

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

ПСИХОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Форма обучения: очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций

1.1 Формирование науки «Психология развития персонала», ее объект и предмет.

1.2 Психологическая сущность развития управленческой деятельности.

1.3 Психологические законы.

1.4 Эффективное управление: психологические критерии. Теория стилей управления.

1.5 Психологический анализ функций управления.

1.6 Психология управленческого общения.

1.7 Формы деловой коммуникации и коммуникативная компетентность специалиста.

1.8 Психологические механизмы и закономерности.

1.9 Психологический аспект деятельности.

2. Методические указания по проведению семинарских занятий

2.1 Формирование науки «Психология развития персонала», ее объект и предмет.

2.2 Психологические основы кадровых технологий.

2.3 Эффективное управление: психологические критерии. Теория стилей управления.

2.4 Личность руководителя: психологический портрет.

2.5 Психологический анализ функций управления.

2.6 Психология управленческого общения.

2.7 Психология принятия управленческого решения.

2.8 Психологические основы управления конфликтными ситуациями.

2.9 Тактика эффективного воздействия.

1. Конспект лекций

Лекция 1 (Л-1) Формирование науки «Психология развития персонала», ее объект и предмет – 2 часа

1. Вопросы лекции

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

2. Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Объект, предмет и субъект дисциплины «Психология развития персонала».

Предметом психологии управления, так же как и многих других управленческих дисциплин, является управление в самом широком смысле этого слова.

В этом широком смысле слова термин «управление» стал использоваться с 40-х гг. XXв., с возникновением кибернетики — науки об управлении. Американский ученый Норберт Винер (1894— 1964) — отец кибернетики — сформулировал общие закономерности управления и показал информационную природу этого феномена.

Управление стало пониматься как общая способность всех биологических и социальных систем путем накопления, преобразования и передачи информации направлять и корректировать разнообразные проявления их внутренней и внешней активности. Основное назначение управленческих структур — обеспечение планомерного функционирования и развития биологических и социальных систем. Управление как специфическая форма накопления и использования информации выступает в качестве антиэнтропийного фактора, противостоящего беспорядку и обеспечивающего создание и повышение уровня организации живых систем. Любая система управления предполагает наличие управляемого объекта, управляющего устройства, прямой и обратной связи.

Функционирование системы управления представляет собой единый цикл, включающий в себя следующие стадии: 1) получение управляющей системой информации; 2) переработка информации в формы, способные скорректировать активность управляемых систем; 3) передача информации исполнительным органам; 4) обратная связь. В свете этих установок ясно, что управление может осуществляться по отношению не только к людям, но и к любым системам — живым, неживым и социальным.

Таким образом, теория управления (менеджмент) в ее традиционном виде в действительности изучает не феномен управления в целом, а лишь один из его аспектов, т.е. социальное управление, который и образует объект социального управления.

Социальное управление, таким образом, имеет более узкий объект, чем управление в кибернетике. Социальный менеджмент не рассматривает процессы самоорганизации, саморегуляции в природе и включает в свой объект лишь управление как деятельность человека, как форму социальной деятельности. В отличие от природной саморегуляции управление как социальная деятельность имеет следующие особенности:

- наличие субъекта деятельности, который ставит цель удержать ту или иную социальную организацию в достигнутом состоянии или изменить ее;
- использование субъектом определенных критериев наличия или отсутствия движения к поставленной цели;
- организация специальных действий других людей, обеспечивающих движение к поставленной цели;
- использование тех или иных объемов информации для организации усилий людей по достижению поставленных целей;
- использование различных психологических средств управления людьми.

В этом перечне обнаруживается важнейшая особенность социального управления — наличие психологических составляющих в деятельности объектов и субъектов управления, что выражается в постановке цели, использовании информации и различных психологических средств.

В сферу социального управления включено управление не только предприятиями и учреждениями, организациями, но и любыми социальными группами — большими и малыми, включая семью, а также отдельного человека.

Поэтому управление организациями оказывается не только объектом более узким, чем объект кибернетики, но и более ограниченным, чем объект социального управления в целом.

Объект менеджмента, т.е. процесс руководства, управления отдельным работником, рабочей группой, трудовым коллективом, который традиционно изучается при профессиональной подготовке менеджеров, включает в себя только проблемы управления в организациях.

Субъектом данного процесса является менеджер.

Объектом психологии управления является психологическое обеспечение управления как особого вида социальной деятельности в организациях.

