

Р.В. ОВЧАРОВА

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

**(сопровождение курса лекций
в схемах и комментариях)**

Курганский
государственный
университет



Библиотечно-издательский
центр
65-48-12

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Курганский государственный университет»

Р.В. ОВЧАРОВА

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

(сопровождение курса лекций в схемах и комментариях)

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Курган 2019

УДК 37.015.3.(0.75.8)

ББК 88.4я73

О 35

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор Г.Г. Буторин,
доктор психологических наук, профессор М.В. Чумаков.

Печатается по решению научно-методического совета университета.

Овчарова Р. В.

Психология менеджмента : учебное пособие (сопровождение курса лекций в схемах и комментариях). – 2-е изд., доп. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2019. – 110 с.

Учебное пособие включает сопровождение курса лекций в виде опорных схем по всем основным темам. В нем отражены современные подходы к трактовке психологии организации и психологии руководителя как объекта и субъекта управления, рассмотрены важнейшие теории лидерства, приведены материалы по самоменеджменту, психологической диагностике управленческих способностей, эффективности управления, психологического климата и этики организации и другие.

Пособие содержит планы семинарских занятий, задания для практикумов и контрольные вопросы. Оно рекомендуется студентам бакалавриата направления 37.03.01 «Психология» по дисциплине «Психология менеджмента».

УДК 37.015.3.(0.75.8)

ББК 88.4я73

© Курганский государственный
университет, 2019

© Овчарова Р.В., 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1 Теоретические основы психологии менеджмента как науки	4
2 Управленческая деятельность	13
3 Организация как объект управления	22
4 Личность как субъект управления	33
5 Психология управления поведением людей в организации	48
6 Психология управления конфликтами, стрессами и изменениями в организации	58
7 Управление коммуникациями в организации	69
8 Психология принятия управленческих решений	82
9 Планы семинарских занятий	89
10 Практикумы	93
11 Вопросы к зачету	108
12 Список литературы	109

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ

Сущность понятия менеджмент

Менеджмент – умение добиваться поставленных целей.

Менеджмент – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях.

Менеджмент – область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Менеджмент – собирательное от «менеджера» – определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Менеджер – субъект управления, профессиональный управляющий.

Менеджмент – управление, управленческая мысль, включающая в себя науку, опыт, «ноу-хау» и управленческое искусство.

Менеджмент – поведенческая по своему предмету и социальная по своему характеру дисциплина, наука и искусство управления людьми.

Менеджмент – психологический процесс осуществления руководства, с помощью которого удовлетворяются человеческие устремления.

История развития менеджмента.

Эволюция управленческой мысли

1 этап – начало XX века. Ф. Тейлор (тейлоризм). Основан на положении о том, что производством можно управлять научно (концепция достигающего руководителя и достигающего рабочего, основанная на идеях патернализма и индивидуализации).

2 этап – 20-е годы. Распространение принципов управления А. Файоля – отца современного менеджмента. Построение систем и структур управления, иерархическая штабная линейно-функциональная система управления.

3 этап – неоклассический этап – 30–40-е годы. Зарождение школы человеческих отношений (социально-психологических) аспектов управления; продолжение развития теории организации как соци-

альной системы; использование социологии и социальной психологии (наук о человеческом поведении) в системе управления.

4 этап – 50–60-е годы. Количественная школа. Развитие современных количественных методов управления, применение кибернетической теории в управлении.

5 этап – 70-е годы. Системный подход в управлении. Организация – открытая, развивающаяся система.

6 этап – 80-е годы. Ситуационный подход в управлении. Поиск взаимодействия между типами среды и формами управления. Выработка подхода к управлению как трехмерному пространству: ситуация – отношения – результат.

7 этап – 90-е годы. Три тенденции:

- **возврат к технической базе**, ее роли в производительности труда и конкуренции. Управление операциями, синтез деятельности людей – технологический подход;
- **организационный подход.** Создание организационной культуры организации, ее имиджа, корпоративного духа и т. п.; организационное поведение – **демократизация управления**, партисипативные формы управления;
- **усиление международного характера управления.** Общее и особенное в управлении, универсальные и специальные методы управления.

Научные подходы к управлению

Подход научного управления (1885–1950 годы). Фредерик Тейлор, Френк Гилберт, Генри Гант.

Административный (классический, процессный) подход (1920–1950 годы). Анри Файоль.

Подход с точки зрения человеческих отношений (1930–1950 годы). Мэри Паркер, Элтон Майо.

Подход с точки зрения науки о поведении (1930–1960 годы). Рэнсис Лайкерт, Дуглас Мак Грегор.

Подход к управлению как к процессу (с 1920 года).

Подход с точки зрения количественных методов (с 1940 года)

Системный подход (с 1960 года).

Ситуационный подход (в настоящее время).

Школы управления

Школа научного управления

- 1 Использование научного анализа для определения лучшего способа решения задач.
- 2 Отбор работников, лучше всего подходящих для решения задач, и обеспечение их обучения.
- 3 Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
- 4 Систематическое и правильное использование стимулирования работников для повышения производительности.
- 5 Отделение планирования от самой работы.

Классическая школа управления

- 1 Развитие принципов управления.
- 2 Описание функций управления.
- 3 Систематизированный подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

- 1 Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
- 2 Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа науки управления

- 1 Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
- 2 Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Психология менеджмента как научная дисциплина

В психологии менеджмента четко просматриваются **два течения**: *организационно-индустриальное* и *клинически-консультативное*.

Первое делает упор на изучение крупных коллективов, психологических аспектов социальных процессов и широко используется при планировании широкомасштабной кадровой стратегии.

Второе специализируется на работе с конкретными личностями, что делает его особенно эффективным при индивидуальном подборе служащих. Девиз этого направления: «Хорошие работники – процветающая фирма».

Оба направления неразрывно связаны и составляют единую науку.

- *приверженцы организационно-индустриального подхода* сосредоточиваются на изучении групповых процессов, иерархий социальных структур и, как правило, применяют стратегию оценки объекта исследования по многим шкалам;

- *практики индустриально-организационного подхода* обнаруживают проблемы в психологическом климате коллектива, обобщают данные статистических исследований, выводят столбцы диаграмм;

- *клиницисты* больше фокусируются на индивидах, теории личности и оценке индивидуальной характеристики; они работают с проблемами руководителей, воспроизводящих в своем стиле лидерства свою семейную историю, или сотрудников любого ранга, не достигающих уровня своих возможностей, а также выясняют соответствие поставленных задач сильным и слабым сторонам конкретного работника.

Объект психологии менеджмента – люди, входящие в финансовом и юридическом отношении в самостоятельные организации, деятельность которых подчинена общественнополезным целям, а критерием их эффективности служат прибыльность, материальное и моральное благополучие их членов.

Предмет психологии менеджмента. Психология менеджмента изучает психологические явления организации, психологические факторы, обуславливающие эффективность деятельности менеджеров,

особенности принятия групповых и индивидуальных решений, лидерства, мотивирования и др.

Объект психологии управления – управленческая деятельность.

Предмет психологии управления – управленческие функции и психологические условия их реализации.

Психологическая суть управления

Управление – это процесс планирования, координации действий, организации, мотивирования и контроля деятельности людей для того, чтобы достичь целей организации.

Суть управления, по М. Мескону, состоит в воздействии на организацию при изменении ее структуры в целях принятия решений.

Процесс управления с точки зрения организации как открытой системы

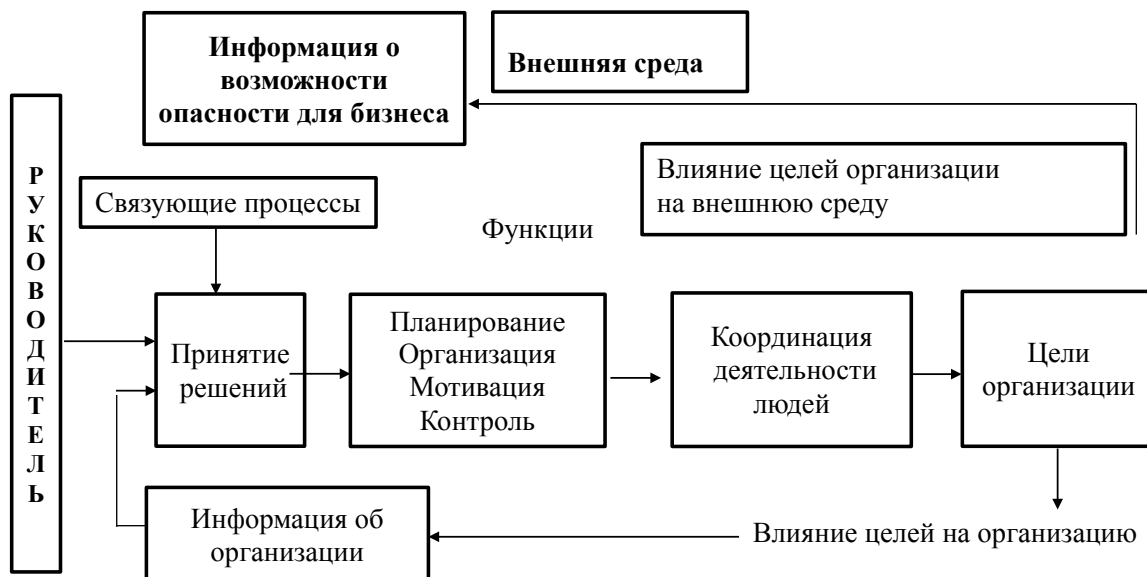


Рисунок 1 – Процесс управления

Инструменты управления:

- иерархия (отношения власти и подчинения);
- культура (групповые нормы и ценности);

- рынок (сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продуктов собственности, равенстве интересов продавца и покупателя).

Принципы управления

- разделение труда (специализация);
- полномочия и ответственность;
- дисциплина;
- единоначалие;
- единство направления;
- подчиненность личных интересов общим;
- вознаграждение персонала;
- централизация;
- скалярная цепь;
- порядок;
- справедливость;
- стабильность рабочего места;
- инициативность;
- корпоративность.

Методы управления

- организационные методы;
- методы правового регулирования;
- экономические методы;
- психологические методы;
- административные методы.

Уровни управления

- институциональный;
- управленческий;
- технический (рисунок 2).



Рисунок 2 – Уровни управления

Таблица 1 – Управленческие роли

Межличностные роли	
Руководитель подразделения Лидер Функционер по связям	Осуществление представительства Деловое общение с исполнителями, наставление и мотивирование Поддержание отношений с другими организациями
Информационные роли	
Сборщик информации Распространитель информации Оратор	Сбор информации, имеющей отношение к организации Передача информации извне к каждому исполнителю Распространение информации в устных выступлениях
Роли по принятию решений	
Антрепренер Палочка-выручалочка Распорядитель Участник переговорного процесса	Действия по вопросам инноваций Принятие мер в сложных ситуациях Распределение ресурсов Ведение переговоров по деловым вопросам

Модель управления по А. Вайсману



Рисунок 3 – Модель управления по А. Вайсману

Пять факторов эффективного менеджмента

Фактор 1

- специализация;
- умение сосредоточиться;
- достижение высшего качества;
- формирование неповторимости;
- ориентация на международный рынок;
- обнаружение очевидной компетентности.

Фактор 2

- поощрение мелких шагов, допущение крупных скачков;
- коллективное нахождение решения проблем;
- систематическое использование творческих предложений;
- учиться отучаться;
- вовлечение сотрудников в исследование рынка.

Фактор 3

- организация как сетевая структура;
- создание горизонтальной структуры.
- возложение персональной ответственности;

- руководство, ориентированное на команду;
- создание информационного комплекса;
- внимательно слушать, ценить, хвалить сотрудников;
- не жалеть времени для сотрудников;
- систематически использовать премирование за результат;
- добиваться победы в конкурентной борьбе за счет обучения сотрудников.

Фактор 4

- видение образа фирмы – источник энергии для предприятия;
- культура фирмы лучше в жизни, чем на бумаге;
- ограничения – правила игры в вашей фирме;
- решительное принятие жестких мер при необходимости;
- корректировка планов;
- гибкость как принцип деятельности фирмы.

Фактор 5

- цели как условие успеха;
- вовлечение сотрудников в целеполагание;
- наглядность целей и сила воображения;
- претворение целей в жизнь – путь к цели.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Раскройте основные понятия и категории менеджмента.
- 2 Дайте характеристику психологии менеджмента как отрасли психологической науки.
- 3 Назовите источники, историю зарождения, становления и формирования психологии менеджмента как науки.
- 4 Сформулируйте понятие об управлении как процессе.

2 УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Сущность управленческой деятельности

Управление – функция систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности (В.Г. Афанасьев).

Б.Ф. Ломов, подчеркивая универсальность строений любого вида деятельности, в том числе и управленческого, выделяет в ней следующие основные *функциональные блоки*: мотив, цель, планирование, переработку информации, оперативный образ или концептуальную модель, принятие решения, действия, проверку результатов и коррекцию действий.

В.Д. Шадриков в *психологическую систему деятельности* включает мотивы, цели, программы, информационную основу, принятие решений, подсистему профессионально важных качеств. Перечисленные составляющие свойственны и управленческой деятельности как любой другой профессиональной деятельности.

Специальный психологический анализ функционального состава управленческой деятельности был проведен А.И. Китовым. Он выделяет в управлении *три стадии*: диагностическую, творческую и организаторскую.

Диагностическая, или познавательная, стадия связана с формированием информационной модели или образа управленческой ситуации и объекта управления, которая выступает в качестве информационной основы для второй, творческой, стадии управления, представляющей собой этап принятия решений и формирования программы действий. Третья, организационная, стадия связана с исполнением принятого решения и реализацией выработанной программы на практике.

А.К. Маркова выделяет в составе управления *5 стадий*: целевую, дескриптивную, прескриптивную, реализационную и ретроспективную. Каждая из перечисленных стадий представляет собой обособленную часть управленческого акта, в рамках которой совершаются в последовательном порядке определенные процедуры, действия и операции. Например, целевая стадия начинается с узнавания и осознания

проблемы и необходимости ее решения и завершается формулированием цели.

На второй, дескриптивной, стадии производится сбор и обработка информации, необходимой для реализации сформулированной или заданной цели.

Третья, прескриптивная, стадия связана с трансформацией описывающей информации в предписывающую или командную информацию. Главным моментом здесь является выработка и принятие решений как проекта будущего действия, как ответа на поставленную задачу путем выбора одного из возможных, альтернативных действий в проблемной ситуации. После принятия решения следует реализационная стадия – этап организации исполнения принятого решения в реальных условиях.

Завершает управленческий цикл ретроспективная стадия, основное содержание которой сводится к анализу, обобщению и оценке достигнутого фактического результата и его сравнению с заданным.

Рассматривая процесс управления педагогическими системами, Н.В. Кузьмина выделяет *5 основных функциональных компонентов*: гностический, проектировочный, конструктивный, организаторский и коммуникативный.

В качестве исходного и системообразующего фактора выступает гностический компонент, поскольку он связан с получением информации обо всех аспектах функционирования педагогической системы.

На основе исходной информации происходит формулирование и переформулирование педагогических целей и задач, обновление старых и создание новых планов и программ обучения и воспитания. И все это составляет проектировочный компонент в деятельности педагогических работников.

Конструктивный компонент представляет собой процесс моделирования, построения плана предстоящего учебного занятия и подготовку к нему.

В организаторском компоненте находит свое выражение реальная исполнительская деятельность руководителя учебного подразделения по воплощению намеченного плана или программы обучения и воспитания.

Коммуникативный компонент включает в себя процедуры, обеспечивающие необходимые взаимоотношения и связи между различными участниками учебного процесса.

Управленческая функция – это относительно обособленное направление управленческой деятельности, позволяющее осуществить управленческое воздействие.

Реализация управленческих функций предполагает цикличное повторение процессов получения, переработки информации, выработку и реализацию мер воздействия.

Процессный подход к управлению

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются управленческими функциями. Процесс управления является общей суммой всех функций (А. Файоль).

Функции управления

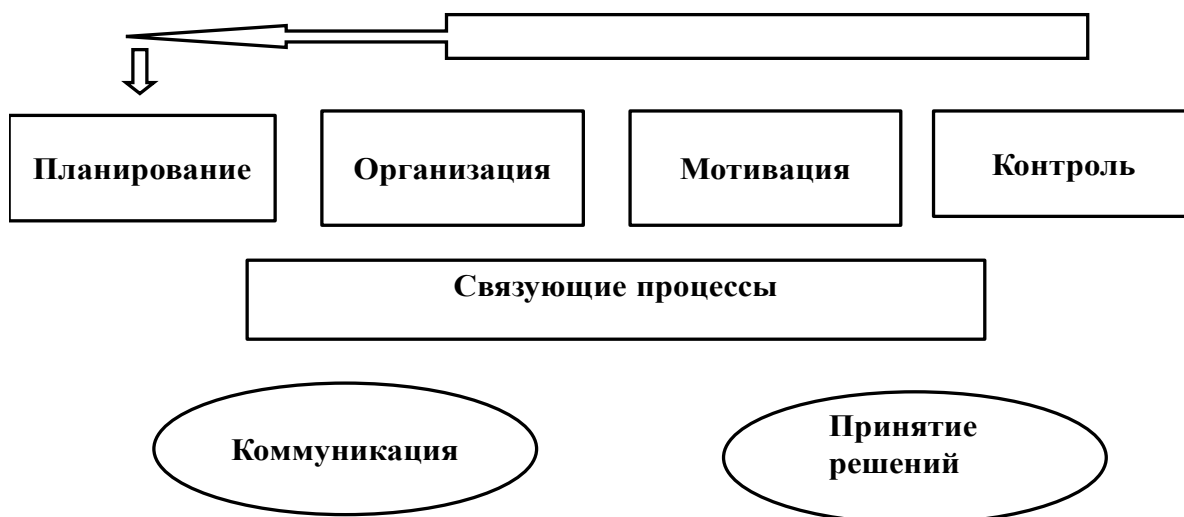


Рисунок 4 – Функции управления

Функции управления

- функция целеполагания;
- функция прогнозирования;
- функция планирования;
- функция организации;
- функция принятия решения;
- функция мотивирования;
- коммуникативная функция;
- функция контроля и коррекции;
- кадровые функции;
- производственно-технические функции.

