иерархической лестницы. Причём такое изменение информации прямо зависит от количества людей, через которых она приходит: чем больше сотрудников знакомиться с информацией и передаёт её другим людям, тем больше вероятность отклонения её смысла от первоначального.

5. Сохранение личного статуса, личностной состоятельности, собственного достоинства человека является ведущим мотивом социального поведения членов коллектива.

6. При высоком уровне стимулов к работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешного осуществления конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт работы в ходе проб и ошибок. Но эффект может усилиться, если компенсация осуществляется осознанно. Например, слабое развитие профессиональной памяти может быть компенсировано умело поставленной системой внешней памяти: записные книжки, еженедельные календари, диктофоны, чётко организованная работа секретарей и помощников, рациональное размещение деловой документации. Недостаток развития способности генерировать идеи может быть компенсирован умелой организацией совещаний с выдвижением и обсуждением различных предложений.

Таковы некоторые особенности, определяющие характер межличностных взаимоотношений в процессе управления.

При этом можно выделить следующие функции управленческой деятельности руководителя:

- познавательная: изучение человека, группы, коллектива фирмы, организации, учреждения, актуальной ситуации управления;
- прогностическая: определение основных направлений и динамика развития управляемых (сотрудников, подразделений);
- проектировочная: определение целей и задач, программирование и планирование деятельности;
- коммуникативно-информационная: обеспечение формирования, структурирования и сохранения коммуникационных сетей; сбор, преобразование и направление адресатам необходимой информации;
- мотивационная: обеспечение рационального воздействия на совокупность внешних и внутренних условий деятельности подчинённых, вызывающих их активность и определяющих направленность этой деятельности;
- руководства: руководитель берёт ответственность за свои решения (принятые на основе официальных правовых актов или внутригруппового соглашения) и результаты деятельности;
- организации: обеспечение реализации целей и задач управления;
- обучения: передача знаний, навыков, умений подчинённым;
- воспитания: обеспечение формирования личности и коллектива в соответствии с целями управления;
- контроля: отражение соответствия поведения и деятельности сотрудников задачам управления;
- оценки: обеспечение отражения степени рассогласования между потребными и достигнутыми параметрами ситуации и поведения участников деятельности;
- коррекции: внесение необходимых изменений в цели и программу управления.

Многофункциональность управленческой деятельности в определённой степени отражает сложность и специфику человека как объекта управления, заключающуюся в особенностях его активности.

## **Лекция 2 (Л-2) Психологические законы**

### **1. Вопросы лекции**

1. Психологические законы побуждения.
2. Законы действия.
3. Законы взаимодействия людей.

### **2. Краткое содержание вопросов**

#### **Вопрос 1. Психологические законы побуждения.**

В осуществлении управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия руководители должны использовать следующие принципы подхода к людям:

а) принцип универсальной талантливости, который с управленческой точки зрения принимает форму девиза: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;

б) принцип развития заключается в том, что способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;

в) принцип неисчерпаемости свидетельствует о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной.

**Закон неадекватности самооценки.** Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при оценке других людей. Известно, что самооценка редко бывает адекватной — она либо завышена, либо занижена. Человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Человек — это существо не только рациональное, логическое, разумное, но и эмоциональное, нерациональное, а порой и неразумное, поэтому скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определенным образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным.

**Закон искажения информации.** Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации. Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». В основе потери смысла информации лежит язык, на котором передается управленческая информация. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50 %.

#### **Вопрос 2. Законы действия.**

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.). Но управление персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу. Закономерность управления персоналом — объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя

существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Основные закономерности являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии УП организации. Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации, они не зависят от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их действия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать. Основные закономерности являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии УП организации. Это:

1. соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства;

2. системное формирование управления персоналом. Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;

3. оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом. Это означает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот;

4. пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом;

5. пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;

6. необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления;



7. изменение состава и содержания функций управления персоналом означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается — других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;

8. минимизация числа ступеней управления персоналом. Суть состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;

9. взаимодействие закономерностей управления персоналом. Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

### **Вопрос 3. Законы взаимодействия людей.**

Законы психологии управления проявляются во взаимодействии людей, в межличностных отношениях и в групповом поведении. Основными законами психологии управления (управленческой деятельности) являются:

1. Закон неопределенности отклика.
2. Закон неадекватности взаимного восприятия.
3. Закон неадекватности самооценки.
4. Закон искажения информации.
5. Закон самосохранения.
6. Закон компенсации.