Под психологическим обеспечением понимается система присущих человеку внутренних движущих сил, процессов и состояний и применение таких механизмов их использования субъектом управления, которые обеспечивают эффективность деятельности организации. Эти механизмы обеспечивают не только такие отдельные элементы управленческой деятельности, как планирование, мотивация, информирование, делегирование, общение, но и управленческую деятельность в целом. Цель психологии управления состоит, таким образом, в выявлении у человека и использовании неосознанных, скрытых движущих сил и механизмов, с помощью которых ненасильственными, гуманными методами можно повысить эффективность управленческой деятельности. Эта общая цель психологии управления реализуется путем решения следующих задач:

1. разграничение организационно-технической и психологической составляющих управленческой деятельности, выяснение специфики последней;
2. выявление условий и закономерностей становления человека как субъекта управления в процессе его социализации;
3. исследование конкретных форм психологического обеспечения управленческой деятельности;
4. анализ технологии оптимизации управленческой деятельности с помощью психологических средств.

На современном этапе развития нашей страны на психологию управления возлагаются большие надежды как в решении экономических, так и социальных задач.

Вопрос 2. Взаимосвязь науки с другими дисциплинами.

Выяснение места той или иной конкретной науки в общей структуре научного знания помогает яснее понять специфику ее предмета и объекта исследования, характер ее основных категорий. Среди различных классификаций современной науки наиболее

распространенной является ее деление на две большие группы: естественные и гуманитарные науки, или, говоря иначе, на науки о природе и науки о духе.

Общим предметом, объединяющим все гуманитарные науки (к которым относятся история, социология, культурология, экономика, менеджмент), является человек и многообразные формы его активности. Наиболее общим основанием, объединяющим все эти науки, является категория человеческой деятельности, те или иные стороны которой и исследует каждая из указанных гуманитарных наук. Но, поскольку неотъемлемым признаком любой человеческой деятельности является не только ее внешнее, предметное, но и внутреннее, духовное, информативное, психологическое начало, ни один из ее видов нельзя понять без учета ее психологической стороны. Поэтому в большинстве гуманитарных наук появились пограничные дисциплины, в том числе и социальная психология, психология труда, психология управления. Поскольку все гуманитарные дисциплины исследуют человека, все они используют такие общие для них фундаментальные категории, как человеческая деятельность и человеческий труд. Именно на этой понятийной основе строит весь свой конкретный категориальный аппарат и психология управления. Как уже говорилось, данная наука возникла как результат синтеза двух фундаментальных наук — психологии (науки о закономерностях, развитии и формах внутренней, духовной жизни человека и животных) и менеджмента (науки об управлении производством, принципах, методах, средствах, применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли). Если психология управления рассматривает организационные процессы, она тесно взаимодействует с теорией менеджмента, теорией организации, организационным поведением, другими управленческими дисциплинами. Психология управления прежде всего активно использует следующую проблематику, разрабатываемую в рамках управленческих дисциплин:

- природа и сущность управления;
- организационные процессы и типы организаций;
- управление организацией;
- роль миссии, целей в управлении организацией;
- качество трудовой жизни;
- мотивация труда и вознаграждения;
- руководство;
- организация командной работы;
- организационные изменения и их последствия.

Однако, если психология управления рассматривает психологическое сопровождение управленческой деятельности, она взаимодействует с общей психологией, психологией личности, психологией познавательных процессов восприятия, мышления, памяти и т.п. Особенно тесно психология управления связана с общей психологической проблематикой:

- врожденное и приобретенное в личности человека;

- закономерности становления личности и психических процессов;
- возможности и ограничения воспитания в психическом развитии человека;
- формирование личностного потенциала управления;
- учет возрастных особенностей в управлении персоналом;
- индивидуальность и индивидуальный стиль в управлении;
- структура человеческой деятельности и ее психологическое обеспечение;
- психологические состояния и их влияние на эффективность управления (активность, пассивность, апатия, стресс и др.);
- законы психологии (например, законы несилового, неосязаемого воздействия в целях изменения одним человеком поведения другого; единства деятельности и ее психологического обеспечения; взаимосвязи индивидуальной и групповой психологии и др.).