Функция целеполагания

- целеполагание – этап, функция, механизм, системообразующий фактор управления;
- цель определяет направленность деятельности организации, ее состав, структуру, регулирует характер связей между ее компонентами и интегрирует их в согласованную систему. Она выступает основой для критериев выработки стратегических решений и определяет содержание планирования;
- цель определяет приоритеты функционирования организации, ее миссию;
- миссия организации – своеобразный фундамент для последующей формулировки основных целей и задач организации;
- иерархичность целей – цели руководителей и исполнителей;
- отнесенность целей – по структурным подразделениям;
- функциональность целей – по функциям руководителя;
- временная перспектива целей – краткосрочные, долгосрочные;
- масштабность целей – стратегические и тактические;
- древо целей – вся система взаимосвязанных целей.

Функция прогнозирования

- руководить – значит предвидеть;

- прогнозирование – способность смотреть вперед, выходить за пределы наличного состояния, оценивать будущее и принимать соответствующие подготовительные меры;
- смысл функции прогнозирования состоит в том, что она является решающим фактором перехода от стратегии пассивного реагирования на изменяющиеся условия к стратегии активного упреждения этих изменений и своевременной подготовки к ним, к мерам по недопущению наиболее негативных из них;
- виды адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды – ситуативная и упреждающая.

Виды прогнозирования

- планируемые решения;
- тактика;
- политика;
- процедуры;
- действия.

Функция планирования

- планирование – это система заранее принятых решений;
- планирование – этап управленческого цикла, который позволяет обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей, обеспечивающих достижение целей организации;
- стратегическое планирование – набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, которые помогут организации достичь целей;
- сущность планирования состоит в обеспечении согласованности индивидуальных усилий членов организации и ее подразделений для достижения целей;
- планирование по содержанию (что делать?);
- планирование по времени (когда делать?);
- планирование – распределение исполнителей и ответственных (кто будет делать и отвечать за качество?).

Функция принятия решения

- центральное звено, ядро в управленческой деятельности;
- выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации;
- выбор миссии, целей и задач деятельности



Рисунок 5 – Функция принятия решения

- функция принятия решений – центральное звено, ядро в управленческой деятельности;
- выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации;
- выбор миссии, целей и задач деятельности.

Функция организации

- процесс создания определенной структуры;
- функциональное распределение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе;
- координирующие процессы, необходимые для реализации любой другой функции;
- организация – процесс управления;
- организация – институциональная структура;
- управление направлено на организацию исполнительской деятельности (организация исполнения);

- управление связано с организацией иерархии (организация управления);
- управление связано с делегированием полномочий, которые делегируются должности, а не исполнителю, при этом делегируются полномочия, но не ответственность (принцип единоначалия).

Функция мотивирования

Поскольку суть менеджмента – достижение результата посредством других людей, надо, чтобы они захотели делать то, что от них требуется.

- мотив – внутреннее побуждение к активности;
- мотивационная сфера личности (потребности, интересы, стремления, влечения, убеждения, интересы, убеждения, установки, идеалы, ценности, намерения и т. д.);
- мотивация трудовой деятельности в целом;
- мотивация исполнительской деятельности;
- мотивация управления (деятельности руководителя);
- люди реагируют не на удовлетворение всех, а только им присущих потребностей;
- стимулирование мотивирует людей лишь тогда, когда оно пропорционально их вкладу.

Коммуникативная функция

Ее сущность состоит в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между ее отдельными подразделениями и индивидами.

- коммуникация внешнеорганизационная и внутриорганизационная;
- вертикальные (нисходящие и восходящие) и горизонтальные коммуникации;
- видимое управление;
- политика открытых дверей;
- коммуникационные шумы;
- искажение информации;
- дефицит информации;
- надежность, достоверность и своевременность информации.

Принципы эффективной коммуникации

- принцип ясности. Сообщение выражено таким языком, что может быть понято получателем;
- принцип целостности. Управленческие сообщения должны способствовать координации действий в выполнении общей цели;
- принцип стратегического использования неформальной информации. Руководитель использует неформальную информацию, подключая ее к каналам формальной.

Функция контроля и коррекции

Контроль заключается в том, чтобы проверять, все ли выполняется в соответствии с учрежденными планами, разработанными инструкциями, установленными принципами (А. Файоль).

- цель контроля – выявить слабые места и ошибки, своевременно их исправить и не допускать повторения;
- виды контроля (текущий, опережающий, результативный, частичный, полный, стратегический, выборочный, случайный, количественный, качественный, групповой, организационный);
- стандарты и критерии контроля;
- принципы организации контроля (объективность, гласность, результативность, коррекция недостатков).

Таблица 2 – Критерии эффективности управления

Критерии эффективности управления	
Экономические	Психологические
<ul style="list-style-type: none">• прибыль предприятия;• качество и количество продукции;• экономичность (себестоимость);• новшество продукции	<ul style="list-style-type: none">• удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства;• мотивация членов;• авторитет руководителя;• самооценка коллективом успешности функционирования и личной продуктивности

Кадровые функции

- набор;
- подбор;
- расстановка;
- ротация;
- профессиональная ориентация и адаптация;
- профессиональная подготовка и переподготовка;
- оценка и аттестация;
- управление профессиональной карьерой;
- воспитание персонала;
- формирование кадровой политики.

Производственно-технические функции

- операционная система – действия, направленные непосредственно на само производство, создание готового продукта;
- производственно-технические функции управления руководят этой системой и подразделяются на: инновационные функции; маркетинговые функции.

Результат управления – достижение целей организации, т. е. успеха.

Составляющие успеха:

- выживание;
- результативность и эффективность (делаются нужные и качественные вещи);
- производительность (делаются нужные и качественные вещи за более короткое время и с меньшими затратами ресурсов);
- практическая реализация (то, что производится, реализуется).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Какова сущность управленческой деятельности?
- 2 Определите функциональный состав управления.
- 3 Назовите функции управленческой деятельности.
- 4 Перечислите принципы управления.

3 ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Общие характеристики организации как объекта управления

- ресурсы для достижения результатов (люди, капитал, материальная, техническая и информационная база);
- зависимость от внешней среды: законы, потребители, профсоюзы и т. д. (организация зависит, а менеджер не может влиять на среду);
- горизонтальное разделение труда (если два человека работают на достижение общей цели, они должны делить работу между собой);
- наличие подразделений, имеющих специфические цели и решающих специфические задачи;
- вертикальное разделение труда (поскольку работа в организации разделена, кто-то должен ее координировать);
- необходимость управления. В организации существует две формы разделения труда: на компоненты общей деятельности и производственные задачи.

Организация как открытая система

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в развитие целого.

- открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой и приспособлением к ней;
- закрытая система имеет жесткие фиксированные границы и действует независимо от среды;
- все организации являются социотехническими системами, т. е. включают структуры, людей, технику (технологии), цели и задачи. Это открытые системы.

Таблица 3 – Циклы организационной жизнедеятельности

Характеристики	Детство	Юность	Зрелость	Увядание
1 Структура	Нет	Неформальная	Централизация	Децентрализация
2 Цели	Выживание	Развитие	Качество	Реструктуризация
3 Инновации	Инновац. идеи	Доработка иннов. идей	Воплощение в жизнь	Обновление
4 Планирование	Отсутствует	На ближайшие сроки	Долгосрочное	В зависимости от сит.
5 Приверженность	Индивидуальная	Групповая	Неопределенная	Обновленная
6 Управление	Неформальное	Антрепренерское	Менеджмент	Профессиональное

Факторы внешней среды в управлении организацией

Внешняя среда включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительство, учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации (Дж. Белл).

Характеристики внешней среды

- взаимосвязь факторов среды, влияющих на организацию;
- сложность внешней среды (число и разнообразие факторов, влияющих на организацию);
- подвижность (скорость изменения среды);
- неопределенность (количество и точность информации).

Организация – открытая система



Рисунок 6 – Организация как открытая система

Все организации разделены на горизонтальные функциональные области и вертикальные уровни управления.

Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации.

Среда прямого воздействия

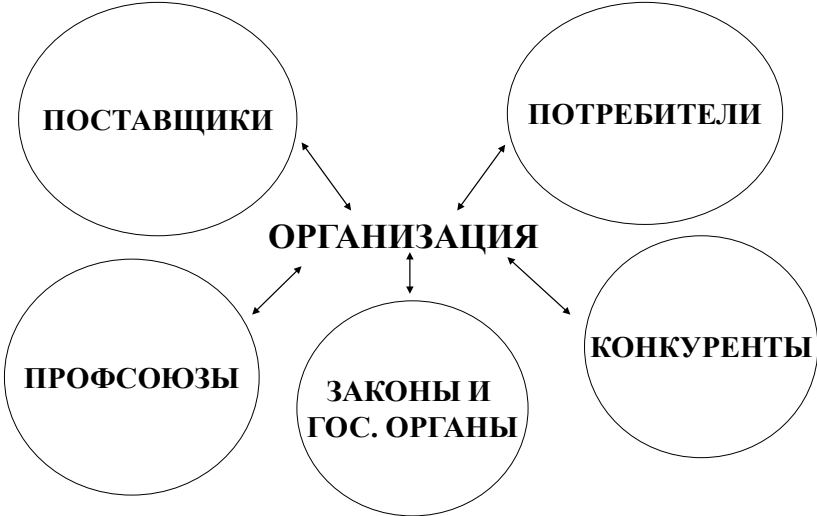


Рисунок 7 – Среда прямого воздействия

Выделяют несколько основных элементов структурных формирований:

- а) виды работ и рабочие места;
- б) рабочие команды и департаменты;
- в) иерархические и кооперативные связи.



Рисунок 8 – Среда косвенного воздействия

Виды департаментов:

- *функциональные* – группируют работников по конкретным управленческим функциям;
- *потребительские* – создаются для активизации бизнеса с различными категориями потребителей;
- *региональные* – концентрируют группы задач по регионам;
- *производственные* – группируют работников по сферам производства.

Другие научные школы менеджмента полагают, что система департаментов должна включать *функциональный, дивизиональный, гибридный* и *матричный* (система с двумя цепями командования – вертикальной и горизонтальной) департаменты.

Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди

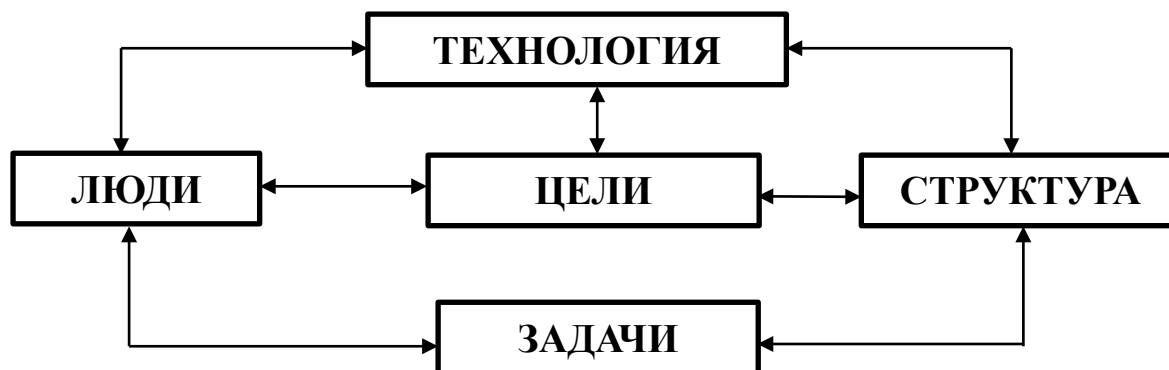


Рисунок 9 – Внутренняя среда организации

Вторым базовым элементом оформления структуры организации являются департаменты (отделы, управления).

Типы структур определяются по типу департаментов: функциональная бюрократия, упрощенная структура, профессиональная бюрократия, дивизиональная структура, комплексная структура.

Цели, задачи и технологии

Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе.

Задача – это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период.

Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие (продукция).

Социокультура организации

Социокультура организации (корпоративная культура) – это социально-психологический компонент организации, ее духовное и идеологическое содержание.

По содержанию – это система господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения.

Корпоративная культура формируется на базе самых различных явлений (идея, кредо, девиз, кодекс).

Оценка силы влияния социокультуры связана с учетом трех факторов: направленность на цели организации, широта охвата работников и сила влияния на них.

Социокультура организации реализуется через:

- отношение работников к своей трудовой деятельности и рабочему месту;
- внутрифирменную социальную коммуникацию;
- управленческую культуру предприятия;
- господствующую на предприятии мотивацию и мораль.

Социокультура задается лидером организации («специалист – жесткая сетка», «интегратор – миротворческая», «игрок – авторитарная»). Выделяют также директивную и смешанные социокультуры.

Типы социокультур по У. Оучи и С. Ханди

- рыночная, ориентированная на рентабельность;
- бюрократическая, ориентированная на систему регламентации власти;
- клановая, ориентированная на систему ценностей;
- культура власти лидера (Зевса);
- культура ролевая (Аполлона);
- культура групповых решений задачи (Афины);
- культура творческой личности (Диониса).

Таблица 4 – Модели структуры организации Г. Минцберга

Характеристика параметров структуры	Упрощенная структура	Функциональная бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная структура	Комплексная структура
Общие параметры 1 Концентрация власти	Высший уровень управляющих	Сильный управляющий и руководители подразделений	Профессионалы	Управляющие департаментов	Ученые, технократы, менеджеры среднего звена
2 Механизмы концентрации	Управляющие на местах	Стандартизация ра-бот	Стандартизация умений и навыков	Четкое распределение результатов	Взаимная приспособляемость
Обстоятельства 3 Возраст и численность организации	Юность, малая численность	Зрелость, большая численность	Разные вариации	Зрелость, очень большая численность	Юность, малая и средняя численность
4 Технологичность	Упрощенная	Массовое производство	Комплексная	Варьирующая	Очень сложная, а также индивидуальная
5 Внешнее окружение	Спокойное и динамичное	Спокойное и устойчивое	Сложное и стабильное	Стабильное на уровне дивизиональных департаментов	Сложное и динамичное
Структурные элементы 6 Департаменты	Функциональные	Функциональные	Гибридные	Дивизиональные	Матричные
7 Формализация	Слабая	Сильные	Слабая	Сильная в департаментах	Слабая
8 Связь	Слабая	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение
и успешность деятельности



Рисунок 10 – Люди в организации

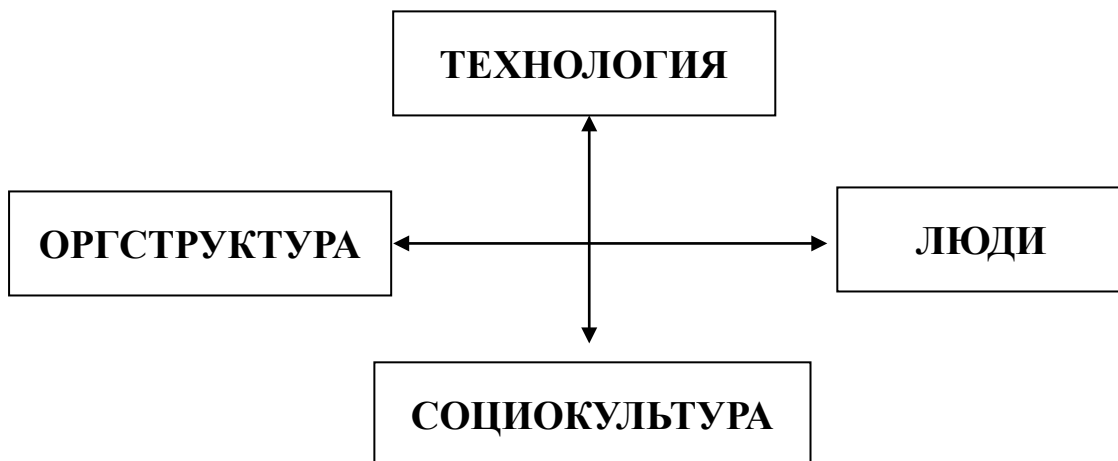


Рисунок 11 – Смена и развитие социокультуры

Таблица 5 – Бихевиоральная модель смены установок Р. Вейса

<p>Число повторений новой идеи. Активность объекта воздействия в пользу нежелательного мнения. Замена стимула Н х</p>	<p>Уровень тревожного состояния объекта. Стрессовое состояние. Социальные благоприятные факторы. Навязанное чувство тревоги (D +</p>	<p>Задержка аргумента. Длительность аргумента. Число доказательств. Активность участия и пространственность в аргументации К)</p>	<p>Интервал между повторениями идеи - I</p>	<p>Эффект убеждения. Скорость проявления согласия с навязываемым мнением = E</p>
--	---	--	--	---

Корпоративный дух организации

Корпоративный дух организации – духовный компонент корпоративной культуры организации:

- выражает преданность сотрудников организации;
- проявляется в виде трехслойной идентификации – с рабочей группой, первичным структурным подразделением, в целом с организацией;
- формируется через этическое кредо организации, фирменные ритуалы, униформу и др. ;
- стимулируется дисциплиной, адаптацией к фирме, иерархическим продвижением, ротацией персонала, организацией межличностных коммуникаций, углублением взаимопонимания, мотивационным климатом.

Будучи системой ценностей, мнений и норм поведения, социокультура выступает как социальная установка.

Социальная ответственность и этика организации

Организация социально ответственна, если:

- максимизирует прибыль, не выходя за рамки законов и других установлений;
- в этом случае имеет место ответственность организации за соблюдение конкретных законов;
- помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства, руководство ответственно относится к гуманитарному и социальному воздействию на жизнь общества;
- социальная ответственность связана с добровольностью реагирования организации.

Аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации

Аргументы «за»:	Аргументы «против»:
<ul style="list-style-type: none">• благоприятные для бизнеса перспективы;• изменение потребностей и ожиданий общественности;• наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем;• моральное обязательство вести себя социально ответственно	<ul style="list-style-type: none">• нарушение принципа максимизации прибыли;• расходы на социальную вовлеченность;• недостаточный уровень отчетности широкой публике;• недостаток умения решать социальные проблемы

Рисунок 12 – Социальная ответственность организации

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Дайте характеристику организации как объекта управления.
- 2 Что такое организация как открытая система?
- 3 Назовите факторы внешней среды в управлении организацией.
- 4 Назовите факторы внутренней среды организации.
- 5 Приведите примеры социокультуры и корпоративного духа организации.

