

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Программа, методические указания и контрольные  
задания для студентов специальности 1-26 02 02  
«Менеджмент» заочной формы обучения**

Минск 2005

УДК :[159.9+316.6](075.8)

ББК 88

М 56

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета

Составитель доцент Е.В. Мещерякова

Рецензент доцент кафедры ЭиУПХЛК  
канд. экон. наук Г.О. Коновальчик

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2005 год. Поз. 188.

Для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» заочной формы обучения.

© Учреждение образования  
«Белорусский государственный  
технологический университет», 2005

## **ВВЕДЕНИЕ**

Каждое предприятие развивается в первую очередь за счет использования личностного потенциала человека, его накопленного делового опыта. Но этого для современного руководителя недостаточно. Поэтому в последнее десятилетие возрастает роль фундаментального образования менеджеров любого уровня в области психологических аспектов управления. В условиях рынка успех делового человека на 85% определяется его коммуникативными качествами и способностью решать вопросы управления персоналом и лишь на 15% – профессиональными знаниями. Психология управления изучает психологические закономерности управленческой деятельности и особенности их использования в деятельности руководителя.

В данной работе приводятся программа курса, методические указания по подготовке следующих вопросов: психологические особенности основных управленческих функций, объект и субъект управления, основные аспекты делового общения, правила критики подчиненных, принципы управленческого общения, психологические подходы к принятию управленческих решений, психология конфликта и ведение переговорного процесса. Даны вопросы к контрольной работе, включены тесты на определение типа темперамента и стиля руководства.

Цель методических указаний – дать студентам заочного факультета специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» базу для освоения курса дисциплины «Психология управления».

# 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

## 1.1. Программа курса

### **Объект и предмет курса.**

Психология управления, ее объект и предмет. Базовые понятия психологии управления. Психологические закономерности управленческой деятельности.

### **Личность как объект управления.**

Понятие личности и ее структура. Некоторые психологические школы изучения личности. Типология личностей и учет особенностей типа с точки зрения выполнения определенной работы. Характер, направленность личности, способности.

### **Личность как субъект управления.**

Руководство и лидерство. Проблемы личности руководителя. Какие черты необходимо иметь руководителю для успешного управления коллективом. Возможные ошибки руководителя в процессе управления. Факторы, ограничивающие управленческий потенциал руководителя.

### **Психологические особенности различных стилей руководства.**

Отличительные особенности интеллектуальных качеств руководителя. Понятие психологических особенностей стиля руководства. Ситуации предпочтения определенного стиля

### **Организация и социальная группа как объекты управления.**

Структуры в организации. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации. Механизмы групповой динамики. Психологический климат в коллективе

### **Деловое общение.**

Понятие делового общения. Формы делового общения. Организация деловой беседы, подготовка к ней, проведение и подведение итогов. Аргументация. Публичное выступление в деятельности руководителя. Завоевание расположения аудитории. Контакт с аудиторией. Удержание внимания слушателей.

### **Управленческое общение.**

Понятие управленческого общения. Принципы. Стадии. Структура общения. Основные правила конструктивной критики.

### **Психология принятия управленческих решений.**

Подходы к принятию решений, классификация решений. Этапы

выработки управленческого решения. Методы организации групповой дискуссии. Собрание. Виды, этапы подготовки и проведения. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения. Факторы, влияющие на выбор поведения руководителя при принятии решений.

#### **Психология конфликта.**

Природа и социальная роль конфликта. Причины его возникновения. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтных ситуациях. Способы и правила разрешения конфликта. Общие рекомендации по управлению конфликтами.

#### **Психология переговорного процесса.**

Типичные модели поведения на переговорах. Психология эффективного переговорного процесса. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления. Дипломатический протокол в переговорном процессе. Переговоры по телефону. Национальные особенности ведения переговоров.

#### **Имидж как составная часть культуры управления.**

Имидж и его слагаемые. Принципы создания имиджа. Формула воздействия имиджа. Этапы создания имиджа. Средства, используемые для создания имиджа.

#### **Психология рекламы.**

Виды рекламы. Рекламные слоганы. Некоторые психологические принципы создания рекламы. Правила создания рекламы.

### **1.2. Рекомендации по изучению вопросов, выносимых на самостоятельную работу**

| Тема  | Рекомендации   |
|---|--|
| 1. Объект и предмет курса                     | Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций. – М., 2000. – С. 3–10.  |
| 2. Личность как субъект управления            | Немов Р.С. Практическая психология. познание себя. Влияние на людей. – М., 1998.<br>Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций. – М., 2000. – С. 27–35. |
| 3. Деловое общение                            | Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 328 с.   |
| 4. Психология принятия управленческих решений | Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций. – М., 2000.– С. 132–136.<br>Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ.           |

|  |  |
|--|--|
|  | М.В. Майорова и др. – М.: Дело, 1994. – 701 с.   |
| 5. Психология конфликта                          | Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций. – М., 2000. С. 81–96.<br>Конфликтология/ Под ред. А.С. Кармина. – СПб., 1999.   |
| 6. Психология переговорного процесса             | Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций: – М., 2000. – С. 97–105.<br>Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. Хокен П. Тайна успеха/Пер. с англ. А. Гореловой, В. Бабенко; Сост. В.В. Шарпило – Мн.: ПАРАДОКС, 1995.– 448 с. |
| 7. Имидж как составная часть культуры управления | Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций. – М., 2000. С. 105–116.<br>Тутушкина М.К. и др. Практическая психология для менеджеров. – М.: ФИЛИНЬ, 1996. – 414 с.  |
| 8. Психология рекламы                            | Аверченко Л.К. Психология управления: Курс лекций. – М., 2000. С. 116–132.   |

## 2. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

### Психология управления: ее объект и предмет

«**Психология управления** – отрасль психологии, изучающая управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления».

В поле зрения психологии управления находятся следующие проблемы:

- личность менеджера, вопросы его самосовершенствования и саморазвития;
- организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности;
- коммуникативные умения менеджера;
- конфликты в производственном коллективе и роль менеджера в их преодолении.

**Объектом** изучения психологии управления являются люди, входящие в юридическом и финансовом отношении в разнообразные организационные системы управления.

**Предмет** изучения психологии управления – психологические аспекты, факторы и механизмы функционирования управляющей и управляемой подсистем организации, определяющие эффективную ее деятельность.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые отношения между людьми, которые существуют только в организации – отношения по поводу организации совместной деятельности.

Предмет управленческой деятельности – коллективный труд конкретной организации, руководимой данным персоналом управления. В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив анализируются в контексте организации, в которую они входят.

### Базовые понятия психологии управления

Базовые понятия управления: «**организация**», «**управление**», «**управленческие функции**».

Организацией может считаться группа людей, которая удовлетворяет трем обязательным требованиям: наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы; наличие

хотя бы одной цели, которую принимают как общую члены данной группы; наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

**Организация** – дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ. Различаются организация формальная и неформальная.

**Формальная** имеет административно-юридический статус, ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения. Любая формальная организация является социальной средой, где люди взаимодействуют не только так, как предписано, но и руководствуются личными симпатиями, антипатиями и желаниями, на основании чего и складывается неформальная организация.

**Неформальная** организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами.

**Управление** – целенаправленное воздействие на определенный объект. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления в конкретной организации, руководителей традиционно делят на 3 категории.

**Руководитель низового звена.** Этот уровень управления находится непосредственно над конкретными исполнителями работ. Большая часть руководителей вообще и инженеров в частности – это руководители низового звена. Она характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой, кратковременностью каждого конкретного действия.

**Руководитель среднего звена** координирует и контролирует работу низовых звеньев. Руководители среднего звена часто возглавляют подразделения организации – начальники служб, главные специалисты.

**Высший организационный уровень** – руководители высшего звена (этот уровень гораздо малочисленнее других). Они определяют направление развития организации, отвечают за принятие важнейших решений.

### **Основные принципы и закономерности управленческой деятельности**

**Принцип** – это основное, исходное положение некоторой



теории, учения и пр. **Функции управления** показывают, что должен делать руководитель в организации, а принципы – как он это делает. Управление организацией строится на следующих принципах:

- **принцип соответствия людей структуре** (нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели);

- **принцип единоначалия, или административной ответственности одного лица** (ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем, и он должен получать приказы только от этого руководителя);

- **принцип департаментализации** (организация строится снизу вверх);

- **принцип специализации управления** (все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками и не дублировать их);

- **принцип диапазона управления** (на одного руководителя не должно приходиться более 6–12 подчиненных. При исполнении физической работы в подчинении у руководителя может находиться до 30 человек, а на вершине управленческой пирамиды – это 3–5 человек);

- **принцип вертикального ограничения иерархии** (чем меньше иерархических степеней, тем легче управлять организацией);

- **принцип делегирования полномочий** (руководитель не должен делать то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем);

- **принцип соотношения** (на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными);

- **принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели:** (функционирование организации в целом и каждого ее подразделения должно быть подчинено стратегической цели развития организации);

- **принцип вознаграждения** (каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд, и оно должно оцениваться им как справедливое).