Психология управления, опираясь на категориальный аппарат общих, фундаментальных дисциплин — психологии и менеджмента, обеспечивает в теории и на практике решение более конкретной, узкой задачи — психологического сопровождения управленческой деятельности. Она является одной из специализированных, прикладных психологических дисциплин, аналогичных педагогической психологии, медицинской психологии, военной психологии и т.п. Каждая из этих дисциплин исследует профессионально важные психологические качества людей, без наличия которых невозможно достижение успеха в том или ином виде деятельности. Эти профессионально важные качества человека проявляются при выполнении им основных задач, типичных для данной профессии. Поэтому указанные специальные психологические дисциплины опираются и на прикладные психологические дисциплины так называемого среднего уровня — прежде всего на психологию труда — науку, изучающую методы поддержания психологической стабильности человека в динамической системе «субъект труда — профессиональная среда». Эта отрасль психологии рассматривает проявление психологии человека в трудовых процессах, исследует психологические основы трудоспособности, профессиональной пригодности, разрабатывает профессиограммы, т.е. конкретные описания трудовых операций, составляющих содержание конкретных видов трудовой деятельности, а также психограммы различных профессий, устанавливающие совокупность психологических требований к представителям различных профессий, разрабатывает критерии профессиональной пригодности и перспективности людей, создает профессиональные стандарты специальностей, в том числе и стандарты специалиста в сфере управленческой деятельности. Психология труда является своего рода соединительным мостом между общей психологией и множеством профессионально-психологических дисциплин, одной из которых и является психология управления. Таким образом, соотношение между общей психологией, психологией труда и управленческой психологией может быть представлено как соотношение между общим, особым и единичным. Общая задача всех профессионально ориентированных прикладных психологических дисциплин — анализ психологических условий той или иной конкретной человеческой деятельности. Конечно, как и другие отрасли науки, психология управления опирается на наиболее общие представления о природе, обществе и человеке, разрабатываемые философией, а также на выводы педагогики, исследующей закономерности процессов обучения и воспитания, особенно ее установки относительно

корпоративного воспитания и воспитания персонала. Опираясь на достижения всех этих наук, психология управления анализирует психологические условия управленческой деятельности с целью повышения ее эффективности.

Лекция 2 (Л-2) Психологическая сущность развития управленческой деятельности – 2 часа

1. Психологический аспект деятельности.
2. 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 3 (Л-3) Психологические законы – 2 часа

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 защищает 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 4 (Л-4) Эффективное управление: психологические критерии. Теория стилей управления – 2 часа

1. Вопросы лекции

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.

2. Краткое содержание вопросов

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

Руководитель на всех уровнях системы управления организацией выступает как ведущее лицо, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия. Руководство — способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации. Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства. Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство. Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства К. Левина (1938 г.).

Она выделяет три стиля лидерства:

- авторитарный стиль лидерства — характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;
- демократический стиль лидерства — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;
- либеральный стиль лидерства — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Исследование К. Левина дало основу для поисков стиля управления, который может привести к высокой производительности труда и удовлетворенности исполнителей.

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

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено в трудах Р. Лайкерта, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, сосредоточенное на работе, и руководство, сосредоточенное на человеке, между ними расположены все другие типы лидерского поведения. Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

1. Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.
2. Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений.

Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

3. Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.
4. Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Р. Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению Р. Лайкерта, последний подход является самым эффективным.

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

В 1960 году Дуглас Макгрегор опубликовал свою точку зрения на биполярность мнений о том, как надо управлять людьми. "Теория Х" и "Теория У", представленные в книге "Человеческая сторона предприятия", завоевали широкое признание у менеджеров.

Теория Х:

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
2. Человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения целей организации.
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

Теория У

1. Работа так же естественна, как игра для ребенка.
2. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Награда — результат, связанный с достижением цели.
3. Средний человек стремится к ответственности.

Таким образом, формируются два взгляда на управление: авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю, и демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности. На основе этих теорий разработаны и другие, которые представляют собой различные сочетания вышеприведенных. В западном бизнесе популярна также теория "управленческой решетки", разработанная Р.Блейком и Дж.Мутон. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Стили руководства:

1. Руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим;
2. Стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат.
3. Либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям.
4. Ссередина "управленческой решетки". При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.
5. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

Попытки определения универсального стиля руководства потерпели неудачу, т.к. эффективность руководства зависит не только от стиля управления руководителем, но и от очень многих факторов. Поэтому ответ начали искать в рамках ситуационных теорий. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях. Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию рационального управления. В своей книге «Стратегия и структура японских предприятий» он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско-аналитический;
- новаторско-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

По мнению Т. Коно, именно новаторско-аналитический тип управления является наиболее эффективным, ибо он способен обеспечить организационное выживание в условиях острой рыночной конкуренции. Он включает в себя следующие элементы менеджерского поведения:

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;
- хорошую интеграцию коллективных действий;
- четкость формулировки целей и установок;
- готовность учитывать мнение других;

— терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно считал этот тип управления разновидностью соучаствующего руководства, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о рациональном типе управления. Менеджера, использующего перечисленные выше элементы, нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуаций и умением работать с людьми. Таким образом, с точки зрения Т. Коно, эффективное управление есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален). Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь сотрудников на свою сторону, сделать их участниками (соучастниками) процесса управления. Это обстоятельство является определяющим в концепции «соучаствующего управления», к анализу которого мы приступаем.

Вопрос 4. Теория соучаствующего управления.