4 ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Менеджерские характеристики

Эффективность управления зависит от трех субъективных факторов: опыта, качеств и способностей менеджера.

- опыт – качество личности, сформированное путем обучения (знания, умения и навыки);
- личностные характеристики (интеллект, стремление к доминированию, коммуникативные и аналитические способности, гибкость, стремление к власти, готовность рисковать и брать на себя ответственность, критичность, терпимость к ошибкам, энтузиазм, эмоциональная устойчивость, способность творчески решать проблемы и др.);
- образование;
- возраст;
- пол;
- социальное положение.

Понятие и структура способностей

Способности – индивидуально-психологические характеристики личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками.

Признаки способностей:

- способности – индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;
- это только те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности;
- они не сводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у человека.

Состав управленческих способностей:

- менеджерские характеристики (по критерию характеристик личности);
- собственно-управленческие (обще- и частноуправленческие) (по критерию деятельности и ее функций);

- общие и специальные способности (по критерию психологической структуры способностей).

Модель менеджера

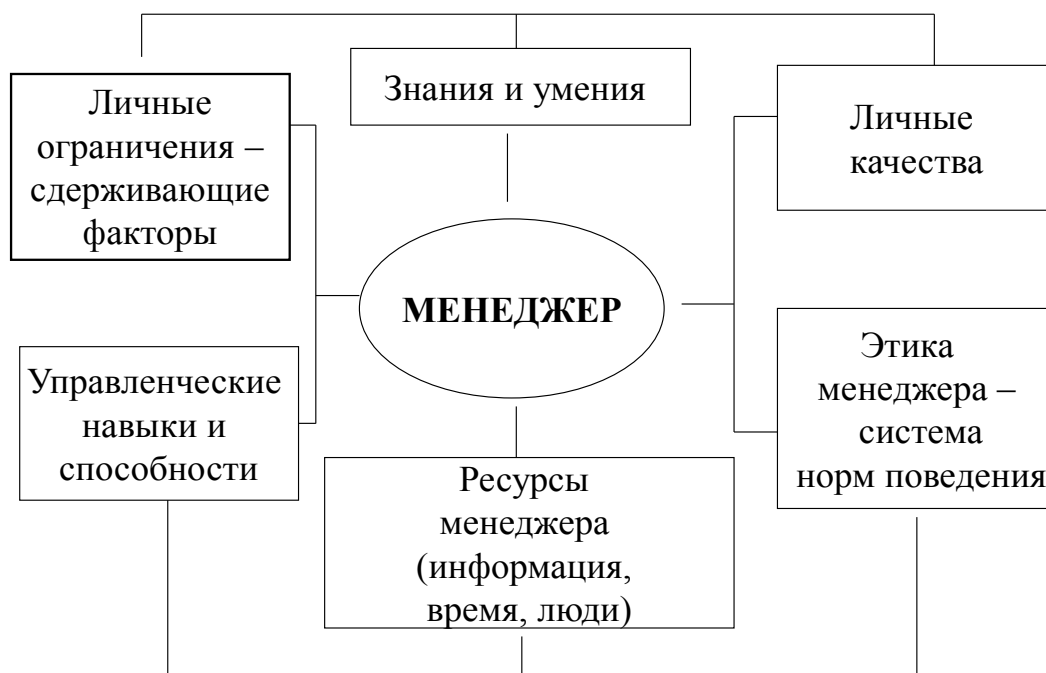


Рисунок 13 – Модель менеджера

Управленческие способности – особенности и качества личности, которые являются субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности.

Содержание личностных качеств преобразующего лидера:

- видение (ситуации, проблемы) – создание образа организации, его внедрение в умы персонала, разработка путей и средств достижения цели;
- цельность характера – верность слову, следование нормам морали, единство цели и средств ее достижения;
- вера в людей – заинтересованность и взаимное доверие;
- бескорыстие – служение людям, отсутствие слепого карьеризма, разумное пользование личными благами;
- приверженность организации: организация – дом, подчиненные – дети, все на благо организации;
- творческие способности – креативное мышление, поиск нового, стремление к лучшему;

- твердость (духа) – высокая требовательность, право награждать и наказывать, единоначалие;
- умение общаться – деловое общение, умение информировать, вести душевный разговор;
- умение рисковать – побуждение к инновациям, опека новаторов;
- держаться на виду – быть среди подчиненных, держаться на виду у начальства, иметь авторитет у общественности.

Показатели общей способности к управлению:

- степень разнородности используемых приемов и методов управления;
- способность решать нестандартные проблемы;
- способность мыслить масштабно в соответствии с масштабом своей деятельности;
- умение самостоятельно решать кадровые вопросы;
- умение адекватно оценивать деятельность подчиненных и делегировать полномочия нижестоящим руководителям.

Типологии личности руководителя

Однофакторная типология (по Д. Беллу)

- командир (замкнут, ригиден, холоден, властен);
- агрессор (агрессивен, враждебен, неподконтролен, труден в общении);
- уклонист (уклончив, безопасен, фаталистичен, педантичен);
- угодник (зависим, добр, услужлив, мягок);
- актер (беспорядочен, способен на риск, разносторонен, склонен к показухе);
- реализатор (самодостаточен, доброжелателен, спонтанен, открыт).

Двухфакторная типология Д. Кейрси и М. Бейтс

- NT – стратегическое планирование;
- NF – работа с кадрами;
- SJ – непосредственный исполнитель;
- SP – генератор идей.

Условные обозначения

- SN – функция сбора информации;
- T – объективная оценка полученной информации;
- F – субъективная оценка полученной информации;
- J – системные действия с информацией;
- P – дополнительная информация.

Четырехфакторная типология О. Крегера и Дж. Тьюсона

- ISTJ – прирожденный организатор жизни;
- ISFJ – преданный своему делу;
- INFJ – вдохновляющий лидер и последователь;
- INTJ – вольный мыслитель жизни;
- ISTP – просто делающий это;
- ISFP – красноречивый делами;
- INFP – делающий жизнь приятнее;
- INTP – осмыслитель жизни;
- ESTP – ловящий момент;
- TSFP – делающий работу веселее;
- ENFP – ориентированный на людей;
- ENTP – ориентированный на прогресс;
- ESTJ – прирожденный руководитель;
- ESFG – друг всех и каждого;
- ENFJ – сладкоречивый увещатель;
- ENTJ – прирожденный лидер.

Условные обозначения

- T – мыслительный;
- S – сенсорный;
- I – интроверт;
- E – экстраверт;
- J – решающий;
- N – интуитивный;
- F – чувствующий;
- P – воспринимающий.

Личностные ограничения менеджера

- неумение управлять собой;
- размытые личные ценности;
- нечеткие личные цели;
- остановленное саморазвитие;
- недостаточность навыков решать проблемы;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей;
- недостаточное понимание управленческого труда;
- слабые навыки руководства;
- неумение обучать;
- низкая способность;
- формировать коллектив.

Стили делового поведения

Стиль поведения – совокупность особенностей поведения человека, способствующих компенсации его индивидуальных дефектов (физических, психических, социальных). Стиль складывается как взаимодействие индивидуальных особенностей человека и социальных условий его жизни (А. Адлер).

Индивидуальный стиль деятельности – мера приспособления индивидуально-типологических и психологических особенностей человека к требованиям деятельности (А.Е. Климов).

Стиль руководства – типичная система приемов воздействия руководителя на подчиненных.

Стили лидерства – индивидуальные проявления способности влиять на индивидов и группы людей, чтобы побудить их работать на достижение целей организации.

Стили общения – совокупность особенностей межличностного взаимодействия людей в процессе общения.

Факторы формирования стиля руководства

Субъективные факторы:

- особенности личности руководителя;

- личностные ограничения;
- уровень развития личности;
- ценности личности и ведущие потребности;
- тип мотивации;
- социальные установки;
- жизненная позиция;
- уровень компетентности;
- уровень стремления к достижению цели и др.

Объективные факторы:

- социально-экономические условия;
- особенности организации, ее уровень, состав;
- уровень авторитетности ведущего источника информации;
- особенности управленческой ситуации.



Рисунок 14 – Подходы к управлению

Ситуативный стиль управления

Уровень развития сотрудников группы

- низкий (не хотят и не умеют работать);
- средний (хотят, но не умеют работать);
- хороший (хотят и умеют работать);
- высокий (хотят и умеют работать творчески).

Форма управленческого поведения

- авторитарное указывание;
- популяризация;
- участие в управлении;
- передача полномочий.

Подход к управлению с позиций человеческих отношений

- стиль поведения влияет на производительность труда;
- во многих ситуациях демократический стиль и стиль, ориентированный на человеческие отношения, приводят к большей удовлетворенности;
- на уровне низких потребностей такие стили могут снижать удовлетворенность;
- высокая степень удовлетворенности снижает текучесть, но не всегда повышает производительность труда;
- если высокая производительность труда вознаграждается, возрастает удовлетворенность.

Таблица 6 – Характеристика стиля руководства по Г.М. Андреевой

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный (директивный) стиль	
<p>Деловые краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприятливый тон. Похвала и порицание – субъективны Эмоции в расчет не принимаются. Позиция руководителя – вне группы</p>	<p>Дела в группе планируются заранее в полном объеме. Определяются лишь ближние цели, дальние неизвестны. Голос руководителя решающий</p>
Демократический (коллегиальный) стиль	
<p>Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание – с советами. Распоряжения и запреты – с дискуссиями. Позиция лидера – внутри группы</p>	<p>Мероприятия планируются в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются</p>
Попустительский (либеральный) стиль	
<p>Тон – конвенциональный. Отсутствие похвалы и порицаний. Никакого сотрудничества. Руководитель – в стороне от группы</p>	<p>Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера</p>

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА РЭНСИСА ЛАЙКЕРТА

Сосредоточенность на работе, сосредоточенность на человеке		Внимание структуре отношений (работа)	
		Низкое	Высокое
Внимание отношениям в структуре (человек)	Высокое	Система 1 Консультативно-демократическая	Система 2 Основанная на участии
	Низкое	Система 3 Эксплуататорско-авторитарная	Система 4 Благосклонно-авторитарная

Рисунок 15 – Стили управления

Адаптивное руководство

Ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным. Поэтому эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному – в зависимости от требований реальности (К. Арджирис).

Авторитет руководителя

Авторитет – это определенная социальная роль, с которой связаны соответствующие ожидания окружающих. Это общепризнанное значение, влияние, которое имеет определенное лицо в силу определенных качеств и заслуг перед обществом. Это и психологическое состояние личности, играющей эту роль. Складывается из осознания своих возможностей, прав и привилегий, знания собственной деятельности и понимания социальных ожиданий.

СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДСТВА ФИДЛЕРА

Тип руководи- теля Параметры	Руководитель, мотивированный отношениями				Руководитель, мотивированный задачей			
Отношения между руководителем и подчиненными	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Структура задачи	Струк- туриро- вана		Не струк- туриро- вана		Структу- рирована		Не структу- рирована	
Должностные полномочия	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые

Рисунок 16 – Ситуационная модель руководства Фидлера

**Управленческая решетка Р. Блейка – Дж. Мутона
(степень учета интересов людей, интересов производства)**

<p align="center">1.9 Либерал Управление в духе загородного клуба (скрупулезное внимание к потребностям людей, которое ведет к комфортной атмосфере)</p>		<p align="center">9.9 Организатор Групповое управление (высокие результаты и отношения доверия и уважения)</p>
	<p align="center">5.5 Манипулятор Организационное управление (балансирование потребностей и результатов)</p>	
<p align="center">1.1 Пессимист Обедненное управление (сохранение членства и низкие результаты)</p>		<p align="center">9.1 Диктатор Власть – подчинение (эффективность производства через минимизацию потребностей)</p>

Рисунок 17 – Управленческая решетка

Авторитет реальный – фактическое уважение, доверие подчиненных и то влияние, которым пользуется руководитель. В этом случае авторитет означает признание за индивидом права на принятие решений и связан с властью.

Авторитет официальный – это объективная основа авторитета, определяемая должностью, но не гарантирующая реального авторитета.

Завоевание авторитета – это, по сути, борьба за реальные полномочия, которые могут не совпадать с номинальными. Стремление к власти может быть основой ложного авторитета (власти, подкупа и

др.), а сама озабоченность собственным авторитетом есть *комплекс угрожаемого авторитета*.

Симптомы комплекса угрожаемого авторитета

- блокировка информации, вызывающей сомнения в собственном авторитете;
- стремление избегать ситуаций, в которых могла бы проявиться собственная некомпетентность;
- расширение деятельности, направленной на защиту авторитета;
- нарушение информационных каналов в организации;
- отрицательное воздействие на СПК коллектива и творчество;
- изменение кадровой политики.

Комплекс угрожаемого авторитета – это состояние личности, вызванное боязнью потерять авторитет, понизив тем самым свой статус и потеряв каналы власти.

Факторы, вызывающие комплекс

- низкая профессиональная компетентность;
- чрезмерная сложность ситуации;
- объективные неудачи организации;
- соперничество внутри руководства;
- деятельность различных группировок;
- индивидуальные особенности руководителя.

Профессиональная компетентность руководителя – интегральная профессионально-личностная характеристика, определяющая готовность и способность выполнять менеджерские функции в соответствии с принятыми в социуме в конкретный исторический момент нормами, стандартами и требованиями.

Квалификация – это степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенной работы.

Ключевые квалификации – общепрофессиональные знания, умения и способности и качества личности, необходимые для работы в определенной группе профессий.

Ключевые квалификации

Общеобразовательные знания, умения и навыки: культура речи, знание иностранных языков, общее экономическое и технологическое образование.

Общепрофессиональные знания, умения и навыки в области измерительной техники, чтения и разработки технической документации, охраны труда, необходимые для широкого круга деятельности.

Когнитивные способности – способности к переносу знаний и умений из одного вида профессиональной деятельности в другой, к решению проблем, самостоятельность и критичность мышления.

Психомоторные способности – общие психомоторные умения: координация действий, выносливость, быстрота реакций, ручная сноровка, концентрация внимания и др.

Персональные качества: надежность, ответственность, самостоятельность, оптимизм, мотивация достижений, стремление к качеству в работе.

Социальные способности: сотрудничество, готовность к кооперации, толерантность, корпоративность, справедливость.

Ключевые компетенции – межкультурные, межотраслевые знания, умения и навыки, а также способности и качества личности, необходимые для выполнения работы по определенной группе профессий.

Социальная компетенция – способность взять на себя ответственность, совместно вырабатывать решение и участвовать в его реализации, толерантность, проявление сопряжения личных интересов с общественными.

Коммуникативная компетенция – владение технологиями устного и письменного сообщения на разных языках, в т. ч. общение через интернет.

Социально-информационная компетенция – владение информационными технологиями и критическим отношением к социальной информации СМИ.

Когнитивная компетенция – готовность к постоянному повышению образовательного уровня, потребность в актуализации и реализации личностного потенциала, способность к саморазвитию и самообразованию.

Специальная компетенция – подготовленность к самостоятельному выполнению профессиональной деятельности, оценке результатов своего труда.

Области компетенций менеджера

- понимание природы управленческих процессов, знание основных организационных структур, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера;
- четкое представление об ответственности менеджера, распределение ответственности по уровням управления;
- знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимое для управления персоналом, умение устно и письменно выражать свои мысли;
- способы повышения эффективности управления;
- компетентность в управлении людьми, отборе и подготовке специалистов, способность к лидерству и нормализации личных взаимоотношений подчиненных;
- знание особенностей взаимоотношений между фирмой и клиентами;
- способность управлять ресурсами;
- способность планировать и прогнозировать деятельность фирмы и использование средств ЭВМ;
- способность к самоконтролю и самооценке своей деятельности, повышению квалификации и изменениям деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Перечислите менеджерские характеристики.
- 2 Назовите управленческие способности и ограничения.
- 3 Какие вы знаете типологии личности?
- 4 Назовите стили делового поведения.
- 5 В чем различия авторитета и компетентности?

5 ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Психологические теории социально-психологического Воздействия

Воздействие – это психологический результат взаимодействия (общения), проявляющийся в изменениях состояния хотя бы одной из взаимодействующих систем.

В структуру социально-психологического воздействия входят: субъект, объект, способы влияния, средства, механизмы.

Субъект – отдельная личность или группа людей, оказывающих влияние.



Рисунок 18 – Теория когнитивного соответствия

Объектом социальных влияний могут быть личность, общность, психологическое напряжение, конфликты и т. д.

Способы социальных влияний: административные, социально-психологические и психотерапевтические.

Механизмы: убеждение, внушение, эмоциональное заражение, принуждение и др.

Виды воздействия

Идентификация – отождествление подчиненного с руководителем. Дает человеку чувство сопричастности и безопасности. Он незаметно перенимает стандарты поведения, способы мышления, ценности, внутренние состояния руководителя.

Подражание – неосознанное или осознанное копирование поведения (внутреннего и внешнего) авторитетных и референтных людей, которые вызывают симпатию и являются значимыми для человека.

Внушение – некритическое и нелогичное восприятие идей коммуникатора, которое зависит от его статуса, аттракции, установления раппорта с реципиентом, а также от состояния последнего (позитивные эмоции, расслабленность, эмоциональное восприятие).

Заражение – процесс передачи эмоционального состояния помимо смыслового воздействия или дополнительно к нему. Зависит от общности установок и степени идентификации.

Эмпатия – постижение эмоционального состояния человека через сопереживание, сочувствие. Сопровождается снижением рефлексии, критичности мышления.

Убеждение – метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Средства убеждения: аргументация, доказательства, обоснование, опровержение, дискуссия, формирование когнитивного диссонанса у партнера.

Манипуляция – вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуальными желаниями. Он чувствует себя обманутым, обиженным, неудовлетворенным.

Признаки манипуляции:

- изменение отношения;
- изменение поведения;

- изменение эмоционального состояния;
- внешние и внутренние конфликты;
- общая неудовлетворенность.

