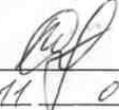


Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

Кафедра психологии

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой психологии

 М.Ф.Бакунович
11 06 2013 г.

СОГЛАСОВАНО

Проректор по учебной работе

 В.В.Плыков
2013 г.
Регистрационный № УМ 16- № 18-2013



УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

«ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

для специальности высшего образования второй ступени 1-09 81 01
«Образовательный менеджмент»

Составители: канд. психологических наук, доцент М.Ф.Бакунович; канд. психологических наук, доцент Ю.А. Полешук.

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета БГПУ 21 06 2013 г. протокол № 9

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В настоящее время совершенствование системы высшего образования осуществляется с помощью активных инновационных преобразований. Разработка и внедрение в образовательный процесс II ступени новых специальностей призвано обеспечить усиление качественной составляющей профессиональной подготовки специалиста. Анализ характеристик высшего образования в Республике Беларусь определяет необходимость подготовки специалистов, готовых к управленческой деятельности. Знание психологических основ закономерностей и механизмов функционирования организации, процессов деятельности руководителей при выполнении управленческих функций определяют, во многом, эффективность управленческой деятельности.

Деятельность руководителя в социальной и образовательной сфере предполагает владение основами психологии управления, психологии влияния, психологии межличностных отношений, психологии мотивации, психологии личного и корпоративного имиджа.

Содержание ЭУМК по дисциплине «Психология менеджмента» предлагает систему научных знаний, которые составляют теоретическую основу психологии управления, а также обеспечивают практику менеджмента научными рекомендациями.

Дисциплина опирается на предварительное изучение магистрантами психологических дисциплин, предусмотренных учебным планом специальности. Содержание «Психологии менеджмента» связано с дисциплинами учебного плана высшего учебного заведения: «Психология», «Педагогика и психология высшей школы», «Основы образовательного менеджмента», «Профессионально-личностное развитие менеджера образования», «Педагогическая аксиология», «Тренинг делового общения», «Имиджеология» и др.

Цель и задачи изучения дисциплины «Психология менеджмента»

Цель дисциплины – формирование у магистрантов системного научного знания о теоретических и практических основах управления в сфере образования.

Основными задачами являются:

1. Изучение общих принципов и закономерностей психологии управления.

2. Анализ современных методов научных исследований в области психологии менеджмента.

3. Рассмотрение практики применения новейших достижений психологии менеджмента в сфере образования.

4. Формирование представлений о системе действий руководителя по анализу и изменению психологического климата в коллективе.

5. Формирование психологических умений мотивации и стимулирования сотрудников в организации образования.

6. Развитие умений управлять коллективом в условиях конфликта и стресса.

7. Обучение основам эффективной организации времени.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

знать:

- основные понятия и категории, базовые положения психологии менеджмента, в том числе, современные концепции, методы и дискуссионные вопросы;
- основы и особенности психологического подхода к рассмотрению управленческих проблем;
- психологические особенности основных функций управления;
- особенности управления в условиях социально-педагогической деятельности;
- психологические характеристики управленческого общения.

уметь:

- осуществлять сравнительный анализ проблем и результативности отечественного и западного менеджмента, социально-педагогической деятельности, конкретных управленческих систем, ситуаций;
- характеризовать состояние субъектов и объектов социально-педагогической деятельности в ходе управленческого процесса;
- анализировать и характеризовать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников организации;
- анализировать психологические особенности управленческого общения, стиля поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях;
- формировать цели и задачи принятия решений;
- принимать оптимальные управленческие решения;
- своевременно контролировать выполнение принятых управленческих решений и проводить необходимую корректировку.
- осуществлять педагогические измерения и мониторинг образовательного процесса;
- на научной основе организовывать свой труд, самостоятельно оценивать результаты своей деятельности;
- разрабатывать, апробировать и внедрять образовательные проекты;
- разрабатывать и внедрять концепции и программы развития учреждений образования;
- планировать деятельность учреждений образования и образовательного процесса на основе нормативных актов в области образования;

владеть:

- методами управления в образовании;
- приемами мотивации и стимулирования в организации образования.

ЭУМК включает в себя содержание учебного материала, примерный учебно-тематический план, теоретический раздел, практические (лабораторные) занятия, указания относительно управляемой самостоятельно работы студентов, раздел контроля знаний и вспомогательный раздел. Теоретический раздел ЭУМК содержит материалы для теоретического

изучения дисциплины, с учетом типовой учебной программы. Практический раздел содержит материалы для проведения семинарских, практических занятий. Раздел контроля знаний включает информацию о текущей и итоговой аттестации. Во вспомогательном разделе представлена основная и дополнительная литература по программе дисциплины, информационно-аналитические материалы, презентации.