К закономерностям, которые необходимо учитывать в управленческой деятельности, можно отнести следующие.

- 1. Закон неопределенности отклика.** Разные люди и даже один

человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Реакцию конкретного человека определяет множество факторов, которые невозможно учесть.

**2. Закон неадекватности отображения человека человеком.** Ни один человек не может постичь другого с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

**3. Закон неадекватности самооценки.** Человек оценивает себя неадекватно – в чем-то недооценивает, в чем-то переоценивает.

**4. Закон искажения 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. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50%. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу звеньев, через которые она проходит.

**5. Закон самосохранения.** Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, чувства собственного достоинства.

**6. Закон компенсации.** При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку недостаток каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не работает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

### **Психологические особенности планирования**

Функция планирования заключается в определении того, какими должны быть цели организации и что надо делать для их достижения.

Психологические проблемы планирования обусловлены следующими факторами: снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху» и деструкцией планов на фоне текущих событий; преобладание краткосрочных оперативных планов. Выделяют три основные тенденции действий руководителей, снижающие эффективность планирования.

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

2. **Ситуативный подход.** Руководитель действует в зависимости от ситуации и не выделяет цель и задачи, которые нужно решить. Цель должна быть четко сформулирована и направлена на продукт, а не на процесс.

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

### **Психологические особенности функции организации**

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

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

2) **чрезмерная централизация в организации.** Избыточность применения любых методов управления чревата организационными и психологическими последствиями, в частности обесцениванием воздействия, снижением мотивации собственной активности сотрудников;

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

4) **отсутствие учета динамики развития организации.** У руководителя должен быть определенный спектр действий.

### **Психологические особенности регулирования**

Регулирование осуществляется через руководство и координацию. **Принципы руководства,** обеспечивающие оптимальные регулирующие воздействия:

1) минимизация воздействия (минимальными воздействиями необходимо достигать максимального эффекта);

2) системность воздействия (предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы);

3) комплексность воздействия (состоит в использовании стимулов, максимально полно отражающих структуру мотивации конкретного работника);

4) непротиворечивость воздействия (предполагает, что применяемые стимулы не должны противоречить друг другу).

Снижение эффективности регулирования связано с *нарушением принципов регулирования*. Особое место среди факторов, снижающих эффективность регулирования, занимает несвоевременность воздействия (запаздывание или опережение событий). Много проблем связано с *неадекватным прогнозированием психологических последствий* применения различных методов управления. Недостаточно используются социально-психологические методы.

### **Психологические особенности контроля**

**Цель контроля** – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения.

Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля связаны с самой *структурой деятельности, мотивацией контроля*. Руководитель может использовать контроль как средство психологического давления, не учитывая его результаты, работникам не объясняются задачи и цели контроля, что вызывает состояние психологической неопределенности. При неэффективной организации контроль бывает поверхностным, осуществляется не систематически, корректирующие мероприятия не проводятся или проводятся не в полном объеме. Он не присутствует на всех уровнях и во всех формах деятельности.

Ошибки заложены и в *нерациональном распределении полномочий*. Лицо, призванное осуществлять контроль, не должно находиться в подчинении руководителя, деятельность подразделения которого он призван контролировать.

### **Понятие личности и ее структура**

Слово **личность** («personality») в английском языке происходит от латинского «persona».

**Личность** – феномен общественного развития, конкретный живой человек, обладающий сознанием и самосознанием. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, исторической эпохе, культуре, науке и т. д. От качества и масштаба

тех ценностей, которые усваивает человек, и к которым он приобщается, зависят качество и масштаб его личности.

**Индивидуальность** – это «своеобразие человека как индивида и личности». Согласно А. Реберу, «это те характеристики, которые отличают индивида от всех других». Индивидуальность проявляется во внешнем облике, телосложении, выразительных движениях, чертах направленности характера, темперамента, особенностях потребностей и способностей, познавательных, волевых и эмоциональных процессов, психических состояний, жизненного опыта.

### **Психологические школы изучения личности**

**Психоанализ** – наиболее известное за пределами психологии направление, объясняющее природу личности человека. Он основан на двух доктринах З. Фрейда. Первая – **доктрина психического детерминизма** гласит, что в душевной жизни все взаимосвязано. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою причину. Любое психическое действие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно, определяется предшествующими событиями.

Вторая доктрина Фрейда состоит в том, **что бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные**. Именно здесь скрыты основные процессы и факторы, определяющие формирование и функционирование личности, здесь источник психической энергии. На основании своих исследований и практической работы З. Фрейд создал «структурную гипотезу» организации психической жизни личности. Согласно этой гипотезе, структуру личности составляют три инстанции: «Ид» (Id), или «Оно», «Эго» (Ego), или «Я», и «Супер-Эго» (Super-Ego), или «Сверх-Я».

«Ид» – это первоначальная, основная, наиболее центральная часть структуры личности, она содержит все унаследованное при рождении. Содержание «Ид» почти целиком бессознательно. «Эго», наоборот, подчиняется принципу реальности, постоянно находится в связи с внешней средой и вырабатывает рациональные способы общения с внешним миром. «Супер-Эго» – это собственно моральные принципы человека, определяющие приемлемость или неприемлемость для него того либо иного способа поведения. Оно судья и цензор. Фрейд выделил и три функции «Супер-Эго»: совесть, самонаблюдение и формирование идеалов.

З. Фрейд считал, что движущими силами развития личности являются сексуальное и агрессивное влечения, инстинктивные по

природе. При запрете на реализацию со стороны общества происходит их вытеснение в область бессознательного.

**Теория научения, или поведенческая школа.** И.П. Павлов – русский физиолог, создатель учения о высшей нервной деятельности. Он открыл и описал роль условных рефлексов, благодаря которым организм приспособляется к изменяющимся условиям существования, приобретая новые формы поведения.

Американский психолог Джон Уотсон применил концепцию условного рефлекса к теории научения, утверждая, что «предметом психологии является поведение» и все поведение человека можно описать двумя терминами – стимул и реакция. *Стимул* – это изменение внешней среды, а *реакция* – ответ организма на стимул. Задача психологии заключается в том, чтобы по реакции определить вероятный стимул, а по стимулу предсказать вероятную реакцию. Изменяя стимулы и подкрепление, можно мотивировать человека на требуемое поведение.

Основной идеей Б.Ф. Скиннера была роль обратной связи при управлении поведением. Работник, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение (материального или морального плана), отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой.

Негативные стимулы, бесконтрольно применяемые, вызывают иногда непредсказуемые последствия. Положительное подкрепление тоже вызывает изменение в поведении, но обычно в желаемом направлении. Оно повышает самооценку человека и формирует его поведение.

По Б.Ф. Скиннеру, поощрение должно быть: **конкретным, безотлагательным, достижимым, знаковым, непредсказуемым.**

Третьим значительным и широко распространенным направлением в психологии 20 века является **гуманистическая психология.**

Предметом исследования гуманистической психологии выступают здоровые, гармоничные личности, достигшие вершины реализации своего потенциала, – «самоактуализации». Основная идея этого направления – повысить эффективность организации в современных условиях можно только за счет улучшения качества человеческих ресурсов. Главное – добиться сочетания или совпадения корпоративных целей организации и индивидуальных целей личности.

Менеджмент должен разработать мотивационное поведение, а

не командное, чтобы обеспечить добровольное, активное подключение персонала к задачам организации.

### Типология личностей

Наиболее утвердившейся основой типологии личности является дихотомия – «интроверсия – экстраверсия». **Экстраверсия** – обращенность наружу. Тенденция направлять свою энергию вовне, озабоченность окружением и получение удовольствия от этого окружения. **Интроверсия** – обращенность вовнутрь. Тенденция избегания социальных контактов. Экстравертам свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптивность. Для интроверта характерна фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации.

И.П. Павлов на основе своего учения о влиянии центральной нервной системы на динамические особенности поведения выделил четыре типа высшей нервной деятельности:

- **сильный, уравновешенный, подвижный;**
- **сильный, малоподвижный, инертный;**
- **сильный, неуравновешенный, подвижный;**
- **слабый, неуравновешенный или уравновешенный, подвижный или инертный.**

Выделенные типы высшей нервной деятельности соответствуют четырем типам темперамента, описанным еще Гиппократом: **сангвиник, флегматик, холерик и меланхолик.**

**Холерик** – активный, энергичный, быстрый, резкий, порывистый, безудержный. Склонен к сменам настроения, вспыльчивый, подвержен эмоциональным срывам. Без особых затруднений он входит в новые условия жизни, легко вступает в контакт с окружающими, незнакомыми людьми. Он способен увлечься работой, но затем может быстро остыть. Холерика тяготят плавные действия, медленный и спокойный темп. Он продуктивен там, где требуется увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность.

**Сангвиник** – характеризуется высокой активностью, энергичностью, живостью движений и богатством мимики. Быстро отзывается на окружающие события, сравнительно легко переживает

неудачи и неприятности. Общителен, в проблемных ситуациях реагирует адекватно и конструктивно. В трудной обстановке он скорее других обретает бодрость, уверенность, положительно влияет на окружающих, поднимает их настроение. Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы.