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода. А суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, — то есть при условии их соучастия. Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Назовем его основные черты. Это:

- а) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- б) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- в) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- г) делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- д) участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- е) создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

Несмотря на внешнюю привлекательность соучаствующего управления, следует иметь в виду, что оно не может использоваться любым руководителем в любой ситуации.

По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех факторов:

- характеристики руководителя;
- характеристики подчиненных;
- характеристики стоящих перед группой задач. Руководитель, способный к реализации соучаствующей теории управления, должен обладать следующими качествами:

- а) уверенностью в себе;
- б) высоким образовательным уровнем;
- в) способностями к оценкам предложений подчиненных;
- г) ориентированностью на развитие креативных (творческих) качеств сотрудников.

Соучаствующее управление является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль применим к людям, которым присущи:

- а) высокий уровень знаний, умений, навыков;
- б) выраженная потребность к независимости;
- в) сильная тяга к творчеству, личному росту;
- г) ориентация на стратегические цели;
- д) стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Этому типу управления наиболее соответствуют такие задачи:

- а) предполагающие множественность решений;
- б) требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- в) работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Так что соучаствующее управление применимо в достаточно узких границах и только при определенных условиях. Как видно, ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способов принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости. Возможно, ответ на это вопрос прольет так называемая вероятностная модель эффективности управления.

Вопрос 5. Вероятностная модель управленческой эффективности Ф. Фидлера.

Вероятностная модель эффективности руководства (Ф. Фидлер) опосредствована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация зависит от параметров: 1) степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными; 2) величина власти руководителя (его возможность в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности); 3) структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности). Совокупная количественная оценка (по специально разработанным

шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т.е. о степени владения им ситуацией функционирования группы. Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким СК, т.е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК. В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов:

1. доминирование, утверждение своей позиции любой ценой;
2. уступчивость, подчинение, сглаживание конфликтов;
3. компромисс, позиционный торг ("Я тебе уступлю, ты – мне");
4. сотрудничество, создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;
5. избегание конфликта, уход из ситуации, "закрывание глаз, как будто ничего не произошло").

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым, стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль "сотрудничества". Крайне неблагоприятными стилями являются "избегание", "доминирование", "уступчивость", а стиль "компромисс" позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может появиться вновь. Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют три формы авторитета руководителя: 1) формальный авторитет; обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния руководителя на своих подчиненных, 100%-ную отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из 2) морального и 3) функционального авторитета. Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется: 1) компетентностью руководителя, 2) его деловыми качествами, 3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

Лекция 5 (Л-5) Психологический анализ функций управления – 2 часа

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 получат 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 6 (Л-6) Психология управленческого общения – 2 часа

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. Выработываемые 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.

Лекция 7 (Л - 7) Формы деловой коммуникации и коммуникативная компетентность специалиста – 2 часа.

1. Вопросы лекции

1. Общение как обмен информацией.

2. Общение как взаимодействие.
3. Законы делового общения.
4. Стили делового общения
5. Ролевая основа коммуникаций.

2. Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Общение как обмен информацией.

Коммуникативная сторона общения связана с выявлением специфики информационного обмена между людьми как активными субъектами. Такое общение реализуется с учетом отношений между людьми, их установок, целей и намерений.

Основные структурные компоненты общения как коммуникативной деятельности следующие:

- субъект общения: человек, который отправляет в адрес другого человека коммуникат (информацию);
- объект общения: партнер по общению, в адрес которого отправляется коммуникат;
- предмет общения: то, что сообщается — содержательная часть коммуниката;
- потребность в общении: стремление человека к познанию и оценки других людей, а через них и с их помощью — к самопознанию и самооценке;
- мотивы общения: то, ради чего предпринимается общение;
- действия общения: единицы коммуникативной активности, целостный акт, адресованный другому человеку;
- задачи, общения: та цель, на достижение которой направлены различные действия в процессе общения;
- средства общения: те операции, с помощью которых осуществляются действия общения;
- продукт общения: образования материального и духовного характера, как итог общения.

Реальной единицей коммуникативной деятельности выступает диалог, а элементарными единицами диалога — действия высказывания и слушания. Общение одного субъекта с другим рассматривается как межличностный уровень коммуникативной деятельности, общение субъекта с группой — как личностно-групповой, общение субъекта с массой как личностно-массовый. Принято считать основными коммуникативными следующие формы общения.

1. Монологическая — преобладание высказывания одной личности - субъекта и слушание другой Личности-т субъекта общения.

2. Диалогическая — субъекты общения взаимно активны в высказываниях и слушании.

3. Полилогическая — многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и полное стремления максимально эффективно ее реализовать.

Вопрос 2. Общение как взаимодействие.