#### **1. Закон неопределенности отклика**

Его можно назвать законом зависимости внешних воздействий от внутренних психологических условий (структур). Этот закон основывается на психологических явлениях — апперцепции и наличии стереотипов сознания. Апперцепция — зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта. Стереотипы сознания — устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры. Как действует этот закон? Разные люди в разное время могут качественно по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На банальную грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой — смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. Если бы не существовало различий во внутренних психических структурах, то на одно и то же воздействие каждый человек реагировал бы одинаково. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется», — в этих словах поэта отражена сущность закона неопределенности отклика. Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона, а именно то, что даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Важно понять, что множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т. д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть. Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть — это непреложный закон психологии управления. Рассмотрим на конкретном примере, как действует этот закон. Босс отдает распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определенного отклика). Иногда так и происходит, а иногда — нет. Представим, что задание выполнено неточно, неправильно

или не выполнено вообще. Шеф неудовлетворен. Он пытается выяснить у подчиненного причины, по которым не выполнено задание, и одновременно анализирует ситуацию сам. При этом у руководителя и у подчиненного под влиянием апперцепции и стереотипов сознания имеются свои, иногда диаметрально противоположные, объяснения неисполнительности. Руководитель может счесть своего сотрудника бездельником или саботажником. Подчиненный, в свою очередь, может найти десятки «объективных» обстоятельств в свое оправдание. И шеф, и подчиненный совершают ошибку: первый — потому что избрал непригодный способ взаимодействия с подчиненным, второй — потому что избрал неправильный способ защиты.

## 2. Закон неадекватности взаимного восприятия.

Суть этого закона состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той точностью и полнотой, которая была бы достаточной для серьезных решений относительно этого человека. Наше восприятие «устроено» таким образом, что практически никогда не бывает точным и полным. Даже самый обыкновенный предмет, находящийся у нас перед глазами, мы никогда не воспринимаем целиком и полностью, а всегда видим, причем в определенном ракурсе, только ту его часть, которая попадает в поле зрения и непосредственно воздействует на наши рецепторы. Но ведь человек — система гораздо более сложная, едва ли поддающаяся полному описанию.

1. Человек всегда находится в состоянии изменения. Известно, что в любой момент времени любой человек определенного возраста может находиться на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития.
2. Человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и «слабые места». Это и понятно — психологически «открытая» личность может стать жертвой чьих-либо манипуляций.
3. Достаточно часто человек не может дать информацию о себе потому, что не знает себя. А в некоторых случаях он, часто сам того не подозревая, старается показаться не таким, какой есть на самом деле, а таким, каким ему хочется быть в глазах других людей. В этом, конечно, нет ничего дурного, ибо таков естественный процесс самовыражения.

Неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение. Как же можно строить управленческую деятельность с учетом закона неадекватности восприятия? Специалисты в области управления рекомендуют менеджерам использовать следующие принципы подхода к людям:

- принцип универсальной талантливости. С управленческой точки зрения, он может звучать так: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;
- принцип развития. Способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;
- принцип неисчерпаемости. Ни одна оценка, данная человеку при его жизни, не может считаться окончательной.

## 3. Закон неадекватности самооценки.

Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей. Известно, что самооценка никогда не бывает адекватной — она всегда либо завышена,

либо занижена. Кроме того, человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это, безусловно, накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Следует помнить, что человек — это существо не столько рациональное, логическое, разумное, сколько алогическое, эмоциональное, нерациональное и порой неразумное. Его психику упрощенно можно представить в виде осознаваемого (логико-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-интуитивного) компонентов. Скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определенным образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным.