**Флегматик** – тип темперамента, характеризующийся спокойствием и ровным настроением. Обычно он медлителен и рассудителен. Склонен долго обдумывать предстоящие действия, проявляет нерешительность, с трудом осваивается в новых условиях жизни, переключается с одного вида деятельности на другой. Ему нетрудно сдерживать свои импульсы, порывы, строго придерживаться выработанного распорядка жизни, системы в работе, не отвлекаться по мелочам. Он незаменим в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости. Однако испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, незамедлительного принятия решений.

**Меланхолик** – его характеризуют низкий уровень психологической активности, замкнутость, необщительность, замедленность движений, сдержанность речи и быстрая утомляемость. Меланхолик пугается новой обстановки, смущается и теряется при установлении контактов с новыми людьми, нередко замыкается в одиночестве, болезненно реагирует на трудности жизни. Меланхолика отличают высокая эмоциональная активность, глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем выражении. Тонко чувствует другого человека, природу, музыку, живопись. В спокойной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую работоспособность, вдумчивость, ответственность.

### **Характер, направленность личности, способности**

**Характер** – это комплекс устойчивых черт человека, представляющих собой единство индивидуального и типического в личности.

Характер состоит из ряда черт, которые можно классифицировать по группам. Это группы **интеллектуальных** (наблюдательность, рассудительность, гибкость ума); **эмоциональных** (уверенность, жизнерадостность, бодрость); **волевых** (целеустремленность, самостоятельность, инициативность); **нравственных** (честность, человечность, правдивость, чувство долга, коллективизма и т. д.) черт.



**Направленность личности** – это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих ее деятельность, относительно независимых от текущих ситуаций. Структура направленности складывается из следующих компонентов:

- **потребности** (естественные и социальные как выражение нужды человека в определенных объектах, необходимых для его физического существования и культурного развития);

- **интересы** – форма познавательной направленности, влияющей на выбор профессии, занятие определенной должности в коллективе и т. д.;

- **идеалы** – ориентация на конкретные образцы поведения, эталоны профессиональной деятельности.

**Способности** – это индивидуально-психологические особенности человека, которые выражают его готовность к овладению определенными видами деятельности и их успешному осуществлению.

Способности следует расценивать лишь как возможность, а будет или нет она реализована, зависит от множества условий, в том числе от заинтересованности в этом окружающих, организации трудовой деятельности и т. д.

*По отношению к деятельности различают:*

- общие способности как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т. д.);

- специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (учебной, спортивной, трудовой). Например, решительность, настойчивость, лидерство, наблюдательность, тактичность и др.

*По элементам новизны* в выполняемой деятельности различают способности репродуктивные (обеспечивают высокое умение усваивать знания, овладевать различными видами деятельности) и творческие (создание нового, оригинального).

### **Руководство и лидерство**

**Руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности. Он несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями

санкционирования – наказания и поощрения подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую) активность.

**Лидер** – самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях. Это «любой, кто занимает позицию доминирования, имеет власть или влияние в группе». Как правило, все лидеры превосходят других членов группы, по крайней мере, в одном из качеств, значимых для данного вида групповой деятельности, но конкретные качества зависят от коллективных целей, традиций и вида совместной деятельности.

Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие качества. **Авторитет** – признание достоинств, преимуществ, способностей личности, группы, организации. Можно сказать, что авторитет – это влияние, влияние индивида, основанные на занимаемом им положении, должности, статусе, а также признание окружающими за индивидом права на принятие решений в условиях совместной деятельности.

### **Проблемы личности руководителя**

Важным биографическим показателем признается высокое **образование** руководителей.

**Способности** руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Как уже говорилось, они делятся на **общие** (в первую очередь, интеллект) и **специфические** (знания, умения и др.).

**Интеллект** – индивидуальные особенности, относимые к сфере познавательной, прежде всего – к мышлению, памяти, восприятию, вниманию и пр.

**Деловые качества** – организаторские способности, требовательность к себе и членам коллектива, творческое отношение к труду, дисциплинированность, стремление повышать свою деловую квалификацию.

**Моральные качества** – убежденность, принципиальность, чувство долга, трудолюбие, чуткость и внимательность к людям.

**Черты личности.** К личностным чертам относят: стрессоустойчивость, способность доминировать, стремление к победе, уверенность в себе, креативность, эмоциональную уравновешенность, ответственность, предприимчивость,

независимость, общительность, скромность, решительность, твердость.

Под *способностью доминировать* понимается умение руководителя влиять на подчиненных. Доказано, что если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65% своих возможностей.

*Уверенность в себе* руководителя означает готовность решать достаточно сложные задачи, причем уровень его притязаний не снижается из-за опасений неудачи.

Очень важные качества руководителя – *эмоциональная уравновешенность*, ровность характера и поведения. Неконтролируемые эмоции, даже положительные, неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе.

*Креативность* – творческие способности индивида – возможность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации.

Важной чертой личности руководителя считается его *независимость* – это самостоятельная выработка и отстаивание собственной позиции. Она не исключает солидарности личности с группой, но не в силу давления, а на основе сознательного согласия с ней.

**Эффективность** руководства может быть определена по следующим критериям: психологический климат в коллективе; текучесть кадров; производительность труда; качество выпускаемой продукции; профессионализм работников; авторитет руководителя; травматизм.

### **Понятие стилей руководства**

Если лидер для реализации своих решений опирается на свое влияние, власть авторитета, то руководитель – на свой статус и авторитет власти.

**Власть** представляет собой возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права. **Власть законная** – власть, специально установленная законом, с целью контролирования и регулирования социальных функций; **власть рациональная** – полученная прежде всего благодаря знаниям в определенной области или способностям индивидуума; **социальная** –

степень контроля, которой обладает человек или группа над другими людьми или группами; **традиционная** – законность и сила которой определяется социальными и культурными традициями, и **харизматическая** – устанавливаемая прежде всего благодаря экстраординарным способностям индивидуума.

**Стиль руководства** – типичная для руководителя система приемов деятельности (способов, методов и форм воздействия), используемая в работе с людьми.

#### **Авторитарный стиль управления.**

Характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. *Способ принятия решений*: лично руководителем.

#### **Демократический стиль управления.**

Характеризуется учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Основан на том, что активность людей мотивирована потребностями высшего порядка. *Способ принятия решений* – с учетом предложений подчиненных.

#### **Либеральный стиль управления.**

Характеризуется предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей деятельности, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. *Способ принятия решений* – одобрение и согласие с мнением подчиненных.

Приведенная классификация была разработана в 30-е гг. 20 века Куртом Левиним.

Классификация стилей, предложенная Р. Блейком и Д. Моутоном в 1964 г., получила название «решетка менеджера».

9.1.– «Управление на основе задачи». Жесткий курс администратора (результат – все, человек – в лучшем случае исполнитель, но по существу – никто). Стиль управления полностью ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. В таких условиях работа не приносит удовлетворения и каждый исполнитель пытается уйти от постоянного давления.

1.9. – «Управление сельским клубом» (оставаться человеком; атмосфера – главное). Этот тип руководителя во главу угла ставит человеческие отношения. Такому руководителю важно, чтобы в

коллективе не было недовольных, склок, конфликтов. Производственным делам он уделяет мало времени.

1.1. (0;0) – «Убогое управление» (работать так, чтобы не уволили; сотрудник не заботится ни о чем – это реакция на неправильное управление). Избегание ответственности и личного участия. Руководители сводят к минимуму любые контакты с подчиненными и безучастны к любым встречаемым проблемам.

5.5. – «Демпфирующий маятник» (50% усилий и 50% заинтересованности в труде). Менеджеры, находящиеся на этой позиции, стремятся «не выделяться», занимают центристское положение. Их удовлетворяет надежный хороший средний результат. Они скептически относятся как к «жесткому», так и к «гибкому» алгоритму управления. Приводит к попыткам сбалансировать решение, а не принять адекватное.

9.9. – «Управление группой», стремление к оптимальной организации труда, признание успехов каждого. Наивысшие результаты в деятельности организации при максимальном учете потребностей людей. Руководитель пытается добиться наиболее эффективных результатов за счет активной деятельности всех сотрудников, приносящей им чувство удовлетворения. Обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения работников.

### **Ситуации предпочтения определенного стиля руководства**

Применяемый стиль определяется четырьмя параметрами.

1. Руководитель – его личность и предпочитаемый им стиль.
2. Подчиненные – их потребности, отношения и навыки.
3. Задание – требования и цели работы, которую надо выполнить.
4. Ситуация – ситуация, наблюдаемая в организации, ценности.

В зависимости от сочетания этих параметров стиль руководства изменяется в диапазоне от авторитарного и директивного управления до консультаций, сотрудничества и передачи полномочий.

Ситуации бывают стрессовые, спокойные, неопределенные. В стрессовой ситуации с дефицитом времени оправдан авторитарный стиль руководства. Причинами выбора авторитарной модели могут быть неорганизованность на производстве, развал трудовой дисциплины, некомпетентность руководителя или подчиненных.