Каждый акт общения предполагает, помимо наличия его участников, определенную цель общения, нормы общения, ситуацию, в которой происходит общение. И каждый акт общения - это цепь взаимосвязанных коммуникативных действий:

- вход субъекта общения в коммуникативную ситуацию;
- оценка субъектом общения характера коммуникативной ситуации: благоприятная или неблагоприятная;
- ориентация в коммуникативной ситуации;
- постановка коммуникативной задачи с учетом особенностей ситуации общения;
- оценка эмоционально-психологического состояния партнера;
- оценка степени готовности партнера к вступлению во взаимодействие;
- выработка подхода к партнеру по взаимодействию;
- пристройка к партнеру по взаимодействию;
- самонастройка субъекта общения на эмоционально-психологическое состояние партнера;
- привлечение внимания партнера;
- выведение эмоционально-психологических состояний партнера на уровень психологически ресурсного состояния;
- коммуникативное воздействие субъекта общения на партнера;
- оценка субъектом общения реакции партнера;
- стимулирование ответного хода партнера;
- ответный ход партнера по общению.

В ходе коммуникации инициатива общения может принадлежать либо одному из партнеров, либо им обоим. Важная характеристика коммуникативного процесса — намерение его участников повлиять друг на друга, обеспечить свою идеальную представленность в другом, т.е. осуществить персонализацию. Необходимые условия для этого — не просто использование единого языка, но и одинаковое понимание ситуации общения.

Вопрос 3. Законы делового общения.

Основным из приемов делового общения, является то, чтобы свести к минимуму возможность возникновения конфликта, в случае несогласия с каким-то высказыванием. Кроме того, не стоит спорить с сотрудником, который не готов менять свою точку зрения, такого рода дебаты обязательно приведут к ссоре. Для того чтобы убедить человека в чем-то, нужно соблюдать следующие ступени в разговоре:

1. установить контакт с собеседником;
2. обсудить проблемы или задачи;
3. произвести поиск возможных путей устранения проблемы;
4. завершить контакт.

Наиболее сложной ступенью, является установка контакта. Для этого нужно приложить максимум усилий. В первую очередь необходимо заинтересовать собеседника, избегая монотонности в голосе, после следует выразить главную мысль. Только после этого производится поиск решения проблем. Самые эффективные приемы делового общения, это те которые работают на подсознательном уровне, то есть, необходимо войти в подсознание собеседника. Для этого применяют аксиому "Трех двадцати", смысл которой заключается в том, что первые 20 сек. человек проводит оценку собеседника, следующие 20 сек. коллега обдумывает, что и как сказал собеседник, и последние 20 сек.

занимают улыбка и обаяние. Законы и приемы делового общения, как нельзя лучше работают при соблюдении следующих правил:

- достижение понимания;
- преодоление барьеров общения;
- четкое следование информации;
- показать выгоду;
- избегать споров.

В процессе делового общения, необходимо проявлять интерес к собеседнику, запомнить или записать имя человека, не перебивать, и до конца выслушивать мысль, проявлять уважение к коллеге, улыбаться. Кроме этого, если руководитель является другом, следует соблюдать субординацию, и в присутствии других коллег, называть по имени и отчеству. Также, важно не спорить с руководством в присутствии остального персонала, это подставит под угрозу авторитет начальника. Таким образом, никто из сотрудников не будет чувствовать себя обиженным, или менее значимым. Следуя этим не сложным законам и приемам, можно добиться значительных успехов в работе.

Вопрос 4. Стили делового общения.

Общение с людьми – это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. Именно поэтому тот, кто хочет достичь успеха во взаимодействии с другими людьми, должен учиться этому, включая этику и психологию делового общения, а также используя социально-психологические тренинги по общению. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, — создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения. Стил ь общения существенно обуславливает поведение человека при его взаимодействии с другими людьми. Конкретный выбор стили я общения определяется многими факторами:

1. личностными особенностями человека,
2. мировоззрением и положением в обществе,

Если исходить из того, что стил ь общения – это просто большая готовность человека к той или иной ситуации, то можно говорить о трех основных стили ях. Их условно можно назвать:

1. ритуальным;
2. манипулятивным;
3. гуманистическим.

Ритуальный стил ь порождается межгрупповыми ситуациями, манипулятивный – деловыми, а гуманистический – межличностными.

Вопрос 5. Ролевая основа коммуникаций.

Главным и единственным субъектом коммуникации является человек, который для обеспечения своей жизнедеятельности вступает во взаимосвязь с другими людьми.