Учебная программа дисциплины «Психология менеджмента» рассчитана всего на 198 часов, из них – 74 ч аудиторных. Распределение аудиторного времени по видам деятельности: 34 ч лекционных, 40 ч практических занятий. По результатам изучения дисциплины сдается экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ

1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 1.1.1. Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности.
- 1.1.2. Теория и практика психологии менеджмента: исторический аспект.
- 1.1.3. Психологические особенности основных управленческих функций.
- 1.1.4. Психологические закономерности управленческой деятельности.
- 1.1.5. Руководитель как субъект управленческой деятельности.
- 1.1.6. Организация и социальная группа как объекты управления.
- 1.1.7. Управление персоналом в образовании.
- 1.1.8. Управленческое общение.
- 1.1.9. Психологическая ответственность руководителя.
- 1.1.10. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент).

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

- 1.2.1. Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности.
- 1.2.2. Теория и практика психологии менеджмента: исторический аспект.
- 1.2.3. Психологические особенности основных управленческих функций.
- 1.2.4. Психологические закономерности управленческой деятельности.
- 1.2.5. Руководитель как субъект управленческой деятельности.
- 1.2.6. Организация и социальная группа как объекты управления.
- 1.2.7. Управление персоналом в образовании.
- 1.2.8. Управленческое общение.
- 1.2.9. Психологическая ответственность руководителя.
- 1.2.10. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент).

1.3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

- 1.3.1. Вопросы к экзамену по дисциплине «Психология менеджмента».

1.4. ВСЕМОГУЩИЙ МАТЕРИАЛ

- 1.4.1. Учебная программа по дисциплине «Психология менеджмента».
- 1.4.2. Темы рефератов по дисциплине «Психология менеджмента».
- 1.4.3. Требования к профессиональным компетенциям магистра.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности (2ч)

План

1. Теория управления как отрасль знания. Менеджмент как управление в социальных системах.
2. Объект и предмет менеджмента. Виды менеджмента. Уровни менеджмента.
3. Задачи и функции менеджмента. Социальные функции и социальный характер менеджмента, его цивилизационная роль.
4. Методы и методики диагностики профессиональных качеств менеджера.

Основные термины и понятия: управление, менеджмент, виды менеджмента, профессионально важные качества.

1. Теория управления как отрасль знания. Менеджмент как управление в социальных системах

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе **менеджмента**, социологии, политологии, философии, кибернетики, психологии, экономики.

Слово «менеджмент» английское в буквальном смысле означает – управление.

Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления предпринимательской деятельностью с целью повышения эффективности производства и его прибыльности (Словарь иностранных слов).

Менеджмент определяется как:

- способ, метод обращения с людьми;
- как власть и искусство;
- как особая форма умения и административные навыки;
- как орган управления или административная единица (Оксфордский словарь).

Менеджмент – это управление в социальных системах, то есть в системах, элементами которых являются люди или группы людей.

2. Объект и предмет менеджмента. Виды менеджмента. Уровни менеджмента

Объект управления – это отдельные люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

Предметом менеджмента является совокупность элементов системы управления: экономический механизм, организационные структуры,

маркетинг, персонал, информация, корпоративная культура, поведение людей в организациях и др.

Менеджмент различают в соответствии с **его специализацией**: менеджмент персонала, финансовый менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, менеджмент маркетингом.

Уровни менеджмента

Институциональный уровень – руководители в основном заняты разработкой долгосрочных перспективных планов, формулированием целей и адаптацией организации к внешним условиям.

Управленческий уровень – руководители занимаются управлением и координацией внутри организации, согласованием различных видов деятельности и действий внутри структурных подразделений.

Низший (технический) уровень – руководители занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказания услуг.

3. Задачи и функции менеджмента. Социальные функции и социальный характер менеджмента, его организационная роль

Среди всех управленческих функций выделяют: производственные и социально-психологические.

Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Производственные функции

1. Планирование деятельности подчиненных.
2. Организация их деятельности.
3. Координация деятельности подчиненных.
4. Обеспечение повышения производительности труда.
5. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
6. Поддержание трудовой дисциплины.
7. Расстановка рабочей силы согласно индивидуальным особенностям подчиненных и специфике труда.