К решению сложных задач важно привлечь экспертов, организовать дискуссию – здесь необходим демократический стиль

управления.

У жестких методов управления недостаток тот, что используемое менеджером принуждение встречает открытое сопротивление рабочих: рестрикционизм, скрытый саботаж. Мягкие методы часто оборачиваются сложением с себя управленческих полномочий и невысокой исполнительностью: менеджер ожидает от подчиненных больше того, что реально получает. Комбинация того и другого опирается на формулу «строго, но справедливо».

Лидером может быть только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню развития группы. Существует четыре уровня развития группы [23].

1. Группа, не способная и не желающая работать. Основной принцип управления здесь – **«указание»**. Руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи.

2. Группа восприимчивая (частично желающая), но не способная работать. Для этого уровня развития группы наиболее подходит принцип **«распределение»**. Руководитель предлагает что-то новое, дает указания, инструктирует, контролирует работу. С другой стороны, он вовлекает сотрудников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Вместе с подчиненными обсуждается соответствие сделанного образцам.

3. Группа, желающая и частично способная работать. Для нее эффективен принцип **«участие в управлении»**. Руководитель ограничивает прямые указания и контроль, обучая подчиненных умению самостоятельно решать проблемы и предоставляя им большую ответственность. Доля приказов минимальна. Руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях.

4. Группа, полностью способная и желающая работать. Руководитель использует принцип управления – **«передача полномочий»**. Он делегирует большую часть полномочий членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы.

### **Коммуникативные структуры в организации**

**Коммуникация** – это связь, в ходе которой происходит обмен информацией между системами в живой и неживой природе. Коммуникативные каналы могут быть разделены на формальные и неформальные, вертикальные (восходящие и нисходящие) и

горизонтальные.

**Неформальные** – это те, которые выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными.

**Формальные** каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива.

**Вертикальная** коммуникация с нисходящим потоком информации – это та, которая направлена «сверху вниз», т. е. от руководства к подчиненным, с верхних эшелонов управления на нижние. Как правило, эффективность ее низка: только 20–25% информации доходит до рабочих без искажения и правильно понимается. Каждое передаточное звено «забирает» до 30% поступающей информации.

Восходящий коммуникационный поток направлен «снизу», от непосредственных членов трудового коллектива к руководителям, менеджерам среднего и высшего уровней. До руководителей организации доходит не более 11% данных, направляемых в их адрес рабочими. Кроме того, как показывает практика, информация, которая содержится в этом потоке, меньше всего анализируется.

**Горизонтальная** коммуникация – распространение информации по горизонтальному срезу, эффективность этого потока доходит до 90%.

Последствия неэффективно налаженных информационных потоков следующие:

- 1) психологически работники, не получающие сверху достаточной информации, чувствуют себя неуверенно и даже униженно, особенно в периоды изменений и кризисов в организации;
- 2) информационный вакуум заполняется слухами;
- 3) падает мотивация к работе, так как если работник не знает, насколько эффективно он работает, то он и не будет стремиться к лучшему ее выполнению.

Два потока, нисходящий и восходящий, должны быть уравновешены, чтобы не создавать напряжения в отношениях, а способствовать успеху реализации целей организации. Полная, своевременная и точная информация повышает производительность труда на 10–30%.

### **Неформальные структуры с точки зрения управления**

**Неформальная группа** – реальная социальная общность, не

имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо прагматической пользы. Ее интересы могут иметь профессиональную и внепрофессиональную направленность.

Неформальные группы имеют свои особенности:

- небольшое число людей, что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу;
- в основе образования лежит чувство симпатии, единства Интересов и увлечений, общих черт характера и поведения;
- наличие авторитетных лидеров;
- возникновение ритуалов, традиций, правил, обязанностей и санкций.

Эти группы могут как помогать официальному руководству коллектива, так и вставать к нему в оппозицию, оказывать постоянное сопротивление. Возникновение неформальных групп не является показателем неэффективного управления. Хотя в неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.

В каждом коллективе выделяют также «структуры влияния, ожидания и симпатий», являющиеся неформальными.

**«Структура влияния»** формируется на основе взаимодействий двух категорий лиц одной группы: тех, которые заявляют о своих желаниях, и тех, которые выполняют эти желания. В коллективе почти всегда есть люди, которые навязывают другим свою волю, и всегда находятся такие, которые подчиняются.

**«Структура ожидания»** возникает благодаря консенсусу одной более или менее крупной части группы относительно того, какое поведение следует ожидать от определенных членов группы в конкретных ситуациях. Это ожидание особенно ощутимо в одобрительных, отрицательных или нейтральных реакциях на поведение отдельных членов группы.

**«Структура симпатий»** отмечена тем, что члены группы относятся друг к другу с различной степенью симпатии, антипатии или равнодушно.

Общее лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального, делового и информационного. «Эмоциональный» лидер (сердце группы) – это человек, к которому каждый член группы может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи,



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

Руководителям надо учиться сотрудничать с этими группами, а также уметь создавать малые группы, объединяя людей, тянущихся друг к другу, общими делами, задачами, интересами. Это очень помогает созданию благоприятного психологического климата в группе.

### **Малая социальная группа**

**Малая группа** – это относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами.

Наиболее **общими характеристиками малой социальной группы** можно считать следующие: *интегативность* (мера единства, слитности, общности членов группы друг с другом); *микроклимат* (определяет самочувствие каждой личности в группе, ее удовлетворенность группой); *эмоциональность* (преобладающий эмоциональный настрой группы); *направленность* группы (социальная ценность принятых целей, мотивов деятельности и групповых норм); *организованность* группы (способность к самоуправлению); *референтность* (степень принятия членами группы групповых эталонов); *лидерство* (степень ведущего влияния каких-либо членов группы на группу в целом при решении определенных задач); *интрагрупповая активность* (мера активизации группой составляющих ее личностей); *интергрупповая активность* (степень влияния данной группы на другие группы); *интеллектуальная коммуникативность* (характер установления взаимопонимания, общего языка); *волевая коммуникативность* (способность группы противостоять трудностям и препятствиям, надежность ее в экстремальных ситуациях).

Высшая форма развития группы – это коллектив.

**Коллектив** – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе совместной деятельности высокого уровня развития. Слово «коллектив» происходит от латинского «собираТЕЛЬный».

**Сплоченность группы** – характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения оценок,

установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям, особенно значимым для группы в целом.

**Ценностно-ориентационное единство группы** – один из основных факторов ее сплоченности, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок членов группы по отношению к целям деятельности и ценностям, особенно значимым для группы в целом. Показателем единства служит частота совпадений позиций членов группы в отношении значимых для нее объектов оценивания.

**Понятие групповой динамики.** По определению А. Ребера, групповая динамика – вообще любые и все коллективные взаимодействия, имеющие место внутри группы.

По мнению психологов, любая группа в своем развитии проходит следующие стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад.

**Стадия возникновения** возможна при создании новой организации, изменении структуры организации, замене значительного числа работников, при приходе нового руководителя или нового лидера. Задаются целевые установки, органы управления, система отчетности и т. д. Взаимоотношения между членами группы и в системе начальник – подчиненные только вырабатываются. Психология организации на этой стадии – исполнительская.

**Стадия формирования.** Образуются неформальные группы, формируется групповое мнение.

Главное для руководителя на этой стадии – умелое распределение баланса сил между неформальными группами и организация совместных мероприятий.

**Стадия стабилизации.** Достигается определенная зрелость организации. Создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сложилось групповое мнение, существуют групповые нормы. Такой коллектив достаточно стабилен и может сопротивляться внешним воздействиям.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо **стадия совершенствования**, либо **распад организации**.

Психолог Д. Майерс разделил все многообразие человеческих проявлений в группе на шесть основных групповых феноменов.

1. Феномен **социальной фасилитации** (от англ. facility – легкость, благоприятные условия). Это феномен возрастания активности индивида в присутствии членов своей группы.

2. Феномен **социальной лени**. Люди меньше трудятся ради

общей цели, когда их усилия анонимны, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

3. Феномен **деиндивидуализации**. Это утрата самосознания и индивидуальной ответственности, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает. На этот феномен влияют *размер группы* (чем больше группа, тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения), *физическая анонимность и обезличенность, возбуждающие и отвлекающие действия группы* (аплодисменты, хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии), *ослабленное самоосознание* (алкогольное опьянение).

4. Феномен **групповой поляризации**. Обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные.

5. Феномен **влияния меньшинства**. Меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства.

6. Феномен **огруппления мышления**. Для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Особенно это верно для группы с сильной потребностью в единстве, а также, если группа изолирована от альтернативных идей и лидер дает понять, чего он хочет от нее.

Структура распределения социальных ролей в группе значима для успешной деятельности коллектива. В небольшом коллективе один и тот же человек может играть две, а то и три роли.

1. **«Лидер»**. Его интересы – главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Принимает решение.

2. **«Реализатор»**. Созидатель. Лидер группы в реализации конкретно поставленной задачи. При обсуждении групповых задач стремится объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и быстрее начать действовать. Полон энергии, направлен на достижение целей организации, заставляет дело двигаться. Переубедить его могут только результаты.