Система человеческих взаимоотношений опосредуется культурой, которая определяет характер и эффективность человеческого общения. Но в ходе различных видов деятельности человека складывается потребность в поиске более совершенных и эффективных форм общения, что порождает различные роли и назначение тех или иных форм общения. Иными словами, в зависимости от разнообразных причин различные формы общения приобретают соответствующее назначение в жизнедеятельности людей, то есть функцию. Функциональный анализ коммуникации дает возможность выявить ту социальную роль, которую она выполняет в обществе, и помогает более точно понять ее сущность. В научной литературе не существует однозначного решения вопроса о функциях коммуникации. Однако большинство зарубежных и отечественных ученых сходятся во мнении, что процессу коммуникации присущи определенные функции.

1. Информационная функция;
2. Социальная функция;
3. Экспрессивная функция;
4. Прагматическая функция;
5. Интерпретативная функция.

Социально-ролевой уровень коммуникации связан с выполнением ожидаемой от человека роли, невозможен без знания норм окружающей человека среды. Общение при этом носит, как правило, анонимный характер и не зависит от того, происходит ли оно между близкими, знакомыми или незнакомыми людьми. На уровне делового общения идет совместное сотрудничество, поэтому целью общения на этом уровне является повышение эффективности совместной деятельности. Партнеры оцениваются с точки зрения того, насколько хорошо они выполняют свои функциональные обязанности и решают поставленные перед ними задачи.

Лекция 8 (Л-8) Психологические механизмы и закономерности – 2 часа

1. Вопросы лекции

1. Основные виды деятельности по формированию общественного мнения.
2. Психологические основы рекламного воздействия.

2. Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Основные виды деятельности по формированию общественного мнения.

Развитие рыночных отношений и конкуренция вузов предопределяют актуальность передовых методов продвижения товара - образовательных услуг. Прогрессивным методом продвижения образовательных услуг является формирование общественного мнения у потребителя этих услуг, известное в англоязычной экономической литературе как общественные отношения. Формирование общественного мнения (исходя из таких задач) - это любая форма неличностного информирования потребителей услуг о деятельности учреждения, не оплаченная конкретным спонсором. В связи с тем, что в отечественной литературе процесс формирования общественного мнения у потребителей образовательных услуг как формы маркетинговой деятельности недостаточно разработан, научный и методологический интерес для специалистов по пиару представляет наработанный практический опыт и методические приемы. Основные виды практической деятельности по формированию общественного мнения следующие:

1. Воздействие на сознание и подсознание людей;
2. Постоянная связь (сотрудничество) со СМИ;
3. Периодическая связь (взаимодействие) со СМИ;
4. Периодическая связь с отраслевыми периодическими изданиями;
5. Пропаганда образовательных услуг;
6. Лоббирование (использование внешних связей для достижения целей образовательного учреждения);
7. Разработка фирменного стиля;
8. Мониторинг изменений внешней и внутренней среды и потребностей общества;
9. Имидж образовательного учреждения и его услуг;
10. Отстройка от конкурентов;
11. Контрреклама;
12. Мониторинг социальной и экономической ситуаций в их динамике.

Вопрос 2. Психологические основы рекламного воздействия.

Переработка информации, происходящая при рекламном воздействии на потребителя, включает следующие психические процессы: ощущения, восприятия, внимания, мышления, памяти.

Ощущения - под ощущениями понимают отражение в коре головного мозга отдельных свойств предметов и явлений окружающего мира при непосредственном их воздействии на органы чувств.

Виды ощущений В рекламе чаще всего используются зрительные и слуховые ощущения. Хотя в ряде случаев реклама может быть основана и на других видах ощущений. На автомобильных выставках посетителям иногда предлагают поуправлять автомобилем, чтобы испытать чувство комфорта. Тем самым используются вибрационные, двигательные и другие ощущения. Например, во время презентации продуктов питания или напитков могут предложить отведать этот продукт, т. е. в качестве рекламы используются вкусовые или обонятельные ощущения. Посетителям могут предложить испытать ощущение тепла, холода, которые возникают при пользовании продукцией, выпускаемой фирмой, кондиционеры, обогреватели, холодильники, морозильники. Неосознанным мотивом покупки могут быть приятные на ощупь товар или его упаковка (осязательное ощущение). Однако если возникающие при этом ощущения ничем не отличаются от уже хорошо известных, то вряд ли производителю рекламы удастся обратить внимание на свой товар и убедить кого-нибудь этот товар приобрести. Если же ощущение отличается, то это должным образом обыгрывается. Например, в видеоклипе человеку предлагают попробовать два вида зубной пасты, шампуня, крема и т.д., после чего демонстрируют (нередко с преувеличениями) преимущества рекламируемого товара.