#### 4. Закон искажения информации.

Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации. Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». Степень изменения прямо пропорциональна числу звеньев, через которые проходит информация: чем больше работников знакомится с ней и передает ее другим людям, тем сильнее смысл отличается от первоначального. Происходит это не по чьей-то злой воле. В основе потери смысла информации лежат следующие обстоятельства:

- Язык, на котором передается управленческая информация, является языком многозначным. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50% (кстати, на этом факте построена известная игра «испорченный телефон»).
- Если информация неполная, если доступ к ней ограничен и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объем информации изменяется не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения.
- Люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также по физическому и психическому состоянию. Это тоже накладывает отпечаток на процесс передачи информации.

Что делать для того, чтобы свести искажение к минимуму? Рекомендуется произвести следующие действия:

- Уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации.
- Своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать.
- Поддерживать обратную связь с подчиненными с целью контроля за правильностью усвоения получаемых сведений.

#### 5. Закон самосохранения.

Суть этого закона в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Понять смысл и значение этого закона очень легко.

Представим себе производственное совещание, на котором руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих немедленно отреагировал на предложение и сказал что-то невпопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», — ответил на это руководитель. Что происходит в этой ситуации со всеми присутствующими? Их сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выступающего. Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания — людей, коллективно решающих проблему. Как видим, несоблюдение закона сохранения личностного статуса приводит к отрицательному результату. На этом примере хорошо видно, что психологические законы не только влияют на качество работы, но зачастую и определяют его. Что делать в подобных ситуациях? Рекомендуем организовать решение какой-то сложной проблемы в режиме разделенного времени: сначала собрать все имеющиеся предложения, не определяя их ценности, а затем провести критический анализ соответствия предложенного «условиям задачи».

#### 6. Закон компенсации.

В общем виде этот закон означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. Применительно к психологии управления это означает, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способами или навыками и умением работать. Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. К примеру, при слаборазвитой памяти нужно уметь организовать труд: использовать записные книжки, диктофоны, еженедельники и т. д.

### **Лекция 3 (Л-3) Психология управленческого воздействия в организациях**

#### **1. Вопросы лекции**

1. Функции управления как активность взаимодействия объекта и субъекта управления.
2. Базовые функции управления: планирование; организация; мотивирование; контроль.
3. Связующие функции управления: принятие управленческого решения; коммуникация.
4. Функция мотивирования.

#### **2. Краткое содержание вопросов**

## **Вопрос 1. Функции управления как активность взаимодействия объекта и субъекта управления.**

Управление в любой системе может быть рассмотрено, как процесс воздействия субъекта (управляющей системы) на объект (управляемую систему) в целях перевода его в новое качественное состояние или поддержания в установленном режиме.

Субъект управления – это тот, кто управляет.

Объект управления – это тот, кем управляют.

В самом общем виде управление предстает как определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй - в позиции объекта управления.

Такому взаимодействию свойственны следующие процессы:

- субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Такие импульсы называются управленческими командами;

- объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием полученных команд.

Управление в социальных системах существенно отличается от управления в системах механической и даже биологической природы. Главными отличиями являются принципиальное сходство функций субъекта и объекта управления, общая способность к самоуправлению и дифференциация лишь на уровне субъективных целевых характеристик. Управляющим и управляемым в них является человек.

В числе основных критериев отличающих субъект от объекта рассматриваются статус и функции; права и полномочия; активность воздействия; очередность или инициатива воздействия; сила и интенсивность воздействий; рациональность воздействий; отношение к цели, целеполаганию и целедостижению.

Уровень руководства - это место менеджера в иерархической системе управления. На высшем уровне руководства находятся первые лица - руководители организации.

К нижнему уровню руководства относятся линейные менеджеры, руководящие непосредственными исполнителями. У линейных менеджеров есть непосредственные начальники, но среди подчиненных менеджеров нет.

Менеджеры среднего уровня руководства подчиняются менеджерам более высокого уровня управленческой иерархии и сами имеют в подчинении менеджеров. Начальник участка и начальник цеха, в который входят несколько участков - руководители среднего звена.