3. **«Генератор идей»**. Поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения. Его идеи отличаются оригинальностью. При

решении сложных вопросов может найти совершенно новый подход к проблеме.

4. **«Объективный критик»**. Не дает группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Взвешенный и беспристрастный аналитик. Критикует не из любви к критике, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Медлителен в принятии решений, не любит, чтобы его торопили. Должен быть флегматичен и хладнокровен. Умеет поглощать, осваивать, интерпретировать огромное количество сложных печатных материалов. Его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

5. **«Организатор или начальник штаба»**. Преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Организатор практического выполнения заданий.

6. **«Снабженец»**. Выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и сообщения о новостях. Экстраверт, любознателен, контактен, хороший собеседник. Продавец, посредник, представитель.

7. **«Душа коллектива»**. Лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Отчетливее других чувствует эмоциональный настрой группы и каждого в отдельности. Активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Стремится создать дух команды. Не любит конфликтов и столкновений.

8. **«Отделочник или контролер»**. Заботит каждая деталь. Проверяет, чтобы все было сделано, ничего не забыто, не упущено. Принуждает всех выполнять графики, укладываться в сроки и доводить дело до конца. Испытывает постоянное ощущение срочности и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активно. Обладает сильным характером, владеет самоконтролем. Не любит небрежность и разболтанность.

Если коллектив не очень успешен, возможно, никто не играет в ней одну из описанных ролей.

### **Психологический климат в коллективе**

**Психологический климат** – это качественная сторона межличностных отношений, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе; это типичный эмоциональный настрой коллектива.

Он зависит от следующих факторов:

- условий организации труда, оценки и стимулирования;
- стиля руководства;
- отношений в коллективе (сплоченность, перспектива);
- здоровья работников;
- эмоционального настроения в семьях;
- общего отношения к жизни (оптимизм – пессимизм).

### **Понятие делового общения**

**Деловое общение** – это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нем запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. Это вид межличностного общения, осуществляемого для достижения какой-то предметной договоренности.

### **Формы и организация делового общения**

Выделяют две основные формы общения:

- 1) **опосредованное** (косвенное) – через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т. п.;
- 2) **непосредственное** (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз».

Среди основных форм контактного делового общения можно выделить следующие: деловая беседа, совещание, собрание, выступление перед аудиторией, прием посетителей и гостей, презентации и выставки. В своей совокупности эти формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

Организация общения состоит из выделения цели общения, подготовки к нему, непосредственного общения, принятия решения.

### **Публичное выступление**

Эффективность делового общения построена на умении излагать свои мысли перед аудиторией, состоящей как из 1–2, так и из 50 слушателей. Чем больше симпатии и уважения вызывает выступающий, тем сильнее воздействие его речи. Это требует от менеджера умения создавать свой имидж, т. е. образ в глазах слушателей.

## Факторы создания привлекательного имиджа

**1. «Визуальность»**, т. е. внешняя привлекательность личности. Она складывается главным образом из манеры поведения в аудитории (мимика, жесты, позы, походка), манеры одеваться, причесываться, умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 с. Что касается *мимики и жестов*, то здесь недопустима ни одна из крайностей. Их отсутствие создает впечатление скованности, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. Действует и обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах.

**Голос.** Спокойная речь усиливает сосредоточенность слушателей, создает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Избегайте монотонности. Варьируйте тон голоса, темп речи и паузами подчеркивайте значимость сказанного Вами.

**2. Установление контакта с аудиторией.** Перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15–20 с. Если ее нет, то контакт с аудиторией установить чрезвычайно трудно.

**Контакт глазами.** Визуальный контакт значительно усиливает наше влияние на партнера по общению. Считается, что собеседники вызывают взаимный интерес, если контакт глазами поддерживается не менее 2/3 времени беседы, а менее 1/3 свидетельствует об отсутствии заинтересованности.

**Приветствие** обязательно. Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях прошлой встречи, поблагодарить слушателей за интерес, проявленный к выступлению.

**Выражайте аудитории одобрение.** Compliment, если он искренен, всегда вызывает благожелательную ответную реакцию. Повод для комплимента всегда найдется: компетентность, внимание, заинтересованность, любознательность и т. п.

Сила воздействия оратора на аудиторию зависит и от **организации пространства**.

**3. Завоевание расположения аудитории.** Выступающий ни в коем случае *не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией*. Специалист по деловому общению предпочитает сказать «Вы, конечно, уже знаете», нежели «Вы, конечно, еще не знаете», «Вам, безусловно, известно мнение...», чем «вряд ли Вам известно мнение...» и т. п. Тон общения со слушателями указывает на

внутреннюю культуру выступающего.

**4. Поддержание контакта с аудиторией.** Время от времени даже у прекрасно выступающего человека неизбежно снижение внимания к нему аудитории.

**Интересу** слушателей к речи могут способствовать следующие **приемы**: прямое обращение к аудитории, диалог с ней, пробуждение творческих способностей слушателей; использование новой, неожиданной информации, динамичность ее изложения; провокация (на короткое время провоцируется несогласие с излагаемой информацией, чтобы подготовить слушателей к конструктивным выводам); прогнозирование. Вариант этого приема – «стимулирование аппетита», суть которого заключается в том, что, исходя из ситуации, выступающий дает прогноз развития негативных тенденций и рисует «мрачную картину» возможного будущего, а затем указывает пути, позволяющие избежать этого; делегирование возможностей принимать решение; апелляция к авторитету (личности, науки, опыта); драматургическое сопереживание; внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия); юмор; гипербола; контраст, парадокс; создание эффекта присутствия (слушатель как бы присутствует при том, о чем говорит выступающий).

**7. Ответы на вопросы.** Ответ должен быть предельно кратким. Уточняющие вопросы задают любознательные слушатели с целью соотнести имеющиеся данные с новыми. Разъяснительные вопросы возникают из-за неточности изложения или непонятливости слушателей. На них отвечать обязательно. Дополнительные вопросы выходят за рамки темы и свидетельствуют о том, что у слушателей появился интерес к проблеме. Желательно ответить или подсказать, где искать информацию. Полемические – обнаруживают несогласие с позицией выступающего. Полемические вопросы часто переходят в дискуссию. Если оппонент не один, дискуссия в аудитории, если один – лучше поспорить наедине после выступления. Не уходите от вопросов, которые звучат как вызов.

### **Понятие управленческого общения**

**Управленческое общение** – разновидность делового общения, характеризующегося исполнением ролевых функций. Это общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной

деятельности в организации.

### **Формы управленческого общения.**

1. **Субординационная.** Общение между руководителями и подчиненными на основании административно-правовых норм. Складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней.

2. **Служебно-товарищеская.** Общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

3. **Дружеская.** Общение между руководителями, руководителями и подчиненными. В основе лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

### **Принципы управленческого общения**

1. **Принцип создания условий для проявления личностного потенциала** сотрудников, профессиональных знаний, способностей.

2. **Принцип полномочий и ответственности.** Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации.

3. **Принцип поощрения и наказания.** Всякий человек стремится к самоутверждению. Поэтому руководитель должен поощрять не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного.

4. **Принцип рационального использования рабочего времени.** Распределять заранее в ежедневнике руководителю рекомендуется 60% времени; 20% остаются на незапланированные дела, 20% – на спонтанные.

### **Структура общения**

1. **Коммуникативная составляющая общения** выражается в обмене информацией, мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и т. д. Все это приводит не просто к движению информации, но к уточнению и обогащению знаний, сведений и мнений, которыми обмениваются люди. Важная характеристика коммуникативного процесса – намерение его участников повлиять друг на друга.

По **средствам коммуникации** общение бывает двух видов: **речевое** (вербальное) и **невербальное**.

Невербальные средства общения очень разнообразны. К



основным относят: *визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные.*

*Тактильные* средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, хлопки по плечу и др.). К *ольфакторным* средствам общения относят: приятные и неприятные запахи окружающей среды: естественный и искусственный запахи человека.

Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 90% коммуникаций осуществляется с помощью невербальных средств выражения. При этом вербальный канал используется, главным образом, для передачи информации, тогда как невербальные сигналы служат выражением межличностных отношений и в некоторых случаях могут быть использованы вместо словесных сообщений.

**Основные коммуникативные барьеры в общении.**  
**Коммуникативный барьер** – это психологическое препятствие на пути адекватного информационного обмена между партнерами по общению.

1. **Барьер «авторитет».** Человек обычно делит окружающих на авторитетных для себя и неавторитетных и первым доверяет больше, независимо от качества передаваемой ими информации.

2. **Барьер «избегание».** Человек уклоняется от контакта. Если уклониться невозможно, то он принимает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение. Основной показатель здесь – невнимание.

3. **Барьер «непонимание».** Выделяют *фонетический* барьер: иностранный язык или использование специальных либо иностранных слов, речь быстрая или невнятная.

*Семантический* барьер непонимания возникает, когда значения слов неясны собеседнику из-за наличия разных смысловых значений и различных смысловых «полей» у людей.