Социально-психологические функции

1. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственных операций (условия труда, заработная плата и т.д.).
2. Моральное и материальное стимулирование.
3. Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности.
4. Отстаивание законных интересов подчиненных.
5. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров.
6. Обеспечение профессионального совершенствования подчиненных.
7. Воспитательная работа с подчиненными.

Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления. Ее основные **ЗАДАЧИ**:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;
- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

В то же время имеются основания рассматривать **менеджмент как искусство**:

- организации – сложные социально-технические системы;
- люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Все это делает одним из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности [1].

4. Методы и методики диагностики профессиональных качеств менеджера

Профессиональные важные качества (ПВК) – вся совокупность психологических качеств личности, а также целый ряд физических, антропометрических, физиологических характеристик человека, которые определяют успешность обучения и реальной деятельности.

Профессиональные и личностные качества менеджера

Мировоззренческая позиция:

Четкая управленческая концепция, желание обеспечить достижение и социальных целей организации, умение позитивно воздействовать на людей.

Деловая компетенция:

профессиональные технологические знания, опыт работы, предприимчивость, желание и умение рисковать, культура профессионального общения.

Административные способности:

желание и умение контролировать подчиненных, умение интенсивно использовать свое рабочее время, правильно оценивать людей, эффективно использовать трудовые ресурсы, рациональность

Личностные качества:

предрасположенность к лидерству, любовь к людям, внутренняя свобода, обязательность, умение устанавливать межличностные отношения, чувство юмора [2].

Методики диагностики профессиональных качеств менеджера

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Светкова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.

Полещук Ю.А. Профессиональная направленность личности: теория и практика: пособие. – Минск: БГПУ, 2006. – 92 с.

Список используемых источников

1. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – Ч. 1. – 102 с., Ч. 2. – 127 с.
2. Цветков, А.Н. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2010. – 176 с.

Тема 2. Теория и практика психологии менеджмента: исторический аспект (4ч)

План

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. Школа научного управления
3. Классическая школа управления.
4. Зарубежные школы менеджмента.
5. Актуальные вопросы современного менеджмента в психологии.

Основные термины и понятия: управленческая революция, школа научного управления, классическая школа управления, зарубежные школы менеджмента.

1. Основные этапы развития менеджмента

История развития управления как искусства и науки насчитывает уже не только тысячи лет.

Управление существовало еще в древнем Шумере. Однако управление в древности сильно отличалось от современного. Например, было меньше руководителей среднего звена, малочисленной была группа руководителей высшего звена, имеющих право принимать решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком.

Наиболее длительным периодом в истории развития теории и практики управления был древний этап – начиная с 9-7 тысячелетия до н.э. Исследователи выделяют пять управленческих революций (пять этапов).

Первая управленческая революция произошла 4-5 тысяч лет назад – в период формирования рабовладельческого строя на Древнем Востоке.

Историки менеджмента считают, что тогда каста священников превратилась в религиозных функционеров, то есть в менеджеров.

Вторая управленческая революция. Примерно через 1000 лет после первой. Это управленческая концепция вавилонского правителя Хаммурапи (1792-1750 гг до н.э.). Он создал эффективную административную систему управления обществом. Знаменитый Свод законов Вавилонии (Кодекс Хаммурапи) содержит 285 законов управления.

Третья управленческая революция связана с именем вавилонского Навуходоносора II (605-562 гг до н.э.), прославившегося Вавилонской башней и висячими садами (одно из семи чудес света). Автор системы производственного контроля на текстильных фабриках и зернохранилищах. Некоторые идеи применяются и в современном менеджменте.

Четвертая управленческая революция совпадает с великой индустриальной революцией XVIII-XIX вв, которая стимулировала возникновение европейского капитализма. В этот период вместо одного собственника появились тысячи акционеров – совместных владельцев капитала. Отделение управления от капитала и превращение администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу. Начиналось управление с реализации одной из функций современного менеджмента – контролем за реализацией производственной продукции. В дальнейшем управление превратилось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, которым надо было специально обучаться.

К концу XIX века появились наемные менеджеры.

Первый научный курс управления, разработанный в 1881 г. американцем Дж. Вартоном, не нашел широкого практического применения и только спустя 35 лет стал использоваться в качестве учебной дисциплины.

Пятая управленческая революция связана с началом XX века. – появление концепции бюрократии – и называется менеджерская революция. Теории бюрократии создал Макс Вебер (1864-1920).