Узкой специализации работ в организации соответствует низкая норма управляемости. Соответственно организация имеет «высокую» организационную структуру, управленческая иерархия имеет много уровней.

Широкой специализации работ в организации соответствует высокая норма управляемости и соответственно «плоская» организационная структура.

Субъект управления направляет объекту управления импульсы (управленческие команды) воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Важным моментом является то, какие мотивы побуждают субъекта управления к руководству, какие цели он при этом преследует. В том случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадают с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на наиболее

эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий:

- 1) субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности в независимости от достижения целей управления;
- 2) степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления.

Полная привязка потребности субъекта управления управлять к результатам функционирования объекта управления наблюдается в том случае, когда субъектом управления является субъект собственности. Если субъектом управления является не собственник, а исполнитель, призванный реализовывать функцию управления, потребность управлять у субъекта управления объективно не связана непосредственно со стремлением получения наилучшего конечного результата. Более того, эта потребность зачастую связана со стремлением субъекта управления удовлетворять свои исходные потребности, используя управление, но не ориентируясь при этом на конечные результаты, а в определенных случаях и во вред конечным результатам.

Объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд. Необходимым является наличие у субъекта рычагов воздействия (мотивации) на объект, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды.

## **Вопрос 2. Базовые функции управления: планирование; организация; мотивирование; контроль.**

При всем многообразии состава управленческой деятельности можно выделить 4 основные взаимосвязанные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции объединены связующими процессами — коммуникацией (общением, обменом информацией) и принятием решений. Руководство (лидерство) можно рассматривать как самостоятельную деятельность, заключающуюся в целенаправленном влиянии на людей, с тем чтобы они работали для достижения целей организации.

1. Планирование. Функция планирования заключается в определении того, какими должны быть цели организации и что надо делать для их достижения. По своей сути функция планирования отвечает на 3 основных вопроса:

а. Где мы находимся в настоящее время? (оценка реальных возможностей с учетом внешних и внутренних факторов).

б. Куда мы хотим двигаться?

в. Как мы собираемся сделать это.

Планирование — это не одноразовое действие, а постоянный процесс. План не должен становиться догмой, он должен постоянно согласовываться с реальностью.

2. Организация. Организовать в данном случае означает создать определенную структуру. Организация состоит из множества формальных и неформальных элементов, которые необходимо приводить в соответствие, координировать процесс решения различных задач для достижения общих целей. Работу в организации выполняют люди, поэтому другим важным аспектом функции организации является определение того, кто именно будет делать конкретную работу. Для этого руководитель специально подбирает

людей, делегируя им задания и полномочия использовать ресурсы организации. Люди — субъекты делегирования — принимают на себя ответственность за успешное выполнение задания. Таким образом они признают себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование прав и обязанностей можно назвать средством, используя которое, руководитель обеспечивает выполнение работы при помощи других людей.

3. Мотивация. Абсолютно очевидно, что прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не будут иметь никакого смысла, если люди не захотят выполнять необходимую работу. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы люди выполняли работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников. В далекие времена для этого чаще всего использовали хлыст и угрозу, реже — награду. По мере развития общества проблеме мотивации уделялось все больше внимания. Создание положительной мотивации — важнейшая психологическая задача современного менеджмента. Ранние теории мотивации (тогда они еще так не назывались) базировались на концепции «экономического человека», берущей начало из трудов Адама Смита. В соответствии с этой концепцией, люди всегда будут работать больше, если у них есть возможность больше заработать. Таким образом, проблема мотивации сводилась к предложению денежного вознаграждения в обмен на прилагаемые усилия. Исследования психологов показали, что мотивация, т. е. создание внутреннего побуждения к деятельности, является продуктом сложного взаимодействия многих потребностей. Общественный и научно-технический прогресс ведут к повышению материального благосостояния и по мере улучшения жизни, повышения культурного уровня «среднего» человека простой «пряник» — деньги — все реже заставляет людей трудиться усерднее. Существует огромное количество потребностей и целей, достижение которых, по мнению каждого человека, ведет к удовлетворению этих потребностей. Для достижения этих целей используются различные способы. Руководитель должен уметь определять потребности и создавать условия, при которых сотрудники могут удовлетворить свои потребности при хорошей работе.