Таблица 7 – Методы влияния

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны обязанностей	Быстрота	Ограниченность зоной
Использование власти, основанной на компетентности	Отношения в зоне компетентности	Быстрота	Ограниченность зоной
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения в зоне идеала руководителя	Быстрота	Ограниченность зоной
Использование власти, основанной на принуждении и представлении о зависимости	Широкое разнообразие поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота: не требует затрат ресурсов	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно
Использование власти, основанной на убеждении	Широкий диапазон убеждений и видов поведения	Быстрота: может быть действенным, когда другие методы не действуют	Может требовать много времени, нужен слушатель
Использование различных методов	Зависит от точности сочетаний	Может быть более действенным и менее рискованным, чем один метод	Более дорогостоящий подход, чем один метод

В настоящее время рассматриваются *три основные парадигмы психологического воздействия на человека* (Г.А. Ковалев):

- объектная (основная стратегия воздействия – императивная);
- субъектная (основная стратегия воздействия – манипулятивная)
- субъект-субъектная (основная стратегия воздействия – развивающая).

Основные концепции управления людьми в организациях (Дуглас Мак Грегор)

<p><i>Теория X (традиционная)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • исходит из постулата, что человек по природе ленив, лишен честолюбия, не любит ответственности, эгоист, безразличен к организационным нуждам, предпочитает быть руководимым, поэтому необходимо контролировать людей, управлять их действиями. Данная концепция использует две стратегии жесткую, императивную и мягкую, слабую (метод кнута и пряника); • <i>Предпочитает контроль извне</i> 	<p><i>Теория Y (новаторская)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • исходит из положения, что люди обладают мотивацией, возможностями для развития, способностью принимать ответственность, готовностью управлять своим поведением в целях организации; • обязанность управления – предоставить людям возможность узнавать и развивать в себе эти свойства; • <i>Теория полагается на самоконтроль и самоуправление</i>
--	--

Рисунок 19 – Концепции управления людьми

Теория Z (японская модель)

- глубокое убеждение в совместных этических ценностях;
- политика пожизненного найма;

- возможность перемены работы через повышение квалификации;
- личные стимулы к труду;
- передвижение по службе по заслугам;
- личное участие в принятии решений;
- неявный контроль – поиск ошибок;
- выращивание сильной корпоративной культуры;
- семейно-патерналистский подход к работнику;
- сильная вера в индивидуальные возможности;
- единый стиль, демократизм общения;
- постоянное обучение;
- делегирование ответственности;
- опрос общественного мнения, развитие горизонтальных связей;
- изменение положения работника.

Составляющие управления поведением людей

- мотивирование;
- информирование;
- планирование трудового пути подчиненного;
- постановка целей;
- обратная связь.

Мотивация труда – это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важнейших человеческих потребностей.

Трудовая мотивация – это процесс выбора и обоснования способа участия человека в трудовой деятельности.

Группы мотивов трудовой деятельности

- 1 Мотивы, связанные с профессиональной ориентацией и выбором профессии (удовлетворения материальных потребностей, признания, престижа).
- 2 Мотивы, связанные с принадлежностью человека к определенной социальной группе (связанные с целями, нормами, ценностями группы).
- 3 Мотивы, связанные с признанием и реализацией предписанных социальных норм (моральных, этнокультурных и др.).

Теории мотивации

Теория иерархии потребностей Маслоу (удовлетворение потребностей идет от низшего уровня к высшему).

Теория переключения потребностей Альдерфера (движение от потребности к потребности может идти в обе стороны).

Теория приобретенных потребностей Маккеланда (потребности в достижении и соучастии являются более важными и приобретаются в особых условиях управления).

Теория двух факторов Герцберга (удовлетворенность работой зависит от: а) ее содержания, б) удовлетворения потребности в росте: достижение, признание, ответственность, продвижение).

Теория ожидания Врума и др. (успех зависит от ожидания позитивных результатов, их вознаграждения и ценности этого вознаграждения).

Теория постановки целей Лока (удовлетворенность работой зависит от сложности, специфичности, приемлемости и приверженности цели).

Теория справедливости Адамса (справедливость).

Теория партисипативного управления (участие).

Мотивирование сотрудников

Мотивация труда имеет решающее значение для достижения профессионального и делового успеха. Важно понимать и усиливать мотивы сотрудников.

Мотивация может быть интровертной (внутренней) и экстравертной (внешней). Оптимально, когда оба вида сочетаются. Наша профессиональная деятельность удовлетворяет и приносит нам социальное признание и достойное материальное вознаграждение.

Поведение человека полимотивировано. Мотивационные конфликты возникают, когда одна тенденция поведения направлена на достижение цели, а другая на преодоление неприятных последствий.

Технология отрицательного мотивирования (кита) основана на принуждении и аверсивных стимулах и приводит к фрустрации под-

чиненного (эффект маленькой смерти). Поэтому вызывает сопротивление, агрессию. Она требует максимального контроля.

Технология позитивного стимулирования (карот). Если ты держишь перед носом осла морковь, он пойдет за тобой с желанием. Основана на позитивных стимулах.

Информирование сотрудников

Подчиненный должен знать, что ему следует делать, имея ясное представление об ожидаемых конечных результатах.

Подчиненный должен иметь четкое представление о границах и объеме своих полномочий.

Подчиненный должен понимать, каковы его взаимоотношения с коллегами, что от него могут ожидать сотрудники.

Руководитель сам должен быть хорошо информирован.

Полноценное информирование возможно при отлаженной коммуникации, использовании различных коммуникационных потоков.

Планирование трудового пути подчиненного

Осуществляется с учетом возраста, образования, образа жизни, способностей и возможностей, профессиональных предпочтений, мотивации и продолжительности работы.

Типовые пути: горизонтальный (квалификационные отличия), вертикальный (перемещение в должностях) и ступенчатый (сочетание двух способов).

Психологические аспекты индивидуальной карьеры

Карьера – успешное продвижение в области служебной, общественной, научной и прочей деятельности.

Удовлетворенность работой (и жизнью в целом) зависит от того, в какой мере человек находит адекватные возможности для реализации своих способностей, свойств и качеств личности.

Д. Сьюпер выделил 4 типа карьеры: *стабильная* (продвижением в единственной профессиональной сфере), *обычная* (совпадает с нор-

мативными стадиями жизненного пути), *нестабильная* (с несколькими пробами в профессиональной деятельности), *с множественными пробами* (с изменением профессиональных ориентаций в течение всей жизни).

Мотивы построения карьеры по Д. Маккеланду

Стремление к власти (эти люди откровенны, энергичны, не боятся конфронтации, отстаивают свои позиции, требуют повышенного внимания, стремятся к лидерству).

Стремление к успеху (эти люди целеустремленны, умеренно рискуют, нацелены на процесс доведения работы до завершения).

Стремление к причастности (эти люди имеют потребности в общении, желание быть включенными в социальные и профессиональные группы, потребность в социальном признании и одобрении).

Карьерные ориентации по Э. Штейну

Карьерная установка – постоянный и устойчивый элемент структуры личности.

Основные карьерные ориентации:

- 1 Профессиональная компетентность (мастер своего дела).
- 2 Менеджмент (организатор).
- 3 Автономия (свобода от принуждения).
- 4 Стабильность (человек организации).
- 5 Служение (человек – носитель ценностей).
- 6 Вызов (предприниматель, конкурент).

Постановка целей

Цель деятельности – это задача (проблема), заданная в определенных условиях и требующая для своего достижения использования адекватных этим условиям средств. Менеджер должен осознать и принять цель своей организации. Менеджер обязан довести до каждого сотрудника общие и промежуточные цели. Чем раньше сотрудники будут вовлечены в процесс планирования и принятия решений, тем

быстрее они могут идентифицировать свои цели с целями организации. Менеджеру необходимо постоянно следить за отношением подчиненных к целям и перспективным планам организации.

Обратная связь – реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, правильно ли воспринята его информация как руководство к действию. Обратная связь – это данные о полученных результатах. В управлении обратная связь обеспечивается функцией контроля.

Все системы с обратной связью имеют цели, используют внешние ресурсы, преобразуют внешние ресурсы для внутреннего пользования, следят за незначительными отклонениями от намеченных целей, корректируют эти отклонения, чтобы обеспечить достижение целей.

Власть – способность оказывать влияние на поведение людей.

Основа власти – то, откуда она происходит.

Источники власти – то, через что данная основа используется.

Источники власти имеют различную основу:

- личностную основу (экспертиза, пример, харизма, информация, потребность во власти и др.);
- организационную основу (право принятия решения, власть над ресурсами, связи и др.).

Пять типов власти

- 1 *Власть принуждения* – исполнитель верит, что влияющий может помешать удовлетворению какой-либо потребности.
- 2 *Власть вознаграждения* – исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность.
- 3 *Экспертная власть* – исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить какую-либо потребность. Сочетание различных методов влияния.
- 4 *Эталонная власть* (власть примера, харизма) – характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны, что он хочет быть таким же как влияющий.
- 5 *Законная (традиционная)* – исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться. При

этом будут удовлетворены его потребности. Влияние через убеждение, разумную веру и участие, манипуляцию.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Перечислите психологические теории социально-психологического воздействия.
- 2 Назовите виды психологического воздействия.
- 3 Назовите концепции управления людьми в организации.
- 4 Как связаны власть и личное влияние руководителя?

6 ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ, СТРЕССАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Природа конфликта в организации

Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании индивида, в межличностных взаимодействиях или отношениях индивидов или групп людей, связанных с отрицательными эмоциональными переживаниями.

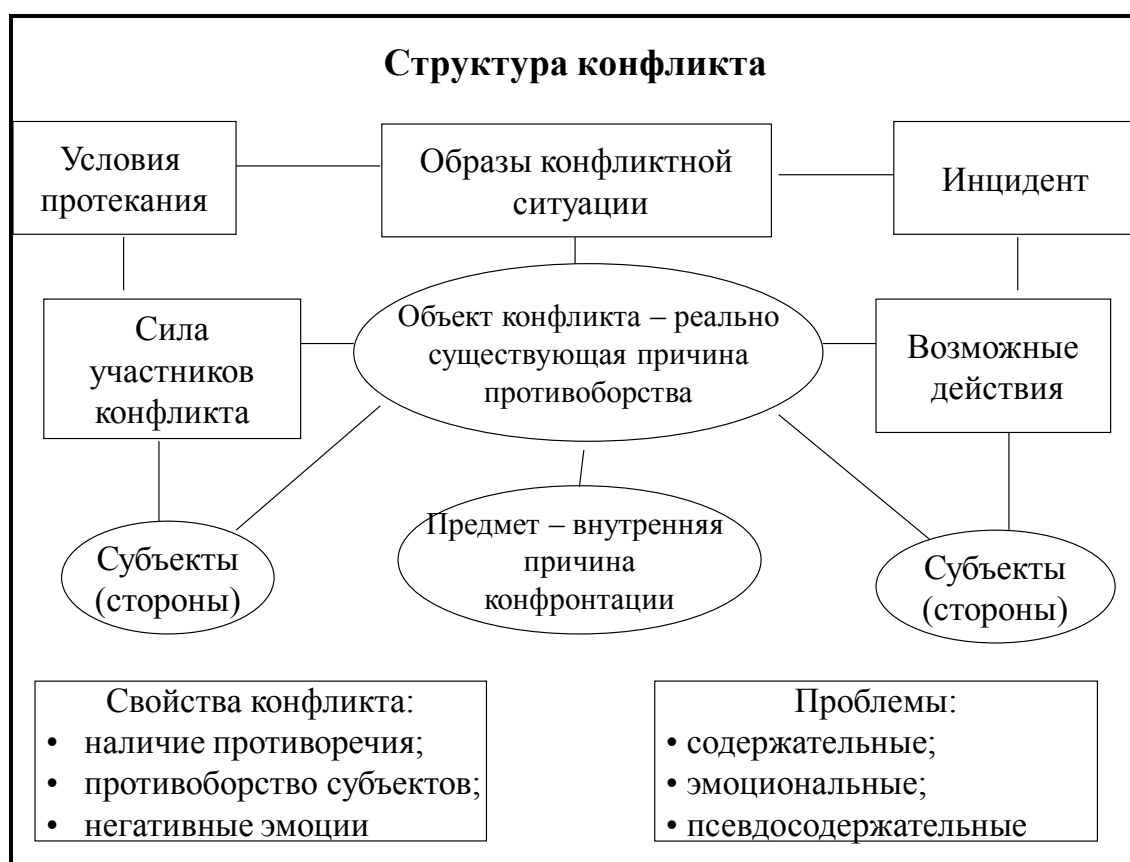


Рисунок 20 – Структура конфликта

Противоречия как источник конфликта могут возникнуть из-за рассогласований:

- знаний, умений, способностей, личностных качеств;
- эмоциональных и других состояний;
- целей, средств и методов деятельности;
- мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;
- взглядов, убеждений;
- понимания, интерпретации информации;

- ожиданий, оценок и самооценок.

Конфликтное поведение – действия, направленные на блокировку целей оппонента.

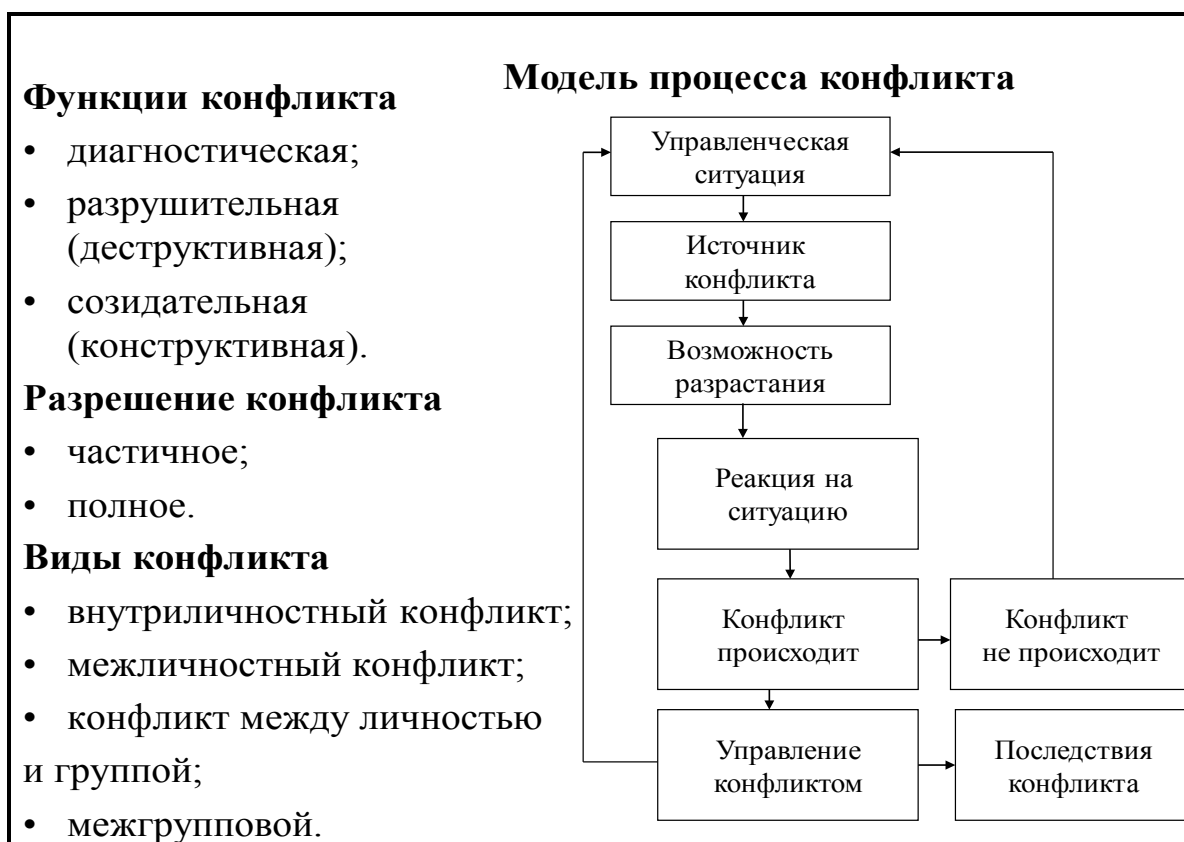


Рисунок 21 – Модель процесса конфликта

Управление конфликтной ситуацией

Структурные методы

- разъяснение требований к работе;
- координационные и интеграционные механизмы;
- общеорганизационные комплексные цели;
- структура системы вознаграждений.

Динамика конфликта

СИГНАЛЫ КОНФЛИКТА

- кризис, напряжение;
- недоразумение, инциденты;
- дискомфорт, негативные образы и фантазии о другом;
- сплетничество о другом

НАРАСТАНИЕ КОНФЛИКТА

- постепенное усиление позиций участников за счет вовлечения новых сил;
- увеличение числа проблемных ситуаций;
- повышение конфликтной активности участников;
- нарастание эмоциональной напряженности

УСТРАНЕНИЕ КОНФЛИКТА

- предупреждение конфликта;
- принятие оптимальных решений;
- управление конфликтом;
- разрешение конфликта

ЖЕСТЫ ПРИМИРЕНИЯ

- извинение, сожаление
- понимание;
- уступки компромисс, признание;
- просьба, признание;
- поиск взаимовыгодных решений

Рисунок 22 – Динамика конфликта

Межличностные методы

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- решение проблемы;
- использование убеждения;
- навязывание норм;
- формирование общественного мнения;
- обращение к третьей стороне;
- объективация конфликта;
- организация сотрудничества;
- взрыв коллектива;
- удаление оппонентов;
- изменение статуса оппонента и др.

Функциональные последствия конфликта	Дисфункциональные последствия конфликта
<ul style="list-style-type: none"> • разрешение проблемы; • устранение трудностей осуществления решений; • возрастание сотрудничества; • уменьшение синдрома покорности и единомыслия; • качество процесса принятия решений; • вскрытие альтернатив; • проработка возможных проблем 	<ul style="list-style-type: none"> • неудовлетворенность, плохое состояние духа, текучесть кадров, снижение производительности; • меньшая степень сотрудничества в будущем; • непродуктивная конкуренция между группами; • образ врага; • сворачивание взаимодействия; • увеличение враждебности; • придание большего значения победе, чем решению проблемы

Рисунок 23 – Последствия конфликта

Работа и стресс

Стресс – общеадаптационный синдром, состояние неспецифического напряжения в живом организме, вызванное любым внешним повреждающим фактором или стрессором (Г. Селье).

Виды стресса: негативный, вредный (дистресс), положительный и витализирующий (эйфорический стресс).

Уровни стресса: физиологический, эмоциональный, психологический.

Компоненты стресса: эмоциональные, мотивационно-личностные, интеллектуальные, перцептивные.