В 1941 г. вышла книга Дж.Бернхайма «Менеджерская революция».

Приведенная классификация управленческих революций позволяет проследить логику их развития, а именно: первые четыре отражают понимание управления как искусства, т.е. как способности руководителей эффективно применять накопленный опыт на практике; пятая же управленческая революция символизирует собой начало конституирования управления в самостоятельную область человеческих знаний, а именно в науку[1].

2. Школа научного управления

Представители – Фредерик Тейлор, Генри Форд. Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала «организационную революцию» в сфере производства и управления им.

Создатели школы считали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции рыночного труда.

Первой фазой методологии данной школы были анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Это направление характерно на базе рационализации, типизации и конвейеризации.

Отношение к человеческому фактору. Для этой школы характерно систематическое использование стимулирования работников с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда.

Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в том числе и для отдыха. Важным является отбор людей, которые по интеллектуальным и физическим качествам соответствовали выполняемой работе. Также придавалось большое значение обучению.

3. Классическая школа управления

Административная школа управления (классическая) Анри Файоль (1920-1950 гг.) Цель школы: создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху

Принципы управления по А. Файолю:

а) разделение труда. Целью разделения является выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях;

б) полномочия и ответственность. Ответственность нацелена на выполнение, а полномочия дают право издавать приказ;

в) дисциплина. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций;

г) единоначалие;

д) подчиненность частных интересов общим;

е) централизация. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий;

ж) вознаграждение персонала;

з) порядок;

и) инициатива персонала;

к) корпоративный дух (преданность организации);

л) единство направления.

Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки (биовиоризм) (1930-1950 гг.) Несмотря на развитие школы научного управления и классической школы такой элемент эффективной организации, как человеческий фактор был не полностью осознан. В ответ на это зародилось движение за человеческие отношения. Данная школа положила начало развитию идей о «человеке в организации», роли «человеческого фактора» в ней. Представители этой школы Элтон Мейо, Абрахам Маслоу разработали свой инструментарий управления, который в настоящее время широко используется на практике: человеческие отношения; условия работы.

Э. Мейо, проводя эксперимент, обнаружил, что четко разработанные производственные операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителей.

Понять причины этого явления позволили исследования А. Маслоу, который предложил иерархию потребностей:

1. Физиологические потребности (вознаграждения).
2. Безопасности (охрана труда).
3. Принадлежности (к определенному кругу).
4. Признание (оценка общества).
5. Самореализация (идеи).

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

4. Зарубежные школы менеджмента

Особенности японского и американского менеджмента

Японский менеджмент	Американский менеджмент
<ol style="list-style-type: none"> 1. Пожизненный найм. 2. Постепенная медленная оценка и продвижение. 3. Неспециализированная деятельность. 4. Неформальные, японские механизмы контроля. 5. Коллективное принятие решений. 6. Коллективная ответственность. 7. Повышенное внимание к человеческому фактору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Краткосрочный найм. 2. Быстрая оценка и продвижение. 3. Специализированная деятельность. 4. Формальные, количественные механизмы контроля. 5. Индивидуальное принятие решений. 6. Индивидуальная ответственность. 7. Второстепенное значение к использованию человеческого фактора в управлении.

5. Актуальные вопросы современного менеджмента в психологии

На современном этапе развития теории управления можно выделить основные тенденции.

1. Придание большей, чем ранее, значимости материально-технологической базе организаций.
2. Дальнейшая демократизация управления, превращение организации из объекта управления в субъект самоуправления.
3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и новые проблемы управления, ею порожденные.

Новые принципы управления

1. Предприятие – это открытая система, рассматривается в единстве факторов внутренней и внешней среды.
2. Ориентация не на объемы выпуска, а на количество продукции и услуг.
3. Ситуационный подход к управлению.
4. Главный источник прибыли – это люди обладающие талантами, а также условия для реализации их потенциала.

Список используемых источников

1. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учеб. пособие /Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.

Тема 3. Психологические особенности основных управленческих функций (2ч)

План

1. Основные функции управления.
2. Психологические особенности функций планирования, организации, мотивации, контроля.
3. Уровни управления организацией.

Основные термины и понятия: функции управления, планирование, организация, мотивация, контроль.

1. Основные функции управления

Различные виды управленческих действий называют **функциями управления**.

А. Файоль выделял следующие элементы «административных операций»: предвидение, организацию, распорядительство, согласование, контроль (как стадии управленческого цикла).

Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

В ряде работ отечественных авторов функции субъекта управления рассматриваются в соответствии с этапами управленческого цикла.

Ю.А.Тихомиров выделяет:

- а) организация управляющей системы;
- б) выбор целей;

- в) прогнозирование;
- г) планирование;
- д) информация;
- е) решение;
- ж) организационная и массовая деятельность;
- з) контроль;
- и) оценка эффективности управления.

В.Г.Афанасьев называет следующие основные управленческие функции:

- а) выработка и принятие управленческого решения;
- б) организация;
- в) регулирование и коррегирование;
- г) учет и контроль
- д) интегральная функция – сбора и преобразования информации.

Психологи, рассматривая функции руководителя, берут за основу классификации не управленческий цикл, а всю структуру деятельности руководителя в трудовом коллективе.

Л. И. Уманский в любой конкретной организаторской деятельности все указанные функции проявляются в единстве и взаимообусловленности. Они выступают в разных сочетаниях при преобладании то одной, то другой из этих функций.

Первая функция данной деятельности состоит в интеграции личностей, что осуществляется посредством знакомления их с общей задачей, определения средств и условий достижения цели, планирования, координации совместного труда, учета, контроля и т. д.

Следующей функцией организаторской деятельности называется функция коммуникации. Имеется в виду установление и горизонтальных коммуникаций внутри первичного коллектива, и внешних вертикальных коммуникаций с вышестоящими организационными подразделениями.

Третьей и четвертой функциями организаторской деятельности называются обучение и воспитание (в самом широком понимании этих слов) [2].

В. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов называют следующие функции: административную (предписание работы, координация индивидуальных действий и надзор за исполнением), стратегическую (определение целей и выбор методов их достижения, планирование и прогнозирование), экспертно-консультативную, коммуникативно-регулирующую, функцию представительства группы во внешней среде, дисциплинарную, воспитательную и психотерапевтическую.

Среди всех управленческих функций выделяют: производственные и социально-психологические.

Производственные функции

1. Планирование деятельности подчиненных.
2. Организация их деятельности.
3. Координация деятельности подчиненных.

4. Обеспечение повышения производительности труда.
5. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
6. Поддержание трудовой дисциплины.
7. Расстановка рабочей силы согласно индивидуальным особенностям подчиненных и специфике труда.

Социально-психологические функции

1. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственных операций (условия труда, заработная плата и т.д.).
2. Моральное и материальное стимулирование.
3. Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности.
4. Отстаивание законных интересов подчиненных.
5. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью кадров.
6. Обеспечение профессионального совершенствования подчиненных.
7. Воспитательная работа с подчиненными [2].

2. Психологические особенности функций планирования, организации, мотивации, контроля

Управление – это процесс **планирования, организации, мотивации и контроля**, необходимых для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Прогнозирование и планирование – основа менеджмента и его первый этап. На этом этапе вырабатываются цели деятельности и определяются пути их достижения.

Прогнозирование предшествует планированию. Оно представляет собой исследование будущего организации, нацеленное на решение его стратегических, долговременных задач. По результатам прогноза расставляются вехи плана, определяются возможные ресурсы, оцениваются ожидаемые условия и среда деятельности, рыночная конъюнктура и т. п. Источниками прогноза могут выступать как собственные исследования персонала организации, так и разработки, выполненные специализированными учреждениями по заказу.

План работы организации должен содержать ответы на следующие вопросы:

- что делать? (содержание мероприятия);
- когда делать? (дата, период);
- кто делает? (персонифицированный исполнитель);
- где делать? (место проведения).

Дополненный описанием «как делать?» и данными о ресурсном обеспечении план превращается в программу.

План должен предусматривать возможность контроля его результатов. Для этого итоги плана необходимо иметь в количественной форме, легко поддающейся проверке.

Организация как функция менеджмента – это работа руководителя по формированию и обеспечению деятельности структур предприятия в соответствии с ее целями и планами. Организация должна предусматривать:

- разработку обезличенной организационной схемы предприятия, обеспечивающей возможность решения его задач;
- установление организационных отношений между работниками исходя из анализа процессов разделения и кооперации труда;
- формирование системы управления;
- составление штатного расписания;
- определение функциональных обязанностей работников (разработку должностных инструкций);
- отработку организационной схемы в динамике.

Активизация и стимулирование предусматривает изучение мотивов для эффективного труда и направленное использование менеджером стимулов к труду каждого работника и коллектива в целом.

Мотивация связана с необходимостью удовлетворения человеческих потребностей, теория которых была создана А. Маслоу. Потребности человека не равноценны, а имеют сложную неравнозначную структуру. Все потребности делятся на две группы – базисные и производные. Базисные потребности носят постоянный характер и имеют свою иерархию; производные – изменяются и не имеют иерархии.

Базисные потребности имеют пять уровней (по восходящей):

I уровень – физиологические и сексуальные потребности (в воде, пище, продолжении рода);

II уровень – потребности существования (в безопасности, защищенности, уверенности в завтрашнем дне, стабильности);

III уровень – социальные потребности (в совместном труде, принадлежности к коллективу, внимании к себе, заботе об окружающих);

IV уровень – престижные потребности (в уважении, статусе, служебном росте);

V уровень – духовные потребности (в творчестве, самовыражении).

Первых два уровня базисных потребностей называются первичными и являются врожденными. Следующие три уровня называются вторичными и имеют приобретенный характер.

Ценность потребностей на каждом уровне различна. Потребности вышележащего уровня становятся насуточно актуальными лишь после удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Производные потребности – это потребности в благополучии, справедливости, порядке, одинаковых законах и правилах морали для всех людей. Производные потребности имеют одинаковую ценность и именно поэтому в иерархии не нуждаются.

Изучение потребностей персонала дает в руки менеджера научный инструмент для понимания мотивации работников с целью их обоснованного стимулирования и активизации. Механизм активизации и стимулирования работников подробно изложен ниже, при рассмотрении экономических, социально-психологических и воспитательных методов менеджмента.

Координация и регулирование предполагают деятельность руководителя по поддержанию работы предприятия на запланированном уровне.

Координация – это согласование деятельности организации и ее подразделений с намеченным планом. В отличие от прямого, административного вмешательства в деятельность подчиненных координация предполагает косвенные, преимущественно экономические методы управления. При этом создаются условия, при которых управляемый объект сам, по собственной инициативе будет работать в определенном, оптимальном для организации, направлении.

Регулирование – это коррекция деятельности организации, изменение ее состояния путем принятия необходимых поправок к управляющим воздействиям руководителей всех уровней. Регулирование дополняет координацию и применяется тогда, когда одной координации оказывается недостаточно.

Для осуществления координации и регулирования менеджер должен располагать достоверной и своевременной информацией о требуемом и фактическом состоянии объекта управления, а также о причинах, вызывающих сбой в его работе. Такими причинами могут быть ошибки в прогнозах, необоснованно и непродуманно составленные планы, постоянный или временный дефицит информации, некачественные решения, плохая исполнительская дисциплина, плохой учет, анализ деятельности и контроль.

Учет, анализ и контроль – безусловно важнейшие функции менеджмента. Однако не следует придавать им чрезвычайного, самодовлеющего значения (типа «социализм – это учет»). При всей их важности учет, анализ и контроль имеют смысл лишь тогда, когда способны реально подыять эффективность деятельности организации. Расходовать средства на совершенствование учета и его расширение имеет смысл, только если уверен, что от этого улучшатся конкретные результаты работы. Это относится и к контролю, и к анализу.

Контроль необходим менеджеру, во-первых, для снятия неопределенности информации о текущем состоянии дел в организации, во-вторых, для предупреждения возможности возникновения связанных с этой неопределенностью кризисных ситуаций и, в-третьих, для постоянного поддержания условий успешной деятельности предприятия.

Различают предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль имеет свою стратегию, правила и процедуры. Его объектами обычно являются всевозможные ресурсы (материальные, финансовые, трудовые и т. д.). Текущий контроль ведется, как правило, непосредственным начальником над своими подчиненными. Он

проводится постоянно, не ожидая окончания работы и ее результатов. Заключительный, или конечный, контроль проводится по окончании работы над произведенной продукцией либо по истечении определенного заданного времени.

Процесс и связанная с ним процедура контроля складываются из трех взаимосвязанных этапов:

- 1) выработки критериев и стандартов;
- 2) сравнения с этими показателями полученных результатов;
- 3) выполнения требуемых регулирующих и корректирующих действий.

Хороший контроль должен обеспечивать следующие основные требования:

- своевременность;
- гибкость (способность отслеживать меняющиеся условия деятельности);
- нацеленность на конечный результат;
- высокий профессионализм;
- простота;
- экономичность [1].

3. Уровни управления организацией

В организации выделяют три уровня управления.