Закон Фехнера — в специальных психологических исследованиях было установлено, что ощущения, которые испытывает человек от воздействующих на него объектов, в частности, от рекламы в газете, подчиняются психофизиологическому закону

Фехнера. Этот закон гласит, что при очень больших значениях стимула человек испытывает пропорционально меньшие изменения в ощущениях, чем при небольших значениях. Например, большое количество мелких рекламных объявлений, помещаемых на одной странице в газете, окажется менее эффективным. Закон говорит о том, что не всегда оказываются лучшими для восприятия очень интенсивные воздействия (громкие звуки, яркие цвета, многословные тексты и т.д.). Наиболее эффективны некие средние значения.

Восприятие - это отражение в коре головного мозга предметов и явлений, действующих на анализаторы человека. В этом случае человек познает не отдельные свойства предметов и явлений, а предметы и явления окружающего мира в целом.

Важным проявлением восприятия является двигательная активность человека, выражающаяся в движениях глаз, рук, тела и т.д. Различают виды восприятия: зрительное, слуховое, обонятельное, вкусовое, осязательное.

Большую роль в процессе восприятия играет узнавание. Восприятие обладает свойством избирательности, т. е. легче и быстрее воспринимается то, что знакомо.

Когда предшествующий опыт человека, его знания, интересы, потребности и т.д. влияют на восприятие, то возникает явление апперцепции. Так, например, полицейский в темной фигуре ночью может «узнать» преступника, врач в любом человеке «видит» больного и т.д. Это явление часто используется в рекламе.

Восприятие рекламы представляет собой сложный процесс анализа и синтеза. Его особенность заключается в целостности: хотя реклама и представляет собой комплексный раздражитель, тем не менее, она воспринимается сознанием как единое целое. Степень воздействия рекламы в целом зависит от степени воздействия составляющих ее частей. Так, преподнесение текста неквалифицированным диктором может снизить общее впечатление о рекламе в целом, хотя само содержание рекламной информации может представлять большой интерес для слушателей. Таким образом, все части рекламного обращения (изображение, текст, звук) должны быть целенаправленны и обладать достаточной и скоординированной силой воздействия.

Искусство рекламы заключается в умелом использовании законов восприятия, в предвидении воздействия различных мотивов рекламы на определенную аудиторию. Хорошая реклама это, прежде всего удачное сочетание идеи и точной информации. В рекламе новых товаров внимание потребителя должно быть обращено, прежде всего, на такие качества изделия, которые могут возбудить интерес, и отличают его от аналогичных изделий, к которым потребители уже привыкли.

Восприятие рекламы имеет свои пределы и находится в зависимости от особенностей нервной системы человека.

Нормальному восприятию телевизионной рекламы может помешать, например, слишком быстрая смена кадров, а радиорекламы высокий темп речи. Разрешающая способность органов чувств (анализаторов) человека не позволяет долго воспринимать рекламное сообщение в газете, набранное мелким шрифтом.

Лекция 9 (Л-9) Психологический аспект деятельности – 2 часа.

1. Вопросы лекции

1. Отличительные черты менеджера и лидера.
2. Блокирующие установки сознания на пути личностного роста руководителя.
3. Теория соучаствующего управления.

2. Краткое содержание вопросов

Вопрос 1. Отличительные черты менеджера и лидера.

Менеджмент, и лидерство одинаково важны для организации, одно не может заменить другое. На самом деле лидерство и менеджмент в компании - две отдельные, дополняющие друг друга системы действий. Каждая имеет свою функцию и характерные для нее виды деятельности. Для успеха компании в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе. Так как право управлять вытекает из организационной структуры, оно содействует стабильности, порядку и решению проблем внутри нее. По словам Роберта Джосса, декана факультета бизнеса Стэнфордского университета, лидерство - это «способность взять на себя полную ответственность за благополучие организации и её рост, за перемены в ней к лучшему. Это не престиж, власть или статус, это ответственность». С другой стороны, право лидерства проистекает из таких личных качеств индивидов, как заинтересованность, цель и ценности и способствует развитию видения перспектив, креативности и перемен в организации. Следует сразу отметить, что термин *leadership* в английском языке обозначает поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовывать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи. Одно из главных различий между руководителем и менеджером относится к источникам их власти и во многом зависящему от них уровню подчинения сотрудников. Власть - это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей. Власть - это основной имеющийся в распоряжении руководителя ресурс, позволяющий добиться изменения поведения сотрудников. Как правило, в организациях выделяют пять источников власти: закон, вознаграждение, принуждение, опыт (компетенции) и референтное право. Иногда источником власти является занимаемая менеджером в организации должность, в других случаях - личные качества лидера.

Вопрос 2. Блокирующие установки сознания на пути личностного роста руководителя.