4. Контроль. Контроль тесно связан с планированием. Он выполняет функцию обратной связи. Выделяют три аспекта управленческого контроля:

а. Установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты к конкретному сроку. Оно основывается на планах.

б. Измерение того, что действительно достигнуто к этому сроку, и сравнение достигнутого с желаемыми результатами.

в. Действия, предпринимаемые для коррекции выявленных отклонений. Одно из возможных действий — это пересмотр целей, чтобы они стали реалистичнее, соответствовали ситуации. Например, если на семинарах, которые являются одной из форм контроля знаний, студенты демонстрируют более быстрое, чем ожидалось, и при этом отличное усвоение материала, преподаватель может изменить программу — расширить ее, в результате чего студенты получают дополнительные знания.

**Вопрос 3. Связующие функции управления: принятие управленческого решения; коммуникация.**

Все функции управления требуют обмена информацией и принятия решений. Обмен информацией в организации происходит по каналам формальных и неформальных структур. На основе информации принимаются решения. Значительной частью

информации люди обмениваются в процессе общения. Общение — это коммуникативный процесс. Трудно переоценить значение развития навыков общения для эффективного управления организацией на всех уровнях. Огромную роль коммуникативные навыки, коммуникативная компетентность играют в работе непосредственных руководителей, формальных и неформальных лидеров. Принятие решений — это в основном интеллектуальный труд. В единицу времени он создает значительно большую стоимость, чем простой физический труд. К сожалению, это еще понимают не все. Работу управления иногда сравнивают с попыткой составить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в ту же коробку кусочки мозаики пяти различных сюжетов. Руководителю приходится перебирать множество вариантов потенциальных действий, чтобы найти правильное для данной организации, в данный момент и в данном месте. Руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор — это и есть решение. Принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

#### **Вопрос 4. Функция мотивирования.**

Функция мотивирования представляет собой действие, направленное на стимулирование всех участников деятельности по достижению целей развития организации.

Стимулирование — предоставление участникам деятельности возможности достигнуть удовлетворения своих потребностей или реализовать ожидания.

Потребность — это ощущение дефицита чего-либо, сопровождаемое стремлением ликвидировать его. Потребности бывают материальными и нематериальными. Дефицит денег, стремление к власти, стремление к самореализации, уважению, причастности, интересной работе.

Вознаграждение — это материальная или нематериальная (психологическая, статусная) оценка результата удовлетворения потребности. Вознаграждение может иметь внешний и внутренний характер.

Внешнее вознаграждение исходит от другого человека или от организации. Это выгоды, предоставляемые индивиду менеджером: продвижение по службе, создание особых условий труда, повышение уровня оплаты, официального статуса.

Внутреннее вознаграждение — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия (чувство достижения цели, рост самооценки, выполнение собственной миссии, возникновение дружеских отношений, возможность профессионального общения).

Для понимания сущности мотивирования необходимо рассмотреть вопрос о желаниях и потребностях людей как причинах, побуждающих их работать эффективнее, с большей отдачей.

Исследования, проводимые в рамках современных теорий мотивации, показывают, что истинные причины, побуждающие человека работать лучше, сложны и многообразны. Они зависят от удовлетворения потребностей, характеристик личности сотрудника (психологический тип, характер, темперамент, склонности, интересу способности). Но в любом случае установленные извне цели и задачи должны превратиться во внутренние цели сотрудника. Обеспечив это превращение должен менеджер.



## **Лекция 4 (Л-4) Организационная структура управления как объект изучения психологии менеджмента**

### **1. Вопросы лекции**

1. Нормативный и дескриптивный подходы в теории принятия управленческих решений.
2. Психологический анализ основных этапов разработки управленческих решений.
3. Влияние подсознания на принятие решения.
4. Методы организации групповых дискуссий в организации.