1. Высший уровень – **топменеджмент** – президент, генеральный директор, управляющий директор. Руководители в основном заняты разработкой долгосрочных перспективных планов, формулированием целей и адаптацией организации к внешним условиям.

2. Средний уровень – **мидлменеджмент** – директор филиала, начальник цеха, отдела, цехан. Руководители занимаются управлением и координацией внутри организации, согласованием различных видов деятельности и действий внутри структурных подразделений.

3. Низовой уровень – **ловерменеджмент** – начальник участка, прораб, бригадир, мастер, заведующий кафедрой. Руководители занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказания услуг.

Управление организацией строится на следующих **принципах**:

1. Принцип соответствия персонала структуре.
2. Принцип единоначалия, или административной ответственности одного лица.
3. Принцип департаментализации – создания новых подразделений – департаментов.
4. Принцип специализации управления.
5. Принцип диапазона управления.
6. Принцип вертикального ограничения иерархии.
7. Принцип делегирования полномочий.

8. Принцип соотношения.
9. Принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели.
10. Принцип вознаграждения.

Список используемых источников

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
2. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство «Союз», 2000. – 576 с.

Тема 4. Психологические закономерности управленческой деятельности (2ч)

План

1. Профессиональная деятельность как система.
2. Психологическая структура деятельности.
3. Законы, определяющие динамику психических процессов.

Основные термины и понятия: система деятельности, психологическая структура деятельности.

1. Профессиональная деятельность как система

Компоненты **системы деятельности** по Б.Ф.Ломову:

Мотив, цель, планирование деятельности, переработка текущей информации, оперативный образ (концептуальная модель), принятие решения, действия, проверка результатов, коррекция действий.

В.Д.Шадриков: **психологическая система деятельности** включает:

- мотивы профессиональной деятельности;
- цели профессиональной деятельности;
- программу деятельности;
- информационную основу деятельности;
- принятие решения;
- подсистему профессионально важных качеств.

2. Психологическая структура деятельности

Психологическая структура деятельности – целостное единство психических компонентов и их всесторонних связей, которые побуждают, программируют и реализуют деятельность.

В основе формирования индивидуального стиля труда часто лежит развитие **психологической системы профессиональной деятельности субъекта труда**. В.Д.Шадриков анализирует формирование различных психологических систем профессиональной деятельности следующим образом.

Формирование **мотивов профессиональной деятельности** предполагает прежде всего сдвиг мотива на цель трудовой деятельности (по А. Н. Леонтьеву), в результате чего работник находит «свой» предмет деятельности. Важным для формирования профессиональной мотивации является «принятие» человеком профессии и Захождение личностного смысла деятельности. В результате формирования профессиональной мотивации образуется целостное поведение работника.

Формирование **цели профессиональной деятельности** предполагает выделение и учет следующих моментов. Центральным моментом деятельности выступает ее цель (человеческая деятельность — это целесообразная деятельность, цель сознательно выбирается человеком, в отличие, например, от деятельности животных). Сама цель рассматривается как идеальный образ результата; уровень достижения, к которому надо стремиться. Также цель профессиональной деятельности выступает как образ результата; производственная задача, заданная в определенных условиях.

Основные этапы формирования цели: выделяется поле допустимых результатов; уточняется конкретная цель (как наиболее оптимальная).

Формирование представления о **программе деятельности** предполагает: 1) формирование представления о компонентах (о структуре) деятельности; 2) формирование представления о способах выполнения деятельности; 3) формирование представления о программе деятельности (как последовательности адекватных действий и способов).

Формирование **информационной основы деятельности (ИОД)** предполагает выделение и рассмотрение следующих моментов. Уровни формирования ИОД включают: сенсорно-перцептивный уровень (восприятие информации); когнитивный уровень (оценка значимости информации); образно-оперативный уровень (переработка информации и построение информационных образов). Особенности формирования ИОД: информация часто меняется, что требует гибкости ИОД; многоплановость информации вызывает необходимость быстрого переключения с одного вида информации на другой. В целом формирование ИОД предполагает:

- формирование ИОД в материальном плане (способность воспринимать и обрабатывать реальные сигналы, несущие информацию);
- формирование ИОД в идеальном плане (способность строить информационные образы и значения по получаемым сигналам).

Формирование **блока принятия решений** основано на учете следующего. Само решение рассматривается как выбор одной альтернативы из нескольких.

Общая схема принятия решений:

- а) осознание проблемы;
- б) разрешение проблемы; при этом формирование блока принятия решения предполагает: освоение (выработку) решающего правила, способа решения; формирование критерия достижения цели и предпочтительности выбора способа решения;
- в) проверка решения;

г) коррекция выбора (там, где это возможно).

Выделяются два основных типа решений: детерминированные (основанные на строгой логике); вероятностные (основанные на просчете наиболее благоприятной вероятности достижения цели).

Формирование **подсистемы профессионально важных качеств (ПВК)** исходит из следующих посылок:

1) у человека уже есть определенные качества, и при освоении профессий происходит их перестройка в соответствии с особенностями данной профессиональной деятельности;

2) общая логика такой перестройки деятельности:

а) перенастройка качеств в соответствии с профессиональной деятельностью;

б) появление и развитие новых качеств и способностей;

в) формирование индивидуального стиля деятельности, что как бы «венчает» развитие профессионала [2].

3. Законы, определяющие динамику психических процессов

Управление осуществляется посредством взаимодействия людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимодействий, группового поведения.

Законы, определяющие динамику психических процессов:

1. Закон неопределенности отклика – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.

2. Закон неадекватности отображения (постижения) человека человеком.

3. Закон неадекватности самооценки.

4. Закон расщепления (искажения) смысла управленческой информации (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания). Устная информация воспринимается с точностью до 50%. И меньше смысла информации прямо пропорционально числу звеньев, через которые она проходит. Есть данные, в устном сообщении при каждой последующей передаче теряется около 30% информации.

5. Закон самосохранения (личного социального статуса, личностной состоятельности, чувства собственного достоинства).

6. Закон компенсации (способности или навыка). При слаборазвитой памяти можно использовать записные книжки, еженедельники, диктофоны. Этот закон практически не работает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности [1].

Список используемых источников

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.

2. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. – М.: Академия, 2001. – 480 с.

Тема 5. Руководитель как субъект управленческой деятельности (4ч)

План

1. Руководитель, менеджер, лидер.
2. Стили руководства. Типы руководителя.
3. Психологический портрет современного менеджера.

Основные термины и понятия: руководитель, менеджер, лидер, стиль руководства.

1. Руководитель, менеджер, лидер

С психологической точки зрения **менеджмент** – это процесс осуществления руководства людьми, и это не просто руководство, а почти искусство.

Менеджер осуществляет **руководство** – это управление процессами:

- 1) согласования различных видов деятельности группы;
- 2) видение динамики процесса внутри группы и управления ею.

Сфера руководства включает три блока:

- 1) организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;
- 2) работа с отдельными людьми и группами;
- 3) использование власти и принятие решений.

Руководитель – лицо на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую) активность [3].

Лидерство – способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации [2].

В современном менеджменте **лидерство** характеризуется неоднозначно:

- 1) лидерство есть разновидность власти;
- 2) лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность;
- 3) лидерство – это влияние на других людей, но не любое, а отвечающее следующим условиям: а) постоянство влияния; б) широта влияния; в) явный приоритет во влиянии; г) организационный лидер опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или на признание правомерности руководства;

4) лидерство – естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Идеи, устное и письменное слово, внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

5) лидерство есть неформальное явление, это символ эмоционально-психологической общности группы и образец поведения для ее членов.

Лидерство – это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящий от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

Лидер – самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях. Лидер превосходит членов группы в одном из качеств, значимых для данного вида совместной деятельности.

Лидер и руководитель могут не совмещаться в одном лице.

Руководство – это процесс внешней социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы, **лидерство** – процесс ее внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления.

Формальное лидерство рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, основывающейся на руководящем положении данного лица в общественно иерархии. Руководство – это всегда формальное лидерство.

Неформальное лидерство – это субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. Неформальный лидер далеко не всегда является руководителем по статусу.

2. Стили руководства. Типы руководителя

В психологии приняты различные классификации лидеров:

– **по содержанию деятельности** – лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель или деловое, эмоциональное лидерство и «информационный» лидер «мозг группы», возможны сочетания Э+Д, И+Д;

– **по характеру деятельности**: лидер универсальный и лидер ситуативный. Ситуативное лидерство может быть деловым и эмоциональным.

Л.И. Уманский выделяет 6 типов лидеров **по исполняемым ролям**:

- 1) организатор (функция групповой интеграции);
- 2) инициатор (выдвижение идей и решение новых проблем);
- 3) генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- 