Американский психолог Альберт Эллис, выявил 12 представлений, бытующих в западной культуре, весьма распространенных и часто нелепых, сбивающих с толку. Он назвал их «блокирующими установками сознания». Принимая какое-либо решение, человек неизбежно прокручивает в голове установки, заложенные в нём. Следовательно, принимая решение, подумай, не является ли оно следствием одной или нескольких таких установок. И если это так, действуйте соответственно обстоятельствам.

1. Все должны меня любить и одобрять то, что я делаю. Ожидать этого - значит подвергаться необъяснимому беспокойству, огорчениям, особенно если мы замечаем, что кто-то нас не любит или не одобряет наших дел.

2. Человек должен быть прекрасным (идеальным) и добиваться успеха в любой области, быть безупречным во всех отношениях.

3. Определенные поступки ошибочны, и тот, кто их совершает, должен наказываться. Много из того, что делают другие, сами бы мы не стали делать, и, наоборот, что-то из того, что бы нам хотелось, они не делают.

4. Страшно, когда что-то получается не так, как хочется. Очевидна неразумность такого инфантильного представления. Но очень часто мы поступаем именно так, исходя из иллюзии, что мир и все происходящее должны быть такими, чтобы нам нравилось.

5. Человек расстраивается из-за внешних событий и обстоятельств, на которые не может повлиять.

6. Возможная неприятность обязывает к беспокойству, и пока опасность не пройдет, надо все время ожидать ее. Думать так было бы неразумно, подобные мысли не способны предотвратить неприятности, они могут даже способствовать тому, чтобы она произошла.

7. Избегать трудностей и ответственности проще, чем брать их на себя и справляться с ними. Когда человек пытается уклониться от трудностей и от ответственности, он только создает себе многочисленные и более трудные проблемы в будущем.

8. В жизни всегда нужен кто-то, кто сильнее, могущественнее, на кого можно положиться. Никто не бывает абсолютно независим, и не страшно, если мы зависим от других настолько, насколько они зависят от нас. Это свойственно всем людям, поскольку они нуждаются друг в друге.

9. То, что влияло на нас в прошлом, определяет наше поведение в настоящее время, и влияние прошлого невозможно преодолеть. Это совершенно неверно. Все же возможно изменить то, что было сформировано в детстве. Дело в том, что цель жизни каждого человека в отдельности - это его личностный рост и развитие.

10. Для нас жизненно важно то, что делают другие. Надо приложить все усилия, чтобы они изменились в нужном направлении. В действительности жизнь и поведение других людей - это их личное дело и в целом не должно нас касаться. Мы не можем реально влиять на них и изменять сколько-нибудь существенно. Попытки повлиять на них обычно вызывают противодействие и только ухудшают ситуацию.

11. Каждая проблема имеет единственно правильное решение. Как ужасно, если его не удастся найти. Думать так неразумно, так как большинство проблем имеет много решений и редко существует какое-то одно правильное решение. Каждое из возможных решений имеет свои преимущества и недостатки. Нам остается только выбрать одну из альтернатив и испытать ее. Если выбранный способ не помогает, нужно испытать новый.

12. Контролировать свои эмоции невозможно - мы их жертвы. В действительности существует немало способов управления своими эмоциональными состояниями. Если над этим специально работать, вполне можно добиться овладения своими чувствами, высвободиться из-под влияния неконтролируемых эмоций.

Вопрос 3. Теория соучаствующего управления.

Единой теории соучаствующего управления не существует. Есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода. А суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, — то есть при условии их соучастия. Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Несмотря на внешнюю привлекательность соучаствующего управления, следует иметь в виду, что оно не может использоваться любым руководителем в любой ситуации. Соучаствующее управление является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения

личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль применим к людям, которым присущи:

- а) высокий уровень знаний, умений, навыков;
- б) выраженная потребность к независимости;
- в) сильная тяга к творчеству, личному росту;
- г) ориентация на стратегические цели;
- д) стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Этому типу управления наиболее соответствуют такие задачи:

- а) предполагающие множественность решений;
- б) требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- в) работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Так что соучаствующее управление применимо в достаточно узких границах и только при определенных условиях. Ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способов принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 1 (С-1) Формирование науки «Психология развития персонала», ее объект и предмет.

- 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 основы кадровых технологий.

- 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) Эффективное управление: психологические критерии. Теория стилей управления.

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) Личность руководителя: психологический портрет

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 6 (С-6) Психология управленческого общения.

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.

Семинар 7 (С-7) Психология принятия управленческого решения

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.

Семинар 8 (С - 8). Психологические основы управления конфликтными ситуациями.

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.

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 9 (С-9) Тактика эффективного воздействия.

1. Поведенческий подход к стилям управления.
2. Вероятностная модель управленческой эффективности Ф. Фидлера.
3. Теория соучаствующего управления.

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.