*Стилистический* барьер возникает при несоответствии между формой сообщения и его содержанием.. *Логический* барьер непонимания заключен в том, что мы отказываемся воспринимать сообщение, если оно нелогично с нашей точки зрения.

**2. Интерактивная сторона общения** рассматривает процессы, направленные на выработку единой стратегии взаимодействия. Эта сторона не исчерпывается лишь формой, внешней картиной, имеют значение и мотивы, цели общения каждой стороны.

Различается ряд типов взаимодействия между людьми, прежде

всего **кооперация** и **конкуренция** (согласие и конфликт, приспособление и оппозиция). В одном случае анализируются такие проявления взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности, в другом – представляющие собой препятствия для нее.

**3. Перцептивная составляющая общения** – восприятие одним партнером по общению другого. Это процесс формирования образа другого человека, что достигается «прочтением» за физическими характеристиками партнера его психологических свойств и особенностей поведения. Основная задача восприятия – **формирование впечатления о человеке**.

Выделяют три фактора формирования первого впечатления о человеке.

**Фактор превосходства** – когда человек, который превосходит наблюдателя по важному параметру, оценивается им гораздо выше и по остальным значимым параметрам.

**Фактор привлекательности** – когда внешне привлекательного человека люди также склонны переоценивать по другим важным для них психологическим и социальным параметрам. Оценивается и манера поведения, стиль речи и т. д.

**Фактор отношения к наблюдателю** – людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные для нас идеи, мы склонны позитивно оценивать и по другим показателям.

### **Механизмы процесса восприятия**

1. **Стереотипизация** – восприятие на основе «социального стереотипа» – схематического, стандартного образа человека как представителя определенной социальной группы. Главная задача стереотипизации – помочь быстро сориентироваться в ситуации общения. Это механизм «грубой» настройки.

2. **Идентификация** – самоотождествление, уподобление с другим человеком, группой, образом. Предположения о внутреннем состоянии партнера по общению строятся на основе попытки поставить себя на его место.

3. **Рефлексия** – осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Рефлексия – процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний. Проявляется при склонности к размышлению над собственными внутренними процессами.

4. *Эмпатия* может проявляться на основе осведомленности и понимания эмоций и чувств другого человека, разделения эмоций с другим человеком, принятия другого человека.

5. *Каузальная атрибуция*. Это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин наблюдаемого поведения субъекта. У каждого человека создаются собственные привычные схемы причинности, т. е. объяснения поступков другого человека. Люди с *личностной атрибуцией* в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину происшедшего конкретному человеку. Люди с *обстоятельной атрибуцией* обвиняют в первую очередь обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При *стимульной атрибуции* человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

### **Основные правила конструктивной критики**

1. Разговор-критика должен состоять из трех равных по времени частей. Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если Вы – руководитель и вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то должны дружелюбно поздороваться и начать разговор с подчеркивания положительных личностных и деловых качеств приглашенного. Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции. После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 20–15 с. Затем покажите, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть влияет на отношение к разговору. Именно она остается в памяти и формирует мотивацию.

2. Критикуйте не личность, а проступок, говорите только о деле.

3. Не сравнивайте сотрудников друг с другом.

4. Не отвергайте «с порога» мнения, с которым не согласны. Каждый имеет право на собственное мнение.

5. Готовясь критиковать другого, если в каких-то аспектах Вы не правы, сразу признайте это.

6. Критикуйте не прямо, а косвенно и по возможности один на один, а не публично.

7. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

8. Создавайте впечатление, что ошибка, которую Вы хотите

видеть исправленной, легко исправима. Критикуйте только то, что можно изменить.

9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.

10. Не накапливайте свои обиды или промахи сотрудника. Критикуйте лишь по данному конкретному поводу.

11. Не уповайте на логику, если Ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он Вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».

12. Помните, что у Вас есть только минута, чтобы быть услышанным, затем оппонент переключается на опровержение Ваших критических замечаний. Старайтесь в эту первую минуту сказать главное.

13. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с Вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.

14. Не употребляйте слов «никогда», «всегда».

15. Избегайте проявления раздражения, злости, сарказма. Прежде чем критиковать, подумайте о положительных качествах критикуемого.

16. Старайтесь не доказывать, а выяснять факты. Если пытаетесь убедить, начните с вопросов, по которым у Вас есть согласие.

### **Подходы к принятию решений. Классификация решений**

**Запрограммированные** управленческие решения – это результат реализации определенной последовательности шагов или действий. При принятии этого решения число возможных альтернатив ограничено. **Незапрограммированные** – это психологический процесс выбора в условиях множественности вариантов на основании одного из трех подходов: интуитивного, рационального и основанного на суждениях.

*Интуитивное* решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Это самый древний метод решения задач. Решения, *основанные на суждениях*, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинство – быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что оно не может быть применено в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя. *Рациональное решение* в отличие от предыдущего не зависит от прошлого опыта,

оно обосновывается аналитически.

### Этапы выработки управленческих решений

1. *Диагностика проблемы* предполагает определение и анализ содержания проблемной ситуации, т. е. осознание и установление ее симптомов (например, низкая прибыль, очень большие издержки производства, конфликты, текучесть кадров).

2. Далее руководитель должен *определить суть ограничений*, зависящих как от него самого, так и от конкретной ситуации.

3. *Вырабатываются критерии принятия решения*: экономичность, надежность, дизайн и т. п. Только при наличии четких критериев руководитель сможет успешно оценить итог принятого решения.

4. На последующем этапе выдвигаются *альтернативные* решения.

5. *Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности и выбор оптимального варианта.*

6. *Реализация решения, контроль результатов и оценка его эффективности.* Реализация принятых решений – это и есть основное содержание повседневной деятельности руководителя.

7. *Коррекция решения при необходимости.* Если контроль промежуточных результатов показывает, что решение было принято неправильное или оно нуждается в изменении либо уточнении, руководитель производит коррекцию решения.

### Методы организации групповой дискуссии

Существуют различные формы групповых дискуссий: совещание, «брейнсторминг» («мозговая атака»), «круглый стол», «метод 635», «метод синектики» и др.

**Совещание.** Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии проводят **проблемное** совещание. Оно предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения. В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения используют **инструктивное** совещание. Порядок проведения следующий: конкретизация и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных. **Оперативное** совещание проводят при необходимости получения

информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. При его проведении заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел на местах, попутно разрешают возникающие проблемы на основе полученной информации.

Этапы подготовки и проведения совещания.

### ***I. Подготовка совещания***

1. ***Тема.*** Точно сформулировать предмет обсуждения; заинтересовать каждого участника совещания; сформулировать тему в активном ключе (не «рост затрат в текущем году», а «что сделать, чтобы снизить наши затраты?»).

2. ***Цель.*** Описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы (предварительный обмен мнениями, подготовка рекомендаций для принятия решения, принятие решения по вопросу и т. п.).

3. ***Повестка дня.*** Письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и включающий: тему, цель, место, перечень обсуждаемых вопросов, время начала и окончания совещания, фамилии докладчиков и ответственных за подготовку вопросов, время, отведенное на каждый вопрос, места, где можно найти информацию по каждому вопросу.

4. ***Круг участников.*** Оптимальное число – 5–7 человек. Увеличение количества снижает коэффициент участия каждого, удлиняя совещание и снижая эффективность. Лучше, когда при разнородной повестке совещания состав его участников является переменным: лица, чьи вопросы обсуждены, покидают совещание, другие – приглашаются. Это требует точного соблюдения регламента и информирования участников обо всех решениях, принятых в результате обсуждения.

5. ***Время и продолжительность совещания.*** Совещание должно быть определено в плане предприятия. Общая продолжительность – не более 1,5–2 ч.

6. ***Оповещение и обеспечение участников информационными материалами.*** Оповещение участников важного совещания проводится за несколько дней, присылаются проекты решения, тезисы докладов, справки. Может быть проведен сбор письменных отзывов о проекте решения от участников совещания.

### ***II. Проведение совещания***

1. ***Цели и функции председательствующего.*** Главная цель – найти по всем вопросам повестки дня оптимальное решение за

минимальное время. Нельзя начинать совещание с критики и разноса подчиненных. Председательствующий должен следить за тем, чтобы начиналось и заканчивалось совещание строго в назначенное время и при обсуждении вопросов соблюдался регламент. Через каждые 40–50 мин устраиваются перерывы. Протокол вести необходимо. В него заносятся выступления, а также принятое решение с фамилиями ответственных и со сроками исполнения.

2. **Порядок выступления.** Приглашенные выступают в очередности, обратной авторитету и положению выступающего, что не позволяет дозвонить авторитету уже выступившего. Каждый участник совещания должен высказаться.

### **Модели поведения руководителя в процессе принятия решения**

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттен выделяют пять моделей поведения руководителя в процессе принятия решений, различающихся степенью участия подчиненных в нем.

1. А1 – руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию (саморешение).

2. А2 – руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна (поиск информации).

3. К1 – руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но по одиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных (индивидуальная консультация).

4. К2 – руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на собрании группы. Выясняет их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных (консультация группы).