Группы стрессоров: немедленное действие, будущее действие, игнорирование или адаптация.

Психологические стрессоры: неопределенность, значимость.

Стрессорная ситуация: соотношение между мотивами поведения человека и его возможностью действовать (новизна, нестабильность, внезапность ситуации).

Причины стресса

- организационные проблемы;
- недостаточные резервы;
- сверхурочные и неудобные часы работы;
- низкий статус, маленькая зарплата плохие перспективы служебного продвижения;
- ненужные ритуалы и процедуры;
- неопределенность и небезопасность;
- нечеткие ролевые обязанности;
- ролевой конфликт;
- нереалистично высокие притязания;
- невозможность повлиять на решения
- частые стычки между руководителями;
- изоляция от поддержки коллег;
- перегрузки и временной прессинг;
- недостаток разнообразия;
- неадекватное руководство;
- конфликты с коллегами;
- плохая коммуникация;
- ненужные битвы;
- невозможность завершить работу;
- трудные клиенты и подчиненные;
- недостаточная компетентность;
- профессиональная ответственность;
- неспособность действовать эффективно

Рисунок 24 – Причины стресса

Как управлять, чтобы понизить уровень стресса

- разработайте систему приоритетов в работе (сегодня, через неделю, когда будет время);
- научитесь говорить «нет», когда достигните предела, после которого вы уже не сможете взять на себя больше работы;
- наладьте эффективные и надежные отношения с вашим боссом: взаимоуважение и взаимопонимание;

- не соглашайтесь с противоречивыми требованиями руководителя, но не занимайте агрессивно-оборонительной позиции;
- сообщите руководителю, когда почувствуете, что стандарты оценки вам не ясны;
- обсудите чувство скуки и отсутствия интереса к работе со своим руководителем, предлагайте варианты, но не жалуйтесь;
- найдите каждый день время для отключения и отдыха. Не задерживайтесь долго на работе;
- оцените возможности ваших работников и попытайтесь выбрать для них оптимальный режим, объем и тип работы. Как только они продемонстрируют успешные результаты, повысьте им рабочую нагрузку. Делегируйте полномочия;
- при достаточных основаниях разрешайте вашим сотрудникам отказываться от каких-либо заданий. Если это необходимо, установите приоритеты для высвобождения времени и ресурсов;
- четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте обратную связь;
- используйте стиль лидерства, соответствующий ситуации;
- обеспечьте вознаграждение за эффективную работу;
- выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, обсуждая с ними сложные вопросы.

Управление изменениями

Изменения в организации – это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе.

Процесс успешного управления организационными изменениями:

Этап 1. Давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость и целесообразность изменений. Давление на высшее руководство.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Руководство должно привлечь консультантов и специалистов для обоснования и проработки изменений. Переориентация на внутренние проблемы.

Этап 3. Диагностика и осознание. Руководство собирает информацию, выявляет причины проблем, определяет проблемные области.

Этап 4. Нахождение нового решения. После признания существования проблемы руководство должно заручиться согласием на проведение нового курса.

Этап 5. Эксперимент.

Этап 6. Подкрепление и согласие.

Методы устранения сопротивления изменениям

- 1 Образование и передача информации об изменениях.
- 2 Привлечение подчиненных к принятию решений.
- 3 Облегчение изменений и поддержка сотрудников.
- 4 Переговоры для обеспечения одобрения новшеств.
- 5 Кооптация, т. е. предоставление сопротивляющемуся лицу ведущей роли в преобразованиях.
- 6 Маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам.
- 7 Принуждение, т. е. угроза лишения работы, продвижения, повышения зарплаты или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Основные подходы к исследованию социально-психологического климата

В отечественной психологии наметились *четыре основных подхода* к пониманию природы социально-психологического климата.

Представителями *первого подхода* (П.П. Буюва, Е.С. Кузьмин, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, Л.К. Уделов) климат рассматривается как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Климат понимается как отражение в сознании людей комплекса явлений, связанных с их взаимоотношениями, условиями труда, методами его стимулирования.

Под социально-психологическим климатом, считает Е.С. Кузьмин, необходимо понимать такое социально-психологическое состояние малой группы, которое отражает содержание и направленность реальной психологии членов организации.

СПК коллектива – состояние членов организации, обусловленное особенностями ее жизнедеятельности. Это сплав эмоционального и интеллектуального (настроений, чувств, отношений, мнений, установок).

Внешние причины динамики СПК:

- социальные условия;
- экономические факторы;
- материальная база;
- особенности взаимодействия с другими организациями.

Внутренние причины динамики СПК:

- условия труда;
- личностные особенности сотрудников;
- особенности управления.

Сторонники второго подхода (А.Л. Русаличева, А.И. Лутошкин) подчеркивают, что сущностной характеристикой социально-психологического климата является общий эмоционально-психологический настрой. Климат понимается как настроение группы людей.

Авторы третьего подхода (В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин) анализируют социально-психологический климат через стиль взаимоотношений людей, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. В процессе формирования климата складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы.

Создатели четвертого подхода (В.В. Косолапов, А.Н. Щербань, Л.Н. Коган) определяют климат в терминах социальной и психологической совместимости членов группы, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

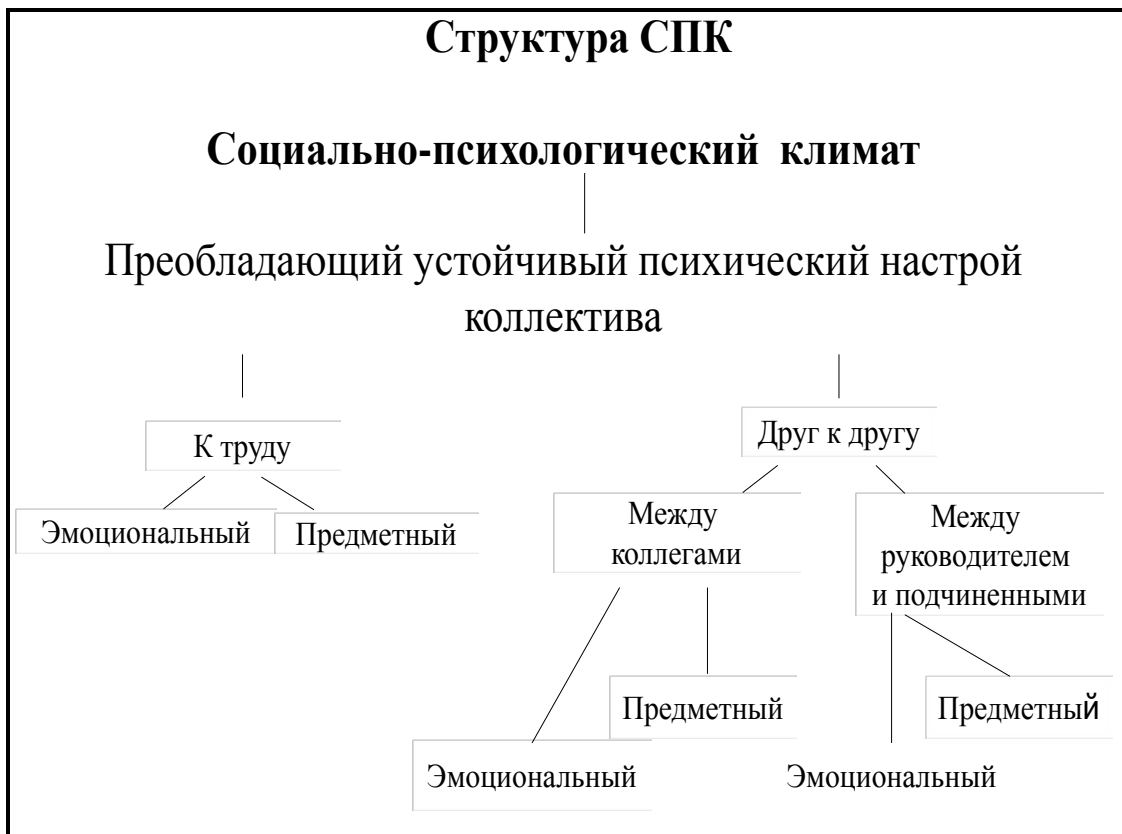


Рисунок 25 – Структура СПК

Показатели СПК

- удовлетворенность членов группы характером и содержанием труда;
- удовлетворенность отношениями с товарищами по работе и менеджерами;
- удовлетворенность системой морального и материального стимулирования;
- воодушевляющий стиль руководства организацией;
- отношение сотрудников к работе, товарищам, менеджерам;
- установки и ценностные ориентации сотрудников;
- трудовая и общественная активность сотрудников;
- уровень конфликтности сотрудников;
- реальная и потенциальная текучесть кадров;
- профессиональная подготовка персонала.

Характеристика благоприятного СПК

- в организации преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений. Отношения строятся на принципах сотрудничества, одобрения и поддержки. Критика развивающая;
- в организации существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, поддерживают новичков;
- сотрудники организации активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное дело, и добиваются высоких результатов;
- в организации высоко ценят такие черты личности, как принципиальность, трудолюбие, честность и бескорыстие;
- успехи и неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание. Они испытывают чувство гордости за свою фирму, ее достижения и неудачи;
- в отношениях между группировками существует взаимопонимание, расположение и сотрудничество;
- в трудные для организации минуты происходит эмоциональное единение, велико желание трудиться вместе, группа открыта и стремится к контакту с другими группами.

Причины климатических возмущений СПК

- недостатки социально-экономического и бытового характера.
- недостатки производственного характера;
- новости дня;
- ослабление контроля;
- выдача зарплаты и премий;
- естественные колебания эмоциональных состояний;
- отсутствие должных личностных и деловых качеств у руководителя;
- личностные особенности сотрудников.

Задачи регуляции СПК

- формирование единодушия в отношении норм;
- актуализация ЦО личности в процессе работы;
- повышение у сотрудников уверенности в себе, чувства причастности;
- мотивирование сотрудников;
- соблюдение принципа справедливости;
- гибкость контроля.

Совместимость и срабатываемость в коллективе

Срабатываемость:

- (структурная) как сходство или различие индивидуально-личностных характеристик;
- (функциональная) как результат согласования внутригрупповых ролей и функций;
- (адаптивная) как развертывающиеся межличностные отношения;
- инструментальная (деловая);
- эмоциональная (межличностная).

Межличностная совместимость:

- психофизиологическая (соотношение темперамента и способностей);
- психологическая (соотношение характера и направленности);
- социально-психологическая (степень согласования функционально-ролевых ожиданий);
- социологическая (степень совпадений ЦО, социальных установок).

Методы исследования СПК

- Тест «Социально-психологический климат» О.С. Михалюк.
- Тест «Стиль руководства» А.А. Журавлева.
- Тест «Самочувствие, активность, настроение» // В.Л. Марищук и др.
- Тест «Самооценка эмоциональных состояний»
- Тест «Удовлетворенность трудом».
- Тест «Цветопись настроения» А.Н. Лутошкина.
- Тест конкретных ситуаций А.А. Ершова.
- Тест «Пульсар» Л.Г. Почебут.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Дайте характеристику конфликта в организации.
- 2 Как можно управлять конфликтной ситуацией.
- 3 Каковы пути профилактики стресса на работе?
- 4 Каким образом можно управлять изменениями в организации?
- 5 Дайте определение и опишите структурк СПК коллектива.
- 6 В чем различие совместимости и срабатываемости?

7 УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Коммуникации в организации

Коммуникация (лат. communication, communicare) – путь сообщения, делать общим, связывать. Коммуникация является объектом изучения многих наук: семиотики, социологии, психологии, риторики, кибернетики и др. Понятие применяется в двух значениях: путь сообщения, связь одного места с другим (транспортная коммуникация); общение, передача информации от человека (группы) к человеку (группе); специфическая форма взаимодействия с помощью языка и сигнальных систем.

Под коммуникацией понимаются и система, в которой осуществляется взаимодействие, и процесс взаимодействия, и способы общения, позволяющие создавать, передавать и принимать разнообразную информацию.

Значение коммуникаций для руководителя заключается в том, что они являются главным инструментом выполнения управленческих функций. Правильно организованные коммуникации способствуют повышению эффективности управления. Коммуникации способствуют повышению авторитета руководителя. Коммуникации повышают эффективность функционирования всех сфер жизнедеятельности организации. Они выполняют функции контроля, мотивации, эмоционального выражения и передачи информации.

Психология рассматривает факторы, способствующие восприятию и передаче информации, способствующие межличностной и массовой коммуникации и причины, затрудняющие этот процесс.

Теории коммуникации



Рисунок 26 – Теории коммуникации

Таблица 8 – Разновидности коммуникаций

Разновидности коммуникаций	
<p><i>По степени организованности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • стихийные (случайные); • организованные (неслучайные) <p style="text-align: center;"><i>В зависимости от направления потока:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • вертикальные (нисходящие и восходящие); • горизонтальные <p style="text-align: center;"><i>По инициативности коммуникатора:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • активные и пассивные <p style="text-align: center;"><i>По масштабности процесса:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • массовая; • внутриорганизационная; • локальная; • внутригрупповая; • межгрупповая; • межличностная; • внутриличностная 	<p><i>В зависимости от используемых знаковых систем:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • вербальная; • невербальная <p style="text-align: center;"><i>По форме:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • беседа; • переговоры; • пресс-конференция; • брифинг; • презентация; • прием по личным вопросам <p style="text-align: center;"><i>По способу установления и поддержания контакта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • непосредственные (прямые) – беседа, публичное выступление; • опосредованные (дистанционные) – телесвязь, видеосвязь, телефон, интернет

История коммуникаций претерпела три революции: 1) изобретение письменности; 2) изготовление печатного станка; 3) внедрение электронных масс-медиа.

Модели коммуникации

Линейные модели облегчают понимание последовательности событий, но они не отражают реальные коммуникации.

- линейная модель Шеннона-Уивера (источник информации, передатчик, сигнал, канал, приемник, цель сообщения, источник помех);
- линейная модель взаимодействия Уильбура Шрамма (отправитель, получатель, информация, общий шифр, обратная связь);
- кибернетическая модель Норберта Виннера (соответствие информации на входе и выходе системы);
- нелинейная модель коммуникации Теодора Ньюкомба (коммуникатор – коммуникант – социальная ситуация);
- нелинейная модель коммуникации Уэстли-МакЛина (коммуникатор – коммуникант – социальная ситуация, обратная связь);
- циркулярная модель коммуникации;
- многоступенчатая модель коммуникации;
- объемные модели (мозаичная и спиральная).

Линейная модель Юрия Воронцова

- 1 Источник коммуникации.
- 2 Коммуникатор.
- 3 Сообщение.
- 4 Коммуникационный канал.
- 5 Коммуникант.
- 6 Экстралингвистический параметр сообщения.
- 7 Источник механических помех.
- 8 Источник семантических помех.
- 9 Классовые и социальные фильтры.
- 10 Личностно-индивидуальные фильтры.
- 11 Семантические поля.
- 12 Поля коммуникационной обстановки.
- 13 Потери информации.
- 14 Обратная связь (коммуникант – коммуникатор).
- 15 Обратная связь (коммуникант – источник информации).

Коммуникативные процессы

Коммуникативный процесс – это процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией.

Включает: производство, мультипликацию, распространение, прием, распознавание, использование информации.

Основная форма коммуникативного процесса – диалог.

Функции коммуникативного процесса:

- аппелятивная;
- регулирующая;
- волеизъявительная;
- ритуальная;
- перформативная;
- самопрезентации.

Элементы коммуникативной системы: кодирование, передача сигнала, канал (передаточный механизм), прием и декодирование сигнала, обратная связь, помехи и барьеры.

Личность в системе коммуникации

Коммуникативная личность характеризуется совокупностью индивидуальных свойств и характеристик (коммуникабельность, харизма, эмпатия и др.), которые обеспечивают умение выбрать схему передачи информации в конкретной ситуации и адекватно воспринимать информацию.

Коммуникативная личность характеризуется мотивационным (мотивы и потребности), когнитивным (познавательный опыт, языковое сознание) и функциональным (речевой этикет, умение варьировать вербальными и невербальными средствами общения) параметрами.

Коммуникативная компетентность личности – способность к обобщению и систематизации восприятия окружающего, адекватной оценке статуса языка, пониманию смысловой и оценочной информации.

Психология коммуникации

Особенности коммуникации:

- в ней обязательно присутствуют два индивида, из которых один является активным субъектом. Люди не просто обмениваются информацией. Она значима, т. е. в процессе общения вырабатывается общий смысл;
- в ней присутствует возможность влияния партнеров друг на друга, т. е. возможно воздействие на поведение и состояние участников;
- коммуникация возможна при наличии общей системы кодификации и декодификации коммуникатора и реципиента;
- в процессе коммуникации возможны барьеры. На нее влияют фильтры доверия – недоверия;
- информация может быть побудительной и констатирующей.

Структура коммуникации

Структура включает пять элементов: коммуникатор –сообщение (текст) – канал – аудитория – обратная связь. Позиции коммуникатора: открытая, отстраненная и закрытая. Основная цель коммуникативного процесса – выработка общего смысла. Для этого используется механизм обратной связи, который состоит в том, что информация не только удваивается, но и обрастает сведениями о том, как реципиент воспринимает ее.

Коммуникативные стили

- 1 Доминантный (снижение роли партнера).
- 2 Драматический (преувеличение значимости информации).
- 3 Спорный (агрессивный или доказывающий).
- 4 Успокаивающий (снижение тревожности партнера).
- 5 Впечатляющий (повышение впечатления).
- 6 Точный (нацеленный на адекватность сообщения).
- 7 Внимательный (интерес к сообщаемому).
- 8 Воодушевленный (усиление невербального компонента).
- 9 Дружеский (поощрение партнера, участие).
- 10 Открытый (самовыражение в общении).

Барьеры коммуникации

(психологические препятствия на пути передачи информации)

- *барьеры понимания* (семантические, фонетические, стилистические, логические);
- *барьеры отношения* (недоверие, агрессия, неприязнь или наоборот);
- *барьеры социокультурных различий* (социальные, религиозные, политические, профессиональные различия).