### **2. Краткое содержание вопросов**

#### **Вопрос 1. Нормативный и дескриптивный подходы в теории принятия управленческих решений.**

Функция принятия решения наиболее специфична в деятельности руководителя и в наибольшей мере отражает ее своеобразие. Она очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все иные компоненты и этапы управленческой деятельности. В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения — центральное звено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «...принятие решения — это интегральная часть любого управления... более, чем что-либо другое, отличающее менеджера от неменеджера». В настоящее время и в теории управления, и в теории принятия решения существует два основных подхода — нормативный и дескриптивный.

Нормативный подход исследует эти процессы при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку правил, процедур, своего рода — идеальных способов и «рецептов» принятия решения.

Дескриптивный подход, напротив, требует учета этих факторов как основных. Первый подход ставит своей основной задачей исследование того, как должны приниматься решения; второй — как это реально происходит. Современная теория управления синтезирует эти два подхода. Раскрытие содержания функции принятия решения как компонента управленческой деятельности требует организационно-нормативного рассмотрения (что и отражено в этой главе). Раскрытие психологических закономерностей и процессов управленческих решений требует уже иного — дескриптивного подхода.

Организационный анализ функции принятия решения в управленческой деятельности включает следующие основные направления:

1. характеристику места и роли процессов управленческих решений в общей структуре управленческой деятельности, а также их взаимодействия с иными управленческими функциями;
2. анализ основных параметров внешней и внутренней среды организации, обуславливающих необходимость в реализации этой функции и оказывающих на нее наиболее сильное воздействие;
3. описание нормативной структуры процесса выработки принятия управленческого решения; определение его основных этапов и фаз;

4. характеристику основных видов и классов управленческих решений, систематизацию форм реализации этой функции;
5. определение основных нормативных требований к управленческим решениям.

Что касается роли данной функции в общей структуре управленческой деятельности, то, как отмечалось выше, именно она рассматривается как наиболее важная и очевидная прерогатива руководителя. Данное обстоятельство зафиксировано в своеобразной взаимополагаемости понятий «принятие решения» и «управленческая деятельность». Функция принятия решения и соответственно процессы по ее реализации выступают своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управленческого типа, в наибольшей мере воплощают ее реальную сложность и ответственность. Локализация данной функции — ее место в общем процессе управления тремя основными обстоятельствами.

Во-первых, данная функция выступает как один из важнейших этапов процесса стратегического планирования. Она локализуется между фазами анализа стратегических альтернатив и собственно реализацией стратегии. Вырабатываемые при этом решения имеют наибольшее значение для всего функционирования организации; являются стратегическими как в прямом содержательном, так и в оценочном смыслах.

Во-вторых, функция принятия решения включена в качестве необходимого компонента в реализацию всех иных управленческих функций. Она выступает поэтому как своеобразный механизм их осуществления. Например, определение целей организации сопряжено с их выбором из некоторого альтернативного их множества. Функция организации также предполагает выбор ее структуры. Функция планирования требует выбора того или иного стратегического варианта развития. Реализация контрольной функции опять-таки органично связана с выбором форм, методов и периодичности контроля.

В-третьих, любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия определяют в качестве связующей.

## **Вопрос 2. Психологический анализ основных этапов разработки управленческих решений.**

Современный этап развития системы менеджмента включает в себя следующую последовательность управленческих действий:

1. Осознание и установление симптомов (показателей, маркеров) затруднений или проблем. Умение видеть, отличать, выделять ситуации, «требующие вмешательства», относится к числу важных профессиональных характеристик руководителя. Известному американскому бизнесмену Харви Маккею принадлежат слова: «Вы не можете решить проблему, пока не признаете, что она у вас есть». Такими показателями, например, могут быть: низкая прибыль, плохой сбыт, невысокая производительность и плохое качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

2. Определение проблемы в общем виде - сокращение числа влияющих на проблему факторов и одновременно избегание немедленного (импульсивного) действия по устранению симптомов и их причин. Задача руководителя - на основании правильно определенных симптомов и их причин сформулировать основную суть проблемы.

3. Выявление причин возникновения проблемы. Руководитель собирает и анализирует внутреннюю и внешнюю информацию, необходимую ему для понимания того, почему данная проблема «имеет место быть». Для этой цели он может использовать формальные методы, компьютерный анализ, приглашение консультантов, опрос сотрудников, неформальные беседы, личные наблюдения и многое другое, что позволит ему получить нужную информацию.

4. «Фильтрация» информации - проведение различий между неуместной и релевантной (относящейся к делу) информацией - по конкретной проблеме, людям, целям, временным рамкам.

5. Исключение информационных искажений психологического характера, к которым можно отнести скрытые мотивы и ошибки восприятия как сотрудников, так и самого руководителя.

### **Вопрос 3. Влияние подсознания на принятие решения.**

Решения принимаются не только на сознательной основе, но и в значительной степени на подсознательном уровне. Человек далеко не всегда знает, почему он поступил так, а не иначе, хотя каждый свой поступок вполне внятно может объяснить. Этот феномен открыл еще на рубеже XIX и XX веков австрийский психолог З. Фрейд, утверждавший, что многие неосознанные действия совершаются из соображений психологической защиты своего «Я» от «Оно», собственно разумной части личности от животной ее составляющей. Б. Стругацкий как-то заметил, что в каждом человеке есть волосатая обезьяна, которая хочет получать удовольствие и не хочет страдать. Она-то и заставляет человека действовать так, чтобы наслаждаться и избегать огорчений и боли. Если обобщить выводы многочисленных и изощренных экспериментов, то, по мнению Е. Волкова, можно сказать, что мы, люди, необоснованно считаем себя умнее, рациональнее, тверже и последовательнее, чем мы есть на самом деле. Механизмы психологической защиты описаны З. Фрейдом и его дочерью Анной. Психологическая защита включается, когда поведение человека не согласовывается с его представлениями о должном, о том, как следует себя вести. Психологических защит множество, каждый человек вырабатывает свои, но классическими считаются следующие:

1. Рационализация. Человек склонен объяснять все свои поступки с точки зрения их несомненной правильности: накричал на подчиненного — «А он иначе не понимает!» Агрессивные действия, в том числе и повышенный тон в разговоре, напрямую зависят не от проступков подчиненного, а от психологического состояния начальника, которое, в какой-то мере, конечно, определяется этими проступками. Когда возбуждение начальника достигает предела, за которым трудно сдержаться, то крик как физиологическая разрядка способствует стабилизации его жизнедеятельности. Наступает облегчение. Подсознание начальника знает, что этот вид реагирования ведет к расслаблению, приносящему удовольствие, поэтому человек кричит, чтобы получить удовольствие за счет другого человека. Кто же в этом признается даже самому себе? Наоборот, любой начальник скажет, что нервная работа выматывает его до предела. Но ведь и экспериментальная крыса, которой вживили электрод в мозговой центр удовольствия, умерла, постоянно раздражая этот центр нажимом лапки на кнопку! В процессе принятия решения рационализация проявляется как поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия, например, неуверенность в своих силах заставляет

руководителя оправдывать свой отказ от участия в привлекательном проекте отсутствием времени (материальных и человеческих ресурсов и т. д.).

2. Репрессия. Человек запрещает проявляться своим эмоциям, как отрицательным, так и положительным. Он чувствует, например, злость на нерадивого подчиненного, но не позволяет ей вырваться в виде крика. Страх, тщательно скрываемый за маской равнодушия, вызывает учащенное сердцебиение или диарею. Эмоция никуда не уходит, она беспокоит человека, вызывая зачастую физические страдания: боли в сердце, в желудке и т. п., что может даже привести к соответствующим заболеваниям. В процессе принятия решения физическое состояние руководителя настолько ухудшается, что заставляет его подсознательно перекладывать решение на другого, доверенного человека, который в организации выполняет роль «серого кардинала», теневого советника.

3. Регрессия. Эта защита возникает в ситуации ослабления волевого контроля над поведением. Человек выбирает способы реагирования, которые более просты и более свойственны детям: плачет, кричит, бросается в драку, жалуется другим на свои проблемы. Этот способ наиболее часто проявляется, когда руководитель ведет слишком жесткую политику в отношении подчиненных, и когда сотрудники либо не имеют четкого видения перспектив своего развития, либо это видение их не радует (например, перспектива быть уволенным). В этом случае актуализируется детская составляющая личности человека, что, естественно, ухудшает результаты его деятельности. В процессе принятия решения руководитель предпочитает более простые способы действий, которые не всегда оказываются наиболее продуктивными.

#### **Вопрос 4. Методы организации групповых дискуссий в организации.**

Групповая дискуссия применяется в практике руководства коллективами способом организации деятельности совместной, нацеленный на интенсивное и продуктивное решение групповой задачи. Это прием, позволяющий, используя систему логически обоснованных доводов, воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии в ходе непосредственного общения.

Использование метода дискуссии групповой позволяет:

- 1) сопоставляя противоположные позиции, позволить участникам увидеть проблему с разных сторон;
- 2) уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации;
- 3) нивелировать скрытые конфликты, ибо в ходе открытых высказываний есть возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров;
- 4) выработать решение групповое, придав ему статус нормы групповой; если решение разделяется всеми участниками, происходит нормализация групповая, если нет — возможна поляризация групповая;
- 5) использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников в последующую реализацию решений групповых;
- 6) повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении.

Существуют различные формы организации метода дискуссии групповой — от простых производственных совещаний до специально подготовленных форм типа атаки мозговой. Сфера применения — любые формы деятельности совместной, требующие согласованных групповых действий: производство, наука, обучение, психотерапия групповая и пр.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Семинар 1 (С-1) Психологическая сущность развития управленческой деятельности.**

1. Объект, предмет и субъект дисциплины «Психология развития персонала».
2. Взаимосвязь науки с другими дисциплинами.

#### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **Семинар 2 (С-2) Психологические законы.**

1. Понятие и структура конфликта.
2. Способы разрешения конфликтов.
3. Правила бесконфликтного общения.
4. Социально-психологические технологии управления конфликтами.
5. Переговоры как способ устранения конфликтов.
6. Психотехнологии манипулирования в условиях конфликтности.

#### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **Семинар 3 (С-3) Психологические основы кадровых технологий.**

1. Концепция стилей управления К. Левина (авторитарный; демократический; либеральный).

2. Концепция стилей управления Р. Лайкерта (руководитель, ориентированный на работу; руководитель, ориентированный на человека).

3. Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона. Теория рационального управления Т. Коно.

4. Теория соучаствующего управления.

5. Вероятностная модель управленческой эффективности Ф. Фидлера.

#### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

#### **Семинар 4 (С - 4) Психология управленческого воздействия в организациях**

1. Психологический портрет власти.
2. Проблема субъекта и объекта власти.
3. Психологический феномен лидерства.
4. Руководство и лидерство.

#### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

#### **Семинар 5 (С - 5) Психологический анализ функций управления**

1. Функции управления как активность взаимодействия объекта и субъекта управления.
2. Базовые функции управления: планирование; организация; мотивирование; контроль.
3. Связующие функции управления: принятие управленческого решения; коммуникация.
4. Функция мотивирования.

### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.

### **Семинар 5 (С-5) Организационная структура управления как объект изучения психологии менеджмента.**

1. Нормативный и дескриптивный подходы в теории принятия управленческих решений.

2. Психологический анализ основных этапов разработки управленческих решений.

3. Влияние подсознания на принятие решения.

4. Методы организации групповых дискуссий в организации.

### **Краткое описание проводимого занятия:**

Цель: ознакомить студентов с психологическими теориями и методиками управления, наиболее востребованными в реальном контексте современного российского менеджмента.

Задачи: дать необходимые знания и умения в области теории и практики управленческой деятельности в динамично меняющейся внешней среде.

Функция: познавательная

Форма: развернутая беседа на основании плана; устный опрос студентов по вопросам плана семинара

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть,
- заключительное слово преподавателя.