5. Г2 – руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным уже как группе. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решения. При этом он скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения. Не пытается «навязать» группе свое мнение и готов принять любое решение, в пользу которого выскажется группа (групповое решение).

## Причины возникновения конфликтов

**Конфликт** – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликтная ситуация включает субъект возможного конфликта, объект. Но чтобы конфликт стал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Если другая сторона отвечает тем же, конфликт переходит из потенциального в актуальный. Как субъект взаимодействия в конфликте может выступать и отдельное лицо (конфликт внутриличностный), и несколько лиц (конфликт межличностный). В зависимости от конфликтной ситуации выделяются конфликты межгрупповые, межорганизационные, классовые, межгосударственные. В особую группу выделяются конфликты межнациональные.

### Причины конфликтов.

1. **Информационные факторы.** В основе многих конфликтов лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая или неизвестная для другой.

2. **Структурные факторы.** Сюда могут быть отнесены: вопросы собственности; вопросы социального статуса, властных полномочий и отчетности; различные социальные нормы, стандарты, традиции; системы безопасности, поощрения и наказания; географическое положение (добровольная или вынужденная изоляция либо открытость, интенсивность контактов); распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

3. **Ценностные факторы.** Это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, наши цели, к которым стремимся: общественные, групповые или личностные системы убеждений; идеологические, культурные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды, различия в целях, способах их достижения, способах решения взаимозависимых задач. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

4. **Факторы отношений.** Связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствием.

5. **Поведенческие факторы.** Неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной) или создаются условия, вызывающие негативные



эмоциональные состояния; если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

### **Классификация конфликтов**

Все виды конфликтов можно разделить в зависимости от основания.

1. **По направленности:** горизонтальные (не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении); вертикальные; смешанные.

2. **По последствиям:** конструктивные (способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений); деструктивные (последствия конфликта имеют разрушительный характер).

3. **По сфере разрешения:** реалистические (предметные, направленные на достижение конкретного результата); нереалистические конфликты (имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций).

4. **По составу участников конфликта:** внутрличностный конфликт (как правило, порождение несовместимых стремлений субъекта); межличностные конфликты; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт.

5. **По длительности протекания:** кратковременные (быстро разрешаются); затяжные (связаны с глубокими психологическими травмами или объективными трудностями).

6. **По степени влияния на жизнь коллектива:** лихорадящие организацию (мелкие столкновения); разрушительные для коллектива.

7. **По последующему влиянию на жизнь коллектива:** конфликты, дающие осложнения (послеконфликт); не имеющие отрицательных последствий.

8. **По источнику возникновения:** объективно обусловленные (из-за объективно существующей ситуации); субъективно обусловленные (связаны с личностными особенностями конфликтантов).

### **Способы и правила разрешения конфликтов**

**Разрешению организационного конфликта** предшествует его анализ, начинающийся с изучения и определения степени конфликтности участников. Если конфликтность является чертой характера или достигла порога, когда индивид становится постоянным инициатором напряженности (независимо от того, предшествуют ли

этому проблемные ситуации), то конфликт далее не анализируется. Если же конфликтность низкая, то: анализируются цели участников конфликта; определяется проблемная ситуация, предшествующая конфликту; устанавливаются факторы, способствующие перерастанию проблемной ситуации в организационный конфликт; измеряется степень воздействия личностных особенностей конфликтующих и проблемной ситуации, влияющей на возникновение конфликта.

Для регулирования межличностных и межгрупповых конфликтов используют структурные и межличностные методы управления конфликтами.

### **Структурные методы управления конфликтами**

1. Четкое разъяснение требований к работе (каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т. п.).

2. Использование координирующих механизмов (строгое соблюдение принципа единоначалия, распределение полномочий).

3. Установление общих целей, формирование общих требований (этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях).

4. Создание эффективной системы вознаграждений (установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников и стимулируют снижение конфликтности).

### **Межличностные методы разрешения конфликтов**

Для описания стратегий конфликтного взаимодействия на практике часто используют двухмерную модель Томаса – Килменна. Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: уклонение (или уход), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

**Уклонение** – это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранный адресат. Цель обвиняемой стороны – отложить решение конфликта,

дать противнику возможность обдумать свои претензии.

**Сглаживание** – отказ от собственных интересов. Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним. Рационально так поступать, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения. Для эффективного руководства подчиненными данная стратегия не должна быть доминирующей.

**Компромисс** – принятие до определенной степени точки зрения другой стороны. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Преимущество такого исхода – взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс снимает напряженность. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях ценится высоко, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт, но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность «половинчатыми решениями».

**Конкуренция** – принуждение партнера к принятию своей точки зрения во что бы то ни стало. Мнение других не интересует. Может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим. Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Стиль нацелен на сиюминутный выигрыш, не способствует сохранению взаимоотношений. В коллективе при использовании его руководителем подавляет инициативу подчиненных и иницирует возможность повторных вспышек из-за ухудшения взаимоотношений. Может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ей своих целей.

**Сотрудничество** подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой по крайней мере, частично. Участниками конфликта признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех вывод. Девиз сотрудничества: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

### **Типичные модели поведения на переговорах**

**Переговоры** – это средство общения между людьми, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. Переговоры в деловой сфере, как правило, направлены на заключение договоров, сделок, контрактов.

**Подготовка** к переговорам является одним из важнейших этапов, на котором закладывается успех предстоящих решений. Она включает: выявление области взаимных интересов; установление рабочих отношений с партнером; решение организационных вопросов (формирование делегации, определение места и времени встречи, утверждение повестки дня каждого заседания и т. д.); нахождение общего подхода и подготовку переговорной позиции.

**Тактика ведения переговоров** может быть представлена как совокупность следующих слагаемых: действий, направленных на решение проблемы, устраивающих обе стороны; действий, предпринятых для того, чтобы наладить и сохранить эффективное межличностное взаимодействие; действий по управлению эмоциями, созданию благоприятной атмосферы.

**Переговоры с позиции силы.** Участники переговоров – противники. Цель – победа. Средства – любые, в частности: требование уступок в качестве условий для продолжения отношений; выражение недоверия; жесткое отстаивание своей позиции; неприкрытые угрозы и давление; требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение; явное стремление выиграть состязание воль. **Поиск единственного решения** – того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

**Переговоры с позиции слабости.** Участники переговоров – друзья. Цель – соглашение. Средства – те, которые обеспечивают соглашение, в частности: сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения; раскрытие

своих намерений; способность поддаваться давлению; стремление избежать состязания волею. **Поиск единственного решения** – того, которое **охотно** примет другая сторона.

### **Психология эффективного переговорного процесса**

#### ***Метод принципиальных переговоров.***

**Первое – люди.** Необходимо делать разграничение между участниками и предметом переговоров. Проблему взаимоотношений людей следует выделить, разбираясь с ней отдельно.

**Второе – интересы.** Надо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей. Цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

**Третье – варианты.** Прежде чем решать, что делать, требуется выделить круг возможностей, разработать взаимовыгодные варианты, найти альтернативы, учитывающие общие интересы.

**Четвертое – критерии.** Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство и субъективизм, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Указанные выше четыре элемента метода принципиальных переговоров реализуются на всех **стадиях** переговорного процесса.

1. *Стадия предварительного обсуждения:* формулирование требований; предварительные встречи участников; организация, сбор и анализ фактов.

2. *Стадия самих переговоров:* вступительная часть, выработка правил и повестки дня; установление круга вопросов, проблем и требований, пересмотр планов; постановка конфликтных вопросов, сужение круга вопросов, смягчение требований, решение проблем; урегулирование конфликтных вопросов; соглашение.

3. *Послепереговорная стадия:* проработка соглашения (формальное формулирование); одобрение соглашения; административная проработка и интеграция результатов; антитезис соглашения, синтез и закрытие.

### **3. ВЫПОЛНЕНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

#### **3.1. Вопросы к контрольной работе**

1. Психология управления: ее объект и предмет.
2. Базовые понятия психологии управления.
3. Основные принципы управленческой деятельности.
4. Психологические особенности планирования.
5. Психологические особенности функции организации.
6. Психологические особенности регулирования.
7. Психологические особенности контроля.
8. Понятие личности и ее структура.
9. Психологические школы изучения личности.
10. Типология личностей.
11. Характер, направленность личности, способности.
12. Руководство и лидерство.
13. Проблемы личности руководителя.
14. Понятие стилей руководства.
15. Ситуации предпочтения определенного стиля руководства.
16. Коммуникативные структуры в организации.
17. Неформальные структуры с точки зрения управления.
18. Малая социальная группа.
19. Психологический климат в коллективе.
20. Понятие делового общения.
21. Формы и организация делового общения.
22. Публичное выступление.
23. Понятие делового общения.
24. Формы и организация делового общения.
25. Публичное выступление.
26. Понятие управленческого общения.
27. Принципы управленческого общения.
28. Структура общения.
29. Основные правила конструктивной критики.
30. Подходы к принятию решений. Классификация решений.
31. Этапы выработки управленческих решений.
32. Методы организации групповой дискуссии.
33. Причины возникновения конфликтов.
34. Классификация конфликтов.
35. Способы и правила разрешения конфликтов.
36. Типичные модели поведения на переговорах.
37. Психология эффективного переговорного процесса.