Эффективные технологии общения

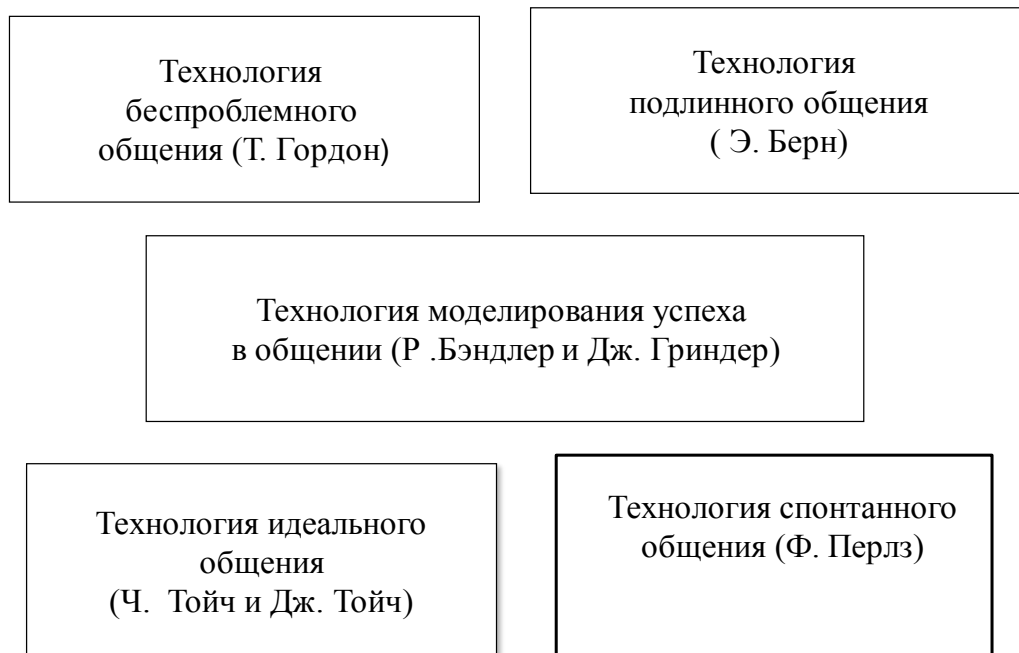


Рисунок 27 – Эффективные технологии общения

Технология моделирования успеха в общении Р. Бэндлера и Дж. Гриндера

Основные положения: гармония (конгруэнтность) и согласованность, гибкость, выбор, открытость и толерантность, ориентированность на результат, точность и позитивное видение мира. Человек и его коммуникация – гармонично функционирующая система согласованных элементов. В процессе коммуникации не стоит повторять одни и те же ошибки, а гибко перестраиваться. Чем больше выборов, тем удачнее жизнь человека. Открытость и толерантность лежат в основе умения слушать и понимать другого человека.

Базовые постулаты

- 1 Смысл коммуникации – в ответной реакции собеседника.
- 2 Карта реальности – не сама реальность.
- 3 Язык – лишь вторичное представление опыта.
- 4 Невербальный язык – самый правдивый.
- 5 Поведение – еще не сам человек.
- 6 Каждый выбирает и делает лучшее из того, на что он способен.
- 7 Человек способен к адаптации.
- 8 Поведение изменяется в соответствии с контекстом.
- 9 Каждое действие имеет позитивное намерение.
- 10 Тело и разум человека – единая система.
- 11 Чем больше выборов, тем больше свободы.
- 12 У каждого есть ресурсы для изменения.
- 13 Все, что возможно в мире, возможно и для меня.
- 14 Взгляните на неудачу как на обратную связь.

Технология беспроблемного общения Т. Гордона

В основе технологии лежат идеи психологов-гуманистов о при-
сущем человеку стремлении к реализации своих возможностей, о
необходимости безусловного принятия и самопринятия, о стремлении
каждого человека к самоактуализации, позитивному и конструктив-
ному развитию и зрелости.

В основе теории – концепция владения проблемой. Проблемы
различны у разных людей, они мешают им конструктивно взаимодей-
ствовать. Необходимо научиться распознавать проблемы партнеров и
свои собственные.

Чтобы распознать проблему, необходимо научиться принимать
другого человека, активно его слушать, открывать двери для открыто-
го общения, разрешать конфликты.

Беспроектный метод общения – определение проблемы, по-
иск возможных вариантов решения, обсуждение и оценка вариантов,
выбор лучшего решения, поиск способов решения, оценка эффектив-
ности.

Технология подлинного общения Э. Берна

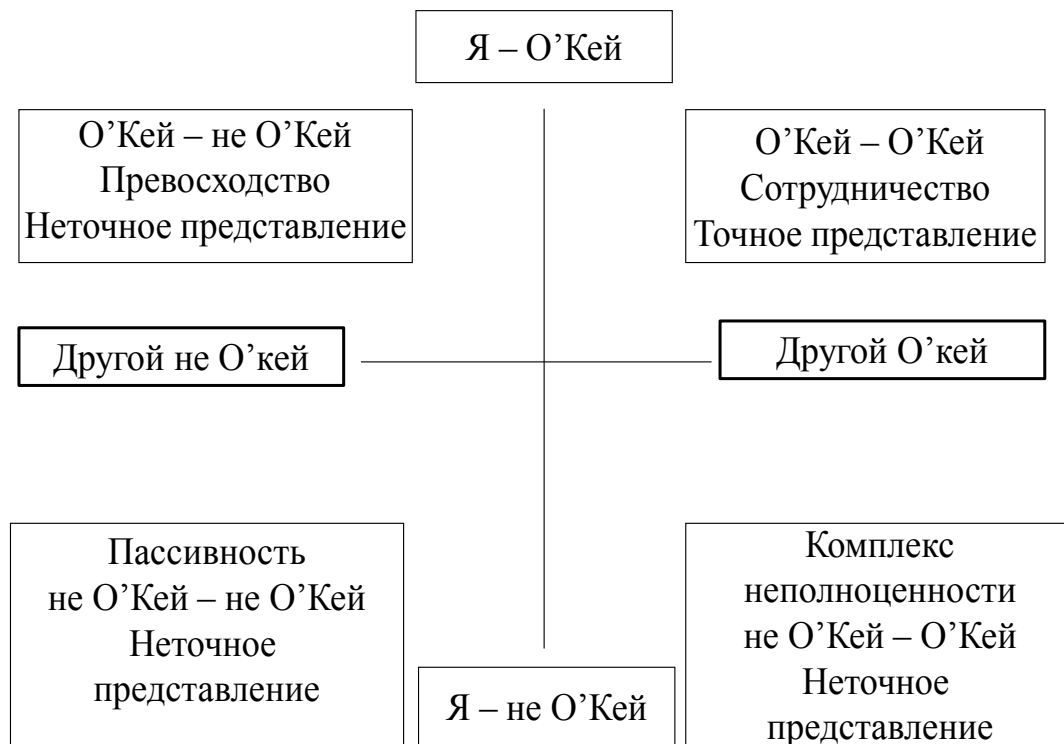
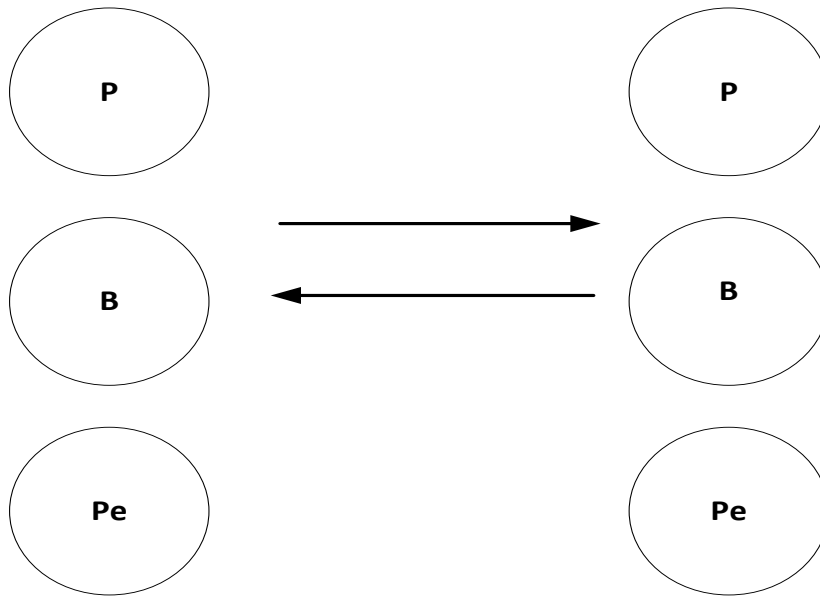


Рисунок 28 – Технология подлинного общения Э. Берна

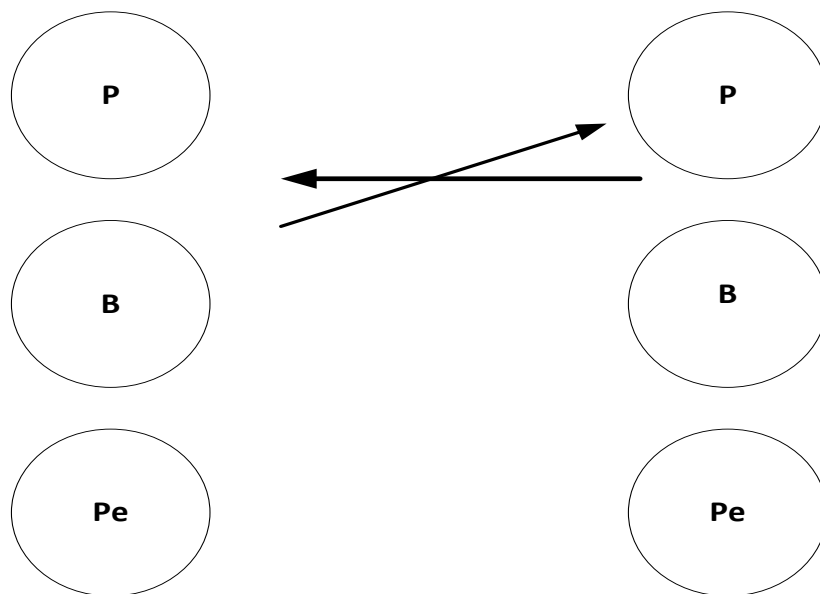
Как теория личности транзактный анализ (ТА) показывает, как устроен человек. Для этого используется модель эго-состояний, лежащая в основе структурного и функционального анализа личности (ребенок, родитель, взрослый).

Главные идеи: все люди хорошие, все обладают способностью думать, каждый человек сам определяет свою судьбу.

Параллельная транзакция



Пересекающаяся транзакция



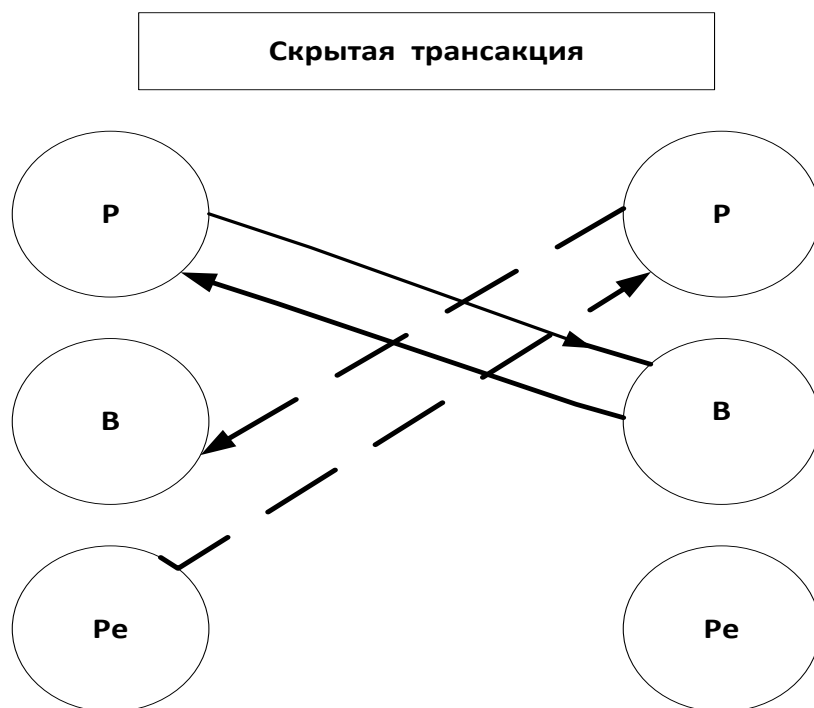


Рис. 29. Типы транзакций

Технология спонтанности Ф. Перлза

С раннего детства ребенок ограничен правилами и нормами. Он приучен к тому, что спонтанное поведение часто не одобряется. Социальный контроль вступает в борьбу с процессом саморегуляции.

Основной путь совершенствования личности, изменения ее взаимодействия с окружающими включает: саморегуляцию организма, сознательный выбор, постоянное взаимодействие со средой.

Совершенствование межличностного взаимодействия в этом случае проходит безболезненно: контактируя со средой, человек осознает нужды своего организма и возникающие гештальты (образы, комплексы), а затем, взвесив свои желания и возможности, действует, удовлетворяя потребности и завершая гештальты.

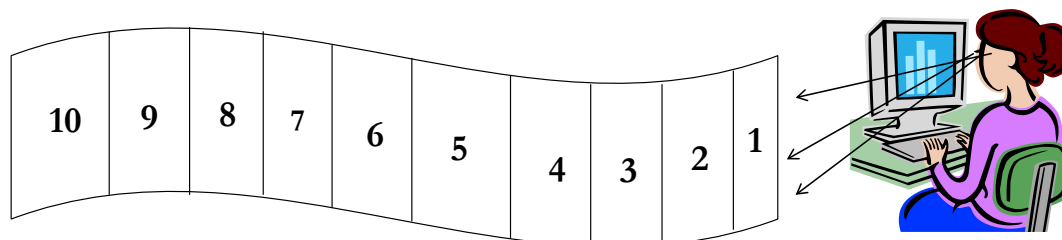
Однако далеко не все люди способны осознавать свои ощущения, возникающие в организме, и последовательно удовлетворять свои насущные потребности.

Если человек поймет, что он и как делает, он сможет изменить себя (спонтанность общения).

Изменение личности в общении

Внутренние изменения (установки, ощущения, притязания, ожидания). *Внешние изменения* (фон, находящийся за пределами ситуации). Гештальт-терапия занимается внутренними изменениями. При этом она помогает понять, как особенности поведения человека влияют на ситуацию (фон), каким образом установки человека связаны с проблемами взаимодействия с миром. Она утверждает ответственность человека за собственное поведение, а не за ситуацию и поведение других людей.

Модель восприятия мира сквозь фильтры



1 Идентичность 2 Критерии 3 Верования 4 Метапрограммы 5 Стратегии	6 Обобщение – ощущение – искажение 7 Субмодальности 8 Репрезентативная система 9 Система восприятия 10 Внешний мир
---	--

Рисунок 30 – Модель восприятия мира

Суть процесса изменения: в основе проблем человека лежат его собственные установки, цели, ценности, поэтому усилия должны быть направлены на их изменения.

Динамика взросления, т. е. конструктивного перехода от неконструктивных стратегий к продуктивным

- фокусировка на настоящем – выявление проблем.

- осознание связи между настоящим и прошлым – глубокая проработка проблемы.
- встреча с незаконченным в прошлом гештальтом – выделение предстоящих шагов.
- фокусировка на принятии жизненных решений – поддержка.
- фокусировка на новом поведении – самостоятельный выбор.

Ведущая репрезентативная система

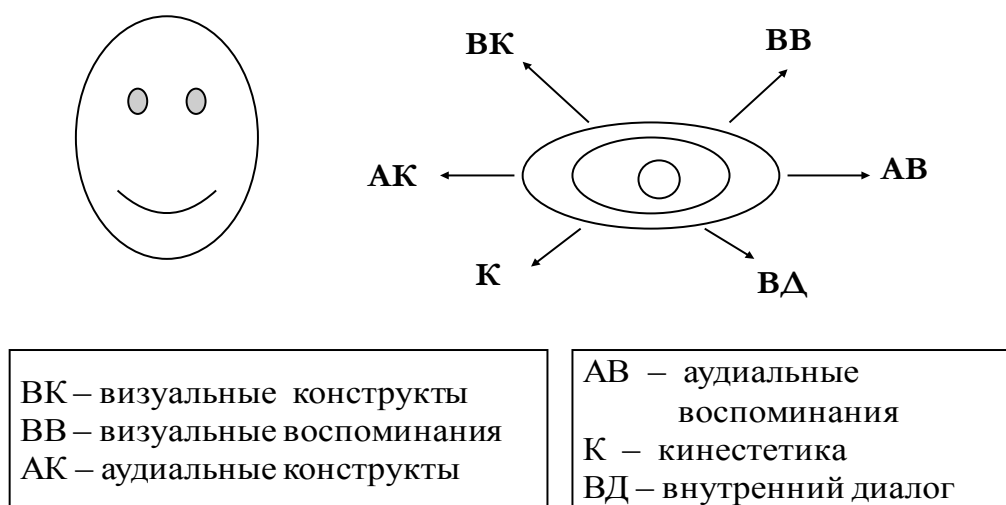


Рисунок 31 – Ведущая репрезентативная система

Инструменты коммуникации

- определение целей;
- установление позитивного контакта;
- сбор информации;
- гибкость;
- ресурсное состояние;
- конгруэнтность.

Технология идеального общения Ч. Тойча и Дж. Тойч

Основная идея: генетический код еще до рождения человека определяет большую перспективу его жизни и основные модели поведения. Сведения об опыте предков сохраняются вместе с информацией о внешности в молекуле ДНК. Каждый человек имеет свое основное внутреннее направление – уникальное сочетание генетиче-

ских, бессознательных и сознательных факторов, в соответствии с которыми он движется по жизни.

Постулаты психогенетики

- 1 Разумная жизнь подчиняется строгим законам природы.
- 2 Доброта, совершенство и гармония, любовь и счастье – естественные состояния человека.
- 3 Поведение человека предсказуемо.
- 4 Генетический код определяет черты характера, поведенческие модели и поведение человека.
- 5 Каждый человек имеет свое внутреннее направление или желание.
- 6 Основное внутреннее направление связано с эмоциями.
- 7 Модели поведения повторяются из поколения в поколение.
- 8 Взаимодействия между людьми детерминированы законами семейного притяжения.
- 9 Косвенное согласие – бессознательная предрасположенность к принятию типа поведения.
- 10 Можно изменить семейный закон, если человек захочет переобучить свое подсознание.

Принципы переобучения (изменения жизненных программ)

- 1 Признание изначального совершенства жизни, ее законов и себя самого.
- 2 Безусловная уверенность в позитивном результате.
- 3 Осознание семейного генетического кода и динамики основного жизненного направления.
- 4 Освобождение от негативных эмоций.
- 5 Ответственность за изменение требует от человека настойчивости и последовательности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Назовите основные теории коммуникации.
- 2 Какие вы можете назвать разновидности коммуникаций?
- 3 Что такое коммуникативный процесс?
- 4 Дайте характеристику коммуникативной личности.
- 5 Кратко охарактеризуйте эффективные технологии общения.

8 ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Решение – это выбор альтернатив

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения и реализует их через других людей. *Принятие решений* – составная часть любой управленческой функции. Управленческие решения влияют на жизнь многих людей и организации в целом. Чем выше управленческий уровень, тем выше ответственность за принятое решение.

Организационное решение (запрограммированное и незапрограммированное) – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Эффективным является выбор, который обеспечивает продвижение к цели.

Уровни принятия решений по М. Вудкоку и Д. Френсису

- 1 Все процедуры принятия решения заранее расписаны. Руководитель лишь берет ответственность за начало действий.
- 2 Руководитель оценивает достоинства альтернатив решения и выбирает лучшую.
- 3 Руководитель ищет новое решение старой проблемы из набора приведенных возможностей и новых идей.
- 4 Руководитель сталкивается впервые с проблемой, для которой нет приемлемых решений, и которая требует творческого подхода.

Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю часто приходится использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее.

Основные типы моделей науки управления: физические, аналоговые и математические или символические.



Рисунок 32 – Типы решений

Этапы построения модели таковы: постановка задачи, определение информационных ограничений, проверка на достоверность, реализация выводов и обновление модели.

Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и чрезмерные расходы. *Игровое моделирование* используется для оценки влияния какого-либо действия на конкурентов.

Моделями теории очередей можно пользоваться в соответствии со спросом на них. *Модели управления запасами* помогают руководителю синхронизировать размещение заказов на ресурсы и оптимизировать их объемы, размещение, распределение дефицитных ресурсов.

Имитационное моделирование – это использование устройства, которое имитирует реальный мир. В *экономическом анализе* используется ряд методов для определения экономического положения организации или осуществимости планируемых действий с экономической точки зрения. *Метод платежной матрицы* полезен, когда требуется статистически достоверно установить, какая из альтернатив способна внести наибольший финансовый вклад в достижение целей.

Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. *Прогнозирование* используется для выявления альтернатив и их вероятности (анализ на основе прошлого опыта, факторный и корреляционный анализ, экспертные мнения и оценки).

Таблица 9 – Решения, типичные для функций управления

Планирование
<p>Какова сверхзадача или природа нашего бизнеса?</p> <p>Какими должны быть наши цели?</p> <p>Какие изменения происходят во внешней среде и как они отражаются (могут отразиться) на организации?</p> <p>Какую стратегию и тактику нужно выбрать для достижения целей организации?</p>
Организация деятельности
<p>Каким образом структурировать работу организации?</p> <p>Как скоординировать работу ее блоков?</p> <p>Принятие каких решений следует доверять людям, руководителям разных уровней?</p>
Мотивация
<p>В чем нуждаются подчиненные?</p> <p>В какой мере эти потребности удовлетворяются при движении организации к цели?</p> <p>Если удовлетворение работой и производительность возросли, то с чем это связано? Что можно сделать, чтобы повысить эти показатели?</p>
Контроль
<p>Как следует измерять результаты работы?</p> <p>Как часто нужно это делать?</p> <p>Насколько мы преуспели в достижении целей?</p> <p>Если нет, то какие коррективы нужны?</p>

Модели и методы процесса принятия решений

Модели	Методы принятия решений
<ul style="list-style-type: none">• физическая модель;• аналоговая модель;• математическая модель;• игровая модель;• модель оптимального обслуживания;• модель управления запасами;• модель линейного программирования;• имитационная модель;• экономический анализ (экономическая модель)	<ul style="list-style-type: none">• платежная матрица;• дерево решений. <p>Методы прогнозирования</p> <ul style="list-style-type: none">• неформальные методы; (вербальная и невербальная информация, промышленный шпионаж).• количественные методы (анализ временных рядов, каузальный анализ);• качественные методы (мнение жюри, экспертов, сбытовиков, потребителя)

Рисунок 33 – Модели методы процесса принятия решений

Принятие управленческого решения рассматривается как волевой акт, который сводится к выбору того или иного варианта из нескольких возможных.

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса: диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, конечный выбор решения.

Требования к решениям

- научная обоснованность;
- обязательность выполнения;
- своевременность;
- адресность;
- конкретность сроков;
- необходимая полнота

Критерии оценки

- качество решения;
- приемлемость решения;
- удовлетворенность решением;
- задержка принятия;
- длительность принятия;

- приобретенный опыт;
- этичность решения

Альтернативные модели принятия решения

- *Рациональная модель* предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимальные выгоды для организации (организационная максимизация).
- *Модель ограниченной рациональности*, организационно ограниченная (отражает предубеждения представителей подразделений, удовлетворенность организации).
- *Политическая модель* отражает желание членов организации максимально реализовать свои индивидуальные интересы (индивидуальная максимизация).
- *Модель лично ограниченной рациональности* – лично ограничена (зависимость от менеджера), принятие решений преследует цель удовлетворить индивидуальные интересы (удовлетворенность индивида).

Традиционные модели принятия решения

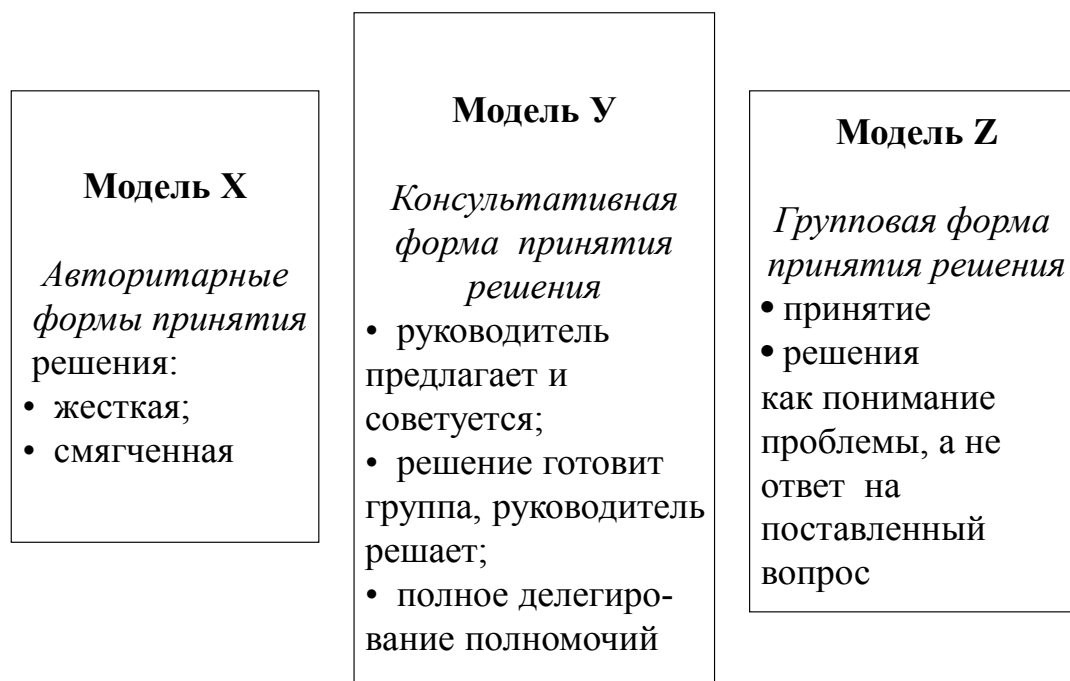


Рисунок 34 – Традиционные модели принятия решений

Основные ошибки при принятии решений

- отодвигание решения, пока на его подготовку уже не остается времени (необдуманное решение);
- игнорирование возможных последствий решения («слепое» решение);
- принятие решения по вдохновению, творческому порыву («гениальное» решение);
- принятие решений на эмоциональной волне, отбрасывая рациональность (эмоциональное решение);
- отказ от коллегиальности, советов (самодовольное решение);
- нежелание учиться на собственных ошибках (упрямое решение).

Факторы, влияющие на процесс принятия решений

Внешние факторы:

- динамика развития организации;
- экономическая политика фирмы;
- характер проблем, стоящих перед организацией;
- взаимодействие организационной системы со средой;
- состояние внешней и внутренней среды;
- человеческий фактор;
- издержки, прибыль;
- стратегии менеджмента.
-

Стратегии менеджмента, влияющие на принятие решений

- стратегия основательных решений (цель на 10–15 лет);
- стратегия риска (рискованный бизнес, антрепренерство);
- стратегия идей (развитие творческого мышления, нововведения);
- стратегия действенности (анализ альтернатив, результат);
- стратегия эффективных сотрудников-профессионалов (решение проблемы – в поиске нужных людей);
- стратегия упрощения (упрощение работ и структурные изменения);
- стратегия качества (высокое качество продукции, низкая себестоимость);

- стратегия лояльности и преданности;
- стратегия сотрудничества.

*Внутренние факторы принятия решений –
личностный профиль решения*

- индивидуально-типологические особенности менеджера;
- возраст, образование, опыт;
- стереотипы мышления;
- психологические установки, ценности, предубеждения;
- мотивация;
- доминирующее эмоциональное состояние и др.

Психогеометрия для менеджеров



Быстрота мышления и принятия решений, импульсивность и необоснованный риск.



Последовательное, предсказуемое поведение, обратная связь, стремление вникнуть в детали, сверхосторожность, затягивание принятия решений.



Вовлечение подчиненных в принятие решений, медленное принятие решений, особенно непопулярных.



Свежий взгляд на состояние дел, неопределенность позиций, сумасбродные, непредсказуемые изменения, поспешные или запоздалые решения.



Склонность к экспериментам, непредсказуемость, и неопределенность, предоставление полной свободы подчиненным в решении проблем

Рисунок 35 – Психогеометрия для менеджеров

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- 1 Какова психологическая природа процесса принятия решений?
- 2 Дайте определение процесса принятия управленческих решений и назовите его составляющие.
- 3 Какие факторы влияют на процесс принятия решений?

9 ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 1. Теоретические основы психологии менеджмента как науки

Современные требования к научному управлению и руководству социальными процессами и организациями. Психология менеджмента (управленческая, организационная психология) – отрасль психологической науки. Источники, история зарождения, становления и формирования психологии менеджмента как науки в России и за рубежом. Значение, объект, предмет, задачи и методы психологии менеджмента.

Семинар 2. Понятие об управлении социальной организацией

Основные понятия и категории менеджмента: управление, субъект и объект управления, управляемая и управляющая системы, цели, функции и задачи управления. Требования, предъявляемые к управляемой системе и ее содержанию. Управление в живой и неживой природе. Социальное и организационное управление. Человек в системе социального управления. Возрастающая роль психологических факторов в управлении и повышении эффективности производства и качества (резервов) работы, наивысшей производительности труда. Современные проблемы, цели, задачи и особенности управления. Содержание и важнейшие компоненты управления. Концепции управления персоналом в организациях. Гуманистический характер управления. Планирование и проектирование организационных структур по гуманистическим критериям. Управление социальными организациями. Методы их анализа и построения, основные направления развития и схемы их анализа.

Семинар 3. Управленческая деятельность и личность как субъект управления

Формы, этапы, функции и структура управленческой деятельности. Социально-психологические аспекты научной организации труда и

отдыха, мотивации деятельности, ее стимулы. Ориентация в производственной ситуации и особенности ее диагностики. Основные функции руководителя. Структура его личностных качеств и организаторских способностей. Особенности эмоциональных реакций и психических состояний. Стиль делового общения. Авторитет и компетентность. Техника личной работы. Бюджет времени, его планирование, учет и анализ. Основные направления и факторы совершенствования деятельности руководителя, его подготовленности. Рекомендации по технике делового контакта и сотрудничества, организации труда, рабочего времени. Методики диагностики уровня интеллекта, оценки личностных и деловых качеств, способности к руководству, сотрудничеству и предпринимательству.

Семинар 4. Управленческие решения и организация их исполнения

Понятие решения. Классификация и разновидности решений. Содержание этапа выработки и принятия решения. Основные требования к оптимальному решению. Индивидуальные различия стилей принятия решения. Анализ процесса согласования решений. Восприятие решений исполнителями. Особенности организации исполнения управленческих решений. Методы доведения задач до исполнителей. Усвоение задач исполнителями, их мобилизация на выполнение принятых решений. Стимулирование активности как средство управляющего воздействия. Контроль и оценка исполнения.

Семинар 5. Коллектив как объект и субъект управления (руководства)

Основные характеристики коллектива как объекта управления (руководства), его организационная структура и функционирование. Психология первичного коллектива. Его факторы, параметры и показатели, сплоченность и совместимость. Критерии эффективности управления им. Стадии и условия развития коллектива. Управление социальными процессами в коллективе. Механизм воспитательного воздействия на коллектив, управления социально-психологическим

климатом в нем. Принципы, методы и средства, способы и приемы руководства коллективом.

Коллектив – субъект управления (руководства). Психология взаимодействия и сотрудничества. Самоуправление в коллективе. Программа диагностики и коррекции психологии первичного коллектива, социально-психологического климата в нем. Учет развития и состояния коллектива. Методы и методики диагностики и анализа социально-психологических явлений в коллективе. Практические рекомендации, способствующие успешному руководству им.

Семинар 6. Личность как объект управления

Человек в системе социального управления. Научные основы и принципы диагностики и формирования важнейших психологических компонентов личности. Подбор и расстановка сотрудников. Система служебно-профессионального продвижения персонала. Опыт развитых зарубежных компаний в управлении служебно-профессиональным продвижением работников. Психология практического мышления. Социальные позиции, статус и роли личности в системе управленческих отношений. Регламентация профессионально-функциональных ролей личности, диалектика их взаимосвязи с психическими свойствами личности. Уровни самооценки и притязаний личности. Проблема социально-психологической адаптации и самоутверждения молодых специалистов в группе (коллективе). Социальные нормы как регуляторы поведения личности в конкретной социальной общности.

Семинар 7. Взаимодействие субъекта и объекта управления

Сущность, структура, виды, типы, уровни, стадии и условия взаимодействия субъекта и объекта управления. Понятие о коммуникации и ее основные характеристики. Информированность работников как фактор эффективности управления. Анализ нисходящих и восходящих коммуникаций. Характеристика различных систем коммуникаций. Поведение людей и типы их сотрудничества. Руководитель в системе коммуникаций. Проблемы межличностного восприя-

тия. Восприятие человека человеком в системе коммуникаций. Мастерство делового взаимодействия. Деловая этика и культура менеджмента. Имидж делового человека. Особенности, принципы, методы и формы взаимного познания, социального партнерства. Управление служебно-профессиональным движением кадров. Психологические типы людей и особенности их проявления в работе, бизнесе, общении. Тест описания поведения (автор – Томас К.).

Семинар 8. Искусство, техника и стиль делового общения и руководства. Технологии предотвращения и разрешения конфликтов

Содержательная характеристика основных форм и видов контактов в управленческой деятельности. Прием посетителей. Этика делового контакта. Деловые разговоры, беседы, встречи, приемы и переговоры. Особенности телефонной деловой беседы. Подготовка и проведение совещаний. Выдача поручений и распоряжений. Деловая переписка. Стиль доклада и выступления. Стиль работы с документами. Психологические факторы в общении. Техника делового общения, социального партнерства, управления партнером в процессе общения.

Сущность стиля работы, общения и руководства. Причины, структура, динамика и стадии конфликта. Ролевой конфликт в деятельности руководителя. Техника и алгоритм разрешения конфликта. Профилактика конфликтов (условия, пути, способы). Методы разрешения конфликтов. Анализ основных стилей управления. Психология предпринимательства. Теории и типы лидерства. Индивидуальный стиль и коллегиальность в управлении (руководстве). Психологические предпосылки эффективного общения в менеджменте. Методики определения стиля руководства коллективом, лидерских качеств, эффективности руководства и лидерства.

10 ПРАКТИКУМЫ

Практикум 1. Личность как субъект управления

Список ценностей руководителя

- власть;
- равенство полов;
- возраст;
- равенство рас;
- профессиональное положение;
- отношение к риску;
- результат работы;
- помощь другим;
- поощрения – наказания;
- законность;
- выигрыш – проигрыш;
- жизнь – работа;
- удовольствие;
- открытость.

Разумные личные ценности

- часто подвергает сомнению свои ценности;
- изменяет ценности под влиянием накопленных данных;
- серьезно относится к вопросу о ценностях;
- последователен;
- ведет себя в соответствии с декларируемыми ценностями.

Четкие личные цели

- уточняет стоящие перед ним задачи;
- последователен;
- регулярно оценивает свое продвижение;
- устанавливает временные границы;
- изучает возможности развития своей карьеры;

- идет на рассчитанный риск;
- проясняет цели;
- поддерживает равновесие между частной жизнью и работой;
- планирует развитие своей карьеры;
- умело устанавливает цели;
- имеет цели, общие с окружающими;
- рационально использует время;
- хорошо распределяет силы;
- эффективно делегирует полномочия;
- объективен в оценке подчиненных.

Упор на постоянный личностный рост

- отвечает за обучение;
- стремится изучить себя;
- оставляет время для развития;
- приветствует препятствия;
- ищет обратную связь;
- выделяет время для рефлексии;
- исследует свои чувства;
- оценивает свой опыт;
- читает и широко дискутирует;
- верит в свой потенциал;
- старается быть более открытым;
- осознает влияние на себя;
- управляет профессиональным развитием;
- реагирует на изменения в карьере.

Творческий подход в управлении

- ценит творческий подход в других людях;
- подготовлен к неопределенности;
- верит в свои творческие способности;
- выявляет факторы, препятствующие творчеству;
- настойчив в выполнении задач;
- может отступить от традиций;
- старается уменьшить воздействие стрессов;
- испытывает потребность в переменах;

- использует возможности;
- способен легко относиться к идеям;
- предпочитает новаторские решения;
- решает проблемы систематизировано;
- использует метод мозгового штурма;
- способен руководить творческими группам;
- поощряет свободное выражение эмоций;
- старается учиться на ошибках;
- идет на риск.

Умение управлять собой

- поддерживает свое здоровье;
- ограничивает рабочее время;
- следит за равновесием между деловой и личной жизнью;
- планирует нагрузки и устраивает себе перерывы для отдыха;
- разумно относится к своим поездкам;
- свободно выражает свои эмоции;
- стремится к самопознанию;
- хорошо использует время;
- ощущает свою энергию;
- развивает разумное общение с окружающими.

Тест Я. Рейковского «Комплекс угрожаемого авторитета руководителя»

- 1 Могу сказать, что выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.
- 2 До сих пор мне удавалось предвидеть важные для предприятия явления и события.
- 3 Главной причиной имеющихся у нас неудач является плохое отношение и глупость некоторых сотрудников.
- 4 Я признаю право на критику, но большинство сотрудников не имеют морального права это делать.
- 5 Многие сотрудники даже не замечают моих неудач.
- 6 Люди, которые хотят меня поучать, должны сначала сами многому поучиться.

- 7 Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.
- 8 Я трезво и объективно оцениваю себя самого.
- 9 Я ценю справедливую критику, но те, кто меня критикует проявили злую волю или пренебрежение.
- 10 Я могу безошибочно оценить отношение подчиненных ко мне.
- 11 Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.
- 12 Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что в целом я принимаю правильное решение.
- 13 Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.
- 14 Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих решений.
- 15 Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.

Варианты ответов:

А – всегда, полностью согласен, Б – обычно, частично согласен, В – иногда, скорее не согласен, Г – почти никогда, совершенно не согласен.

Ключ

При преобладании вариантов ответов:

А – комплекс, Б – предрасположенность, В – оборонительная позиция, Г – скорее всего не подходит для роли авторитета*

Практикум 2. Организация как объект управления

Тест «Индекс социокультуры»

Инструкция: оцените по 10-балльной системе следующие утверждения. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, это равно 10 баллам.

- 1 На нашем предприятии вновь принятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

* Рогов Е. И. Настольная книга психолога. Т.2 . – Москва, 1995.

- 2 У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
- 3 Наша деятельность четко и детально организована.
- 4 Система зарплаты не вызывает нареканий работников.
- 5 Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности.
- 6 На нашем предприятии налажена система коммуникаций.
- 7 У нас принимаются современные и эффективные решения.
- 8 Рвение и инициатива у нас поощряются.
- 9 В наших подразделениях налажена система выдвижения на новые должности.
- 10 У нас культивируются различные формы коммуникаций.
- 11 Наши работники участвуют в принятии решений.
- 12 Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
- 13 Рабочие места у нас обустроены.
- 14 У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
- 15 У нас организована продуманная оценка профессиональной деятельности работников.
- 16 Взаимоотношения сотрудников с руководством заслуживают высокой оценки.
- 17 Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
- 18 У нас поощряется двухсторонняя коммуникация.
- 19 Дисциплинарные меры у нас принимаются как исключение.
- 20 У нас проявляется внимание к индивидуальным особенностям работников.
- 21 Работа нам нравится.
- 22 На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение работников к руководству.
- 23 Конфликтная ситуация у нас разрешается с учетом реальности.
- 24 Рвение к труду у нас всячески поощряется.
- 25 Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
- 26 У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
- 27 В наших подразделениях господствует кооперация и взаимопочтение между работниками.
- 28 Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.
- 29 Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Подсчет баллов

Подсчитать баллы по секциям: работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25; коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22; управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28; мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация уровней социокультуры (от 0 до 290 баллов)

- 290–261 – очень высокий;
- 260–175 – высокий;
- 174–115 – средний;
- ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.
-

Состояние социокультуры организации по секциям:

- 10-8 – великолепное;
- 7-6 – мажорное;
- 5-4 – унылое;
- 3-1 – упадочное.

Этика организации проявляется в выборе целей, ценностей, средств и способов их достижения.

Тест на этику организации Л.Г. Рейна

Инструкция: оцените предлагаемые утверждения. Варианты ответов: сс – совершенно согласен; с – согласен; нс – не согласен; снс – совершенно не согласен.

- 1 Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
- 2 Бывают случаи, когда руководитель в интересах дела должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности.
- 3 Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, приходится пользоваться примерными цифрами.
- 4 Бывают случаи, когда надо скрыть неблагоприятную информацию от начальства.

- 5 Нам следует делать так, как велят нам наши руководители, не сомневаясь в правильности этих действий.
- 6 Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
- 7 Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать работу сотрудников.
- 8 Я бы «раскрыл» желательную дату отгрузки заказа, чтобы заполучить этот заказ.
- 9 Можно пользоваться служебной линией связи для личных разговоров, если она свободна.
- 10 Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, потому что цель оправдывает средства.
- 11 Если для получения крупного контракта потребуется устройство банкета, я дам это разрешение.
- 12 Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
- 13 13.Отчеты по контролю товарных запасов надо составлять так, чтобы фиксировались не излишки, а недостатки.
- 14 Использовать время от времени копировальную машину компании в личных целях – вполне приемлемо.
- 15 Унести домой то, что является собственностью компании (бумаги, карандаши и др.) для личных нужд – дополнительная привилегия.

Определение результатов

Оценка ответов в баллах: сс – 3; с – 2; нс – 1; снс – 0.

Ключ

Если вы набрали в сумме:

- 0 – готовьтесь к церемонии канонизации как святой;
- 1-5 – вам можно идти в епископы;
- 6-10 – высокий этический уровень;
- 11-15 – приемлемый этический уровень;
- 16-25 – средний этический уровень;
- 26-35 – требуется моральное совершенствование;
- 36-44 – происходит быстрое соскальзывание в пропасть;
- 45 – охраняйте ценные вещи от самого себя.

Практикум 3. Самоменеджмент руководителя

Специалисты по самоменеджменту *выделяют шесть основных его функций*: 1) постановка целей; 2) планирование; 3) принятие решений; 4) реализация и организация; 5) контроль; 6) информация и коммуникация.

Основное правило самоменеджмента заключается в том, что вокруг шестой функции вращаются все остальные.

Самоменеджмент руководителя – это использование испытанных методов в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Анкета по самоменеджменту

«Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Самооценка в баллах: 0 – почти никогда; 1 – иногда; 2 – часто; 3 – почти всегда.

- 1 Я резервирую в начале рабочего дня времени для подготовительной работы, планирования.
- 2 Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
- 3 Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
- 4 Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
- 5 Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
- 6 Свой рабочий день пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
- 7 Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
- 8 В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

- 9 Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.
- 10 Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Если суммировать баллы, набранные Вами в результате проверки вашего рабочего стиля, то получатся следующие результаты:

0–15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторые из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

16–20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21–25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.

26–30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям приобщиться к Вашему опыту.

Инвентаризация рабочего времени

С помощью несложной формулы можно определить капитал своего рабочего (K_1) свободного (K_2 , K_3) и весь капитал личного времени (K) по несложным формулам:

$$K_1 = A \times 1760,$$

$$K_2 = A \times 660,$$

$$K_3 = A \times 1740,$$

$$K = K_1 + K_2 + K_3 \quad (\text{часов}),$$

где A - Пенсионный возраст минус Ваш настоящий возраст.



Рисунок 36 – Поглотители рабочего времени

Листок дневных помех

Обработка формуляра А (ответы да/нет):

1) ответы на вопросы:

А – была ли работа необходимой?

Б – были ли оправданы затраты времени?

В – было ли целесообразным выполнение работы?

Г – был ли сознательно определен временной интервал?

2) определение общей продолжительности работы:

$ПР = \frac{АБВГД\ да}{100} * 100\%$.

3) определение продолжительности непродуктивной работы:

$НР = \frac{АБВГД\ нет}{100} * 100\%$.

4) определение эффективности работы:

а) у Вас проблема с делегированием и установлением приоритетов, если больше, чем на 10% деятельность была необязательной;

б) Вам необходим анализ поглотителей времени, самодисциплина, если больше, чем на 10% случаев, расход времени велик;

в) Вам нужно планировать организацию работы, если больше, чем в 10% случаев, использование было нецелесообразным;

г) Вам нужно планирование рабочего времени, если больше, чем в 10% момент исполнения спонтанно возник.

Анализ «поглотителей» времени

Попытайтесь в заключение идентифицировать пять причин временных потерь, которые повторяются.

Посмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей» или «ловушек» времени, и наметьте свои пять важнейших.

1 Нечеткая постановка цели.

2 Отсутствие приоритетов в делах.

3 Попытка слишком много сделать за один раз.

4 Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.

5 Плохое планирование трудового дня.

6 Личная неорганизованность, заваленный письменный стол.

7 Чрезмерное чтение.

8 Скверная система досье.

- 9 Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
- 10 Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
- 11 Отрывающие от дел телефонные звонки.
- 12 Незапланированные посетители.
- 13 Неспособность сказать «нет».
- 14 Неполная, запоздалая информация.
- 15 Отсутствие самодисциплины.
- 16 Неумение довести дело до конца.
- 17 Отвлечение (шум).
- 18 Затяжные совещания.
- 19 Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
- 20 Недостатки кооперации или разделения труда.
- 21 Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
- 22 Болтовня на частные темы.
- 23 Излишняя коммуникабельность.
- 24 Чрезмерность деловых записей.
- 25 Синдром откладывания.
- 26 Желание знать все факты.
- 27 Длительные ожидания (например, условленной встречи).
- 28 Спешка, нетерпение.
- 29 Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.

Таблица 10 – Недостаточный контроль за перепорученными делами

Недостаточный контроль за перепорученными делами		
Функция	Рабочие приемы, методы	Достижимый результат (выигрыш во времени)
1 Постановка целей.	Определение цели, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формирование цели.	Мотивация, устранение слабых сторон, распознавание преимуществ, концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов.
2 Принятие решений.		
3 Реализация и организация.	Годовое планирование, месячное планирование, декадное планирование, планирование дня. Принципы временного ме-	Подготовка к реализации цели, оптимальное распределение и использо-
4 Контроль.		
5 Информация и		

коммуникация	<p>неджмента, метод «Альпы», менеджмент с помощью дневника времени.</p> <p>Установка приоритетов, принцип Парето (соотношение 80:20), АБВ-анализ, принцип Эйзенхауэра, делегирование дел, перепоручение</p>	<p>вание времени, сокращение сроков исполнения.</p> <p>Приводящая к успеху организация труда, первоочередное решение жизненно важных проблем, упорядочение дел по их важности, избавление от «тирании» неотложности, продуктивность трудовых затрат</p>
	<p>Распорядок дня, график продуктивности, биоритм, самопроявление, дневной рабочий план.</p> <p>Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов (контролирование, достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль).</p> <p>Рациональное чтение, рациональные совещания, рациональное ведение беседы,</p> <p>рациональное использование телефона, рациональное ведение корреспонденции, листки-памятки и формуляры</p>	<p>Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля.</p> <p>Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на течение жизни.</p> <p>Быстрое чтение, лучшая организация совещаний и конференций, выделение времени для собеседований, отгораживание от возможных помех, меньше отвлечений, меньше «бумажной войны»</p>

Никогда не допускайте того, чтобы важные дела становились срочными!

Старайтесь срочные, но менее важные дела не выполнять лично, а делегировать!

Для приведения в действие всех важных планов попытайтесь воспользоваться следующими *принципами*:

Начало дня

Начинать день с позитивным настроем.

Хорошо позавтракать и без спешки идти на работу.

Начинать рабочий день по возможности в одно и то же время.

Перепроверка плана дня.

В начале – ключевые задачи.

Приступать без раскочки.

Делегирование.

Основное время дня

Хорошая подготовка к работе.

Влиять на фиксацию сроков.

Избегать действий, вызывающих обратную реакцию.

Отклонять дополнительно возникающие «неотложные» проблемы.

Избегать незапланированных импульсивных действий.

Своевременно делать паузы (соблюдать размеренный темп).

Небольшие однородные задачи выполнять сериями.

Рационально завершать начатое.

Использовать временные «остатки»

Работать, учитывая колебания общей трудовой активности в течение дня

(график дневных «помех»)

Выкраивать спокойный час.

Контролировать время и планы.

Конец дня

Завершать не сделанное.
Контроль за результатами и самоконтроль.
План на следующий день.
Домой - с хорошим настроением.
Каждый должен иметь свою кульминацию.

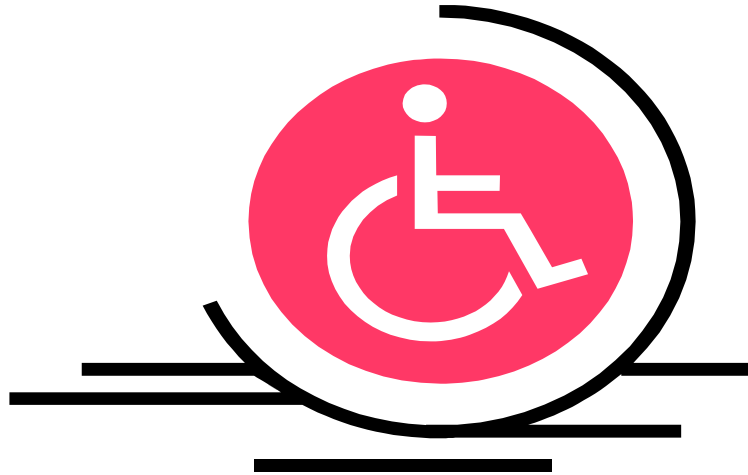


Рисунок 37 – Памятка на день

Организация рабочего времени

- 1 Организация рабочего дня означает, что вы подчиняете себе свою работу и свое время и не допускаете, чтобы было наоборот.
- 2 В вышеследующем формуляре сведены воедино важнейшие правила и принципы распорядка дня.
- 3 Учитывайте в своем распорядке дня изменение вашей психологической готовности, распределяйте с учетом этого свои задачи по отдельным периодам дня.
- 4 Выведите личный дневной ритм, для чего путем систематических наблюдений, определите свой график продуктивности.
- 5 Биоритм выявляет подъемы и спады наших жизненных сил в течение продолжительного периода: он указывает на то, что в физической, психической и духовной сферах имеют место периодические колебания, но еще не проясняет, почему так происходит.

- 6 Биоритм указывает на тенденции, но сам по себе не является творцом событий; его можно учитывать при планировании своих задач на продолжительный период, что содействует достижению целей более рациональным путем.
- 7 Перепроверьте свой персональный рабочий стиль и усовершенствуйте его, для чего интегрируйте в него все новые побудительные импульсы, например, в целях избавления от мешающих привычек.
- 8 Постоянно имейте в виду использование нетрадиционных, лучших возможностей: всегда есть более простой путь для выполнения задачи.

Для подведения итогов конкретного дня применяйте *метод «пяти пальцев»*, который ориентируется на начальные буквы названий пальцев.

М (мизинец) – мыслительный процесс: какие знания, опыт я сегодня получил?

Б (безымянный палец) – близость цели: что я сегодня сделал и чего достиг?

С (средний палец) – состояние духа: каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа?

У (указательный палец) – услуга, помощь: чем я сегодня помог другим, чем услужил, порадовал или "поспособствовал"?

Б (большой палец) – бодрость, физическая форма: каким было мое самочувствие.

11 ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ (ЭКЗАМЕНУ)

- 1 Понятие менеджмента. Сущность подходов в психологии менеджмента.
- 2 Основные научные школы в управлении, их вклад в развитие управленческой мысли.
- 3 Управленческая деятельность.
- 4 Сущность управления и классификационные схемы функционального состава управленческой деятельности.
- 5 Функции целеполагания и планирования.
- 6 Функции организации и мотивирования.
- 7 Коммуникативная функция руководителя.
- 8 Функции коррекции и контроля.
- 9 Кадровые функции руководителя.
- 10 Принципы управления.
- 11 Критерии эффективности и результаты управления.
- 12 Этапы, компоненты управленческой деятельности.
- 13 Общие характеристики организации как объекта управления.
- 14 Циклы организационной жизнедеятельности.
- 15 Виды организационных структур.
- 16 Организация как открытая система и управление ею.
- 17 Факторы внешней и внутренней среды в управлении организацией.
- 18 Социокультура организации, ее смена и развитие.
- 19 Корпоративный дух, социальная ответственность и этика организации.
- 20 Обзор основных теорий лидерства.
- 21 Психология принятия управленческих решений.
- 22 Управление поведением людей в организации.
- 23 Управление стрессами, конфликтами и изменениями.
- 24 Управление коммуникациями в организации.
- 25 Самоменеджмент руководителя: понятие, принципы и техника.
- 26 Способности к управленческой деятельности и ограничения.
- 27 Факторы, характеризующие модель менеджера, менеджерские характеристики.
- 28 Типологии личности руководителя.
- 29 Субъективные факторы эффективности менеджера (М. Вудкок и Д. Френсис).
- 30 Стили делового поведения и факторы их формирования.

12 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Березовская Р. А., Борисова М. М., Верещагина Л. А. Позитивная психология менеджмента. – Москва : ПРОСПЕКТ, 2017. – 319 с. Доступ из ЭБС «Консультант-студент».
- 2 Островский Э. В. Психология менеджмента : учебное пособие. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 240 с. Доступ из ЭБС «Znanium.com».
- 3 Столяренко А. М. Психология менеджмента : учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 455 с. Доступ из ЭБС «Znanium.com».
- 4 Тимофеев М. И. Психология менеджмента : учебное пособие. – Москва : РИОР, 2008. – 205 с. Доступ из ЭБС «Znanium.com».
- 5 Шарипов Ф. В. Психологические основы менеджмента : учебное пособие. – Москва : ВЛАДОС- ПРЕСС, 2008. – 293 с. Доступ из ЭБС «Консультант-студент».

Учебное издание

Овчарова Раиса Викторовна

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

(сопровождение курса в схемах и комментариях)

Учебное пособие

Редактор Н.Н. Погребняк

Подписано в печать 13.05.2019	Формат 60x84 1/16	Бумага 80 г/м ²
Печать цифровая	Усл. печ. л. 6,88	Уч.-изд. л. 6,88
Заказ 82	Тираж 50	

БИЦ Курганского государственного университета.
640020, г. Курган, ул. Советская, 63/4.
Курганский государственный университет