### 3.2. Определение темперамента

#### ТЕСТ-ОПРОСНИК Г. АЙЗЕНКА ЕРІ

(Адаптирован А. Г. Шмелевым)

Тест-опросник ЕРІ занимает первое место по частоте использования среди других психодиагностических методик.

*Ответьте на следующие утверждения: Да или Нет*

#### **Содержание утверждений**

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, необходимость отвлечься, испытать сильное ощущение?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, одобрить, выразить сочувствие?
3. Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно Вам отказываться от своих намерений?
5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если это Вам невыгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите и не растрчиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?
12. Бывает ли, что разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли Вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли Вас беспокоит мысль о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что Вас легко задеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которыми Вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда Вы настолько полны энергии, что все «горит» в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли Вы ограничить круг своих знакомств небольшим числом самых близких друзей?

21. Много ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же?
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всюю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у Вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. После того как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что Вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что Вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что Вам не спится от того, что разные мысли приходят Вам в голову?
32. Верно ли, что Вам часто приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что Вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что Вы раздражительны?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что Вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что Вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?



46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?

47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?

48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?

49. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или работы?

50. Могли бы Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?

51. Трудно ли Вам получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?

52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?

53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?

54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?

55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?

56. Любите ли Вы подшучивать над другими?

57. Страдаете ли Вы бессонницей?

### **Код опросника**

*Искренность:* ответы «да» на вопросы 6, 24, 36; ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

*Экстраверсия:* ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51; ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

*Нейротизм:* ответы «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

### **Интерпретация показателей по шкале «Искренность»**

| Численный показатель | Интерпретация |
|----------------------|---------------|
| 0–3                  | Откровенный   |
| 4–6                  | Ситуативный   |
| 7–9                  | Лживый*       |

\*Следует обязательно отметить, что в данном случае речь идет только лишь о степени искренности при ответах на вопросы теста, а отнюдь не о лживости как личностной характеристике.

### **Обработка результатов**

Вначале необходимо обработать результаты по шкале «Искренность». Она диагностирует Вашу склонность давать

социально желаемые ответы. Если этот показатель превышает 5 баллов, то можно утверждать, что Вы, к сожалению, не были искренни при ответах на вопросы теста.

Затем следует по каждому показателю посчитать сумму баллов, начисляя по одному за каждый ответ, совпадающий с ключом.

Полученные результаты по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм» с интерпретацией – в таблицах, отложите на схеме (см. рисунок) полученные результаты по шкале «Интроверсия — Экстраверсия» и по шкале «Нейротизм» (эмоциональная устойчивость — нестабильность). Сочетание характеристик по двум шкалам укажет на тип Вашего темперамента.

### Круг Айзенка



Показатель «Интроверсия – Экстраверсия» характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Принято считать, что *экстравертам* свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

*Интровертам* присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации.

Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны.

*Амбивертам* присущи черты экстра-и интроверсии.

Показатель *нейротизма* характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот также биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной эмоциональной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (показатель 0–11 по шкале «нейротизм», а на другом – чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный тип (показатель 14–24 по этой шкале).

*Эмоционально устойчивые (стабильные)* – люди, не склонные к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству.

*Эмоционально нестабильные (нейротичные)* – чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

Каждый тип темперамента природно обусловлен, нельзя говорить о «хороших и плохих» темпераментах, можно лишь вести речь о различных способах поведения и деятельности, об индивидуальных особенностях человека. *Сам* же человек, определив тип своего темперамента, может более эффективно использовать его положительные черты.

### **3.3. Определение собственного стиля управления**

#### **Методика «СКЛОННОСТЬ К ОПРЕДЕЛЕННОМУ СТИЛЮ РУКОВОДСТВА»**

Автор — Е. П. Ильин.

Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. При этом надо, однако, учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль.

#### **Инструкция**

Представьте себе, что Вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы Вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей

степени характеризует Ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружочком.

### Текст опросника

1. При принятии важных решений Вы:
  - а) посоветуетесь с коллективом;
  - б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;
  - в) примете решение единолично.
2. При организации выполнения задания:
  - а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
  - б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все, как надо;
  - в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.
3. При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных:
  - а) будете жестко контролировать каждого из них;
  - б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;
  - в) посчитаете, что контроль не обязателен.
4. В экстремальной для коллектива ситуации:
  - а) будете советоваться с коллективом;
  - б) возьмете все руководство на себя;
  - в) полностью положитесь на лидеров коллектива.
5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:
  - а) будете сами проявлять активность в общении;
  - б) будете общаться, в основном, если к Вам обратятся;
  - в) будете поддерживать свободу общения между Вами и подчиненными.
6. При управлении коллективом:
  - а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;
  - б) посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «совать»;
  - в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.
7. В отношениях с членами коллектива:
  - а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;
  - б) будете поддерживать только деловые отношения;

в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.

8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:

- а) не допустите замечаний в свой адрес;
- б) выслушаете и учтете замечания;
- в) отнесетесь к замечаниям безразлично.

9. При поддержании дисциплины:

- а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;
- б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;
- в) учтете, что поддержание дисциплины — это не Ваш «конёк», и не будете «давить» на подчиненных.

10. В отношении того, что о Вас подумает коллектив:

- а) Вам будет безразлично;
- б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;
- в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:

- а) будете требовать, чтобы Вам докладывали обо всех деталях;
- б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;
- в) будете осуществлять только общий контроль.

12. При возникновении затруднений при принятии решения:

- а) обратитесь за советом к подчиненным;
- б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется Вам;
- в) примете советы подчиненных, даже если их не просили.

13. Контролируя работу подчиненных:

- а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;
- б) будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;
- в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).

14. Руководя подчиненными:

- а) сумеете так приказывать, что задания будут выполняться беспрекословно;
- б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;

- в) вообще не умеете приказывать.
15. При недостатке знаний для принятия решения:
- будете решать сами — ведь Вы же руководитель;
  - не побойтесь обратиться за помощью к подчиненным;
  - постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.
16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что Вы:
- будете строгим, даже придирчивым;
  - будете требовательным, но справедливым;
  - к сожалению, будете не очень требовательным.
17. В отношении нововведений:
- будете скорее консервативным (как бы чего не вышло);
  - если они целесообразны, то охотно их поддержите;
  - если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.
18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:
- подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;
  - должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;
  - исполнители могут быть предоставлены сами себе.

### Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 очку

| №<br>п/п | Ответы   |          |          | №<br>п/п | Ответы   |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|          | <i>а</i> | <i>б</i> | <i>в</i> |          | <i>а</i> | <i>б</i> | <i>в</i> |
| 1        | Д        | Л        | А        | 10       | А        | Л        | Д        |
| 2        | Д        | Л        | А        | 11       | А        | Л        | Д        |
| 3        | А        | Д        | Л        | 12       | Д        | А        | Л        |
| 4        | Д        | А        | Л        | 13       | Д        | А        | Л        |
| 5        | Д        | А        | Л        | 14       | А        | Д        | Л        |
| 6        | Д        | А        | Л        | 15       | А        | Д        | Л        |
| 7        | Д        | А        | Л        | 16       | А        | Д        | Л        |
| 8        | А        | Д        | Л        | 17       | Л        | Д        | А        |
| 9        | А        | Д        | Л        | 18       | Д        | А        | Л        |

*Примечание.* В таблице (ключе) приняты следующие обозначения: А— авторитарный стиль руководства, Д — демократический стиль, Л — либеральный (попустительский) стиль.

Очки суммируются отдельно по каждому стилю (А, Д, Л) руководства.

### **Выводы**

Поскольку в «чистом» виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях руководства с тенденцией склонности к одному из них. Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства. Если таких ответов больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше и при этом выборы А преобладают на 3 очка над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае преобладания на 3 очка выборов Л над А — о склонности к либерально-демократическому стилю.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Введение   | 3  |
| 1. Общие положения   | 4  |
| 1.1. Программа курса   | 4  |
| 1.2. Рекомендации по изучению вопросов, выносимых<br>на самостоятельную работу | 5  |
| 2. Основные термины и определения  | 7  |
| 3. Выполнение контрольной работы   | 45 |
| 3.1. Вопросы к контрольной работе  | 45 |
| 3.2. Определение темперамента  | 46 |
| 3.3. Определение собственного стиля управления                                 | 50 |



## **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Составитель **Мещерякова** Елена Валентиновна

Редактор Е.И. Гоман

Подписано в печать 24.05.2005. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная

Усл. печ. л. 3,2. Уч.-изд. л. 3,4

Тираж 70 экз. Заказ .

Учреждение образования «Белорусский государственный  
технологический университет». 220050. Минск, Свердлова, 13а.  
ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

Отпечатано в лаборатории полиграфии  
учреждения образования «Белорусский государственный  
технологический университет». 220050. Минск, Свердлова, 13.  
ЛП № 02330/0056739 от 22.01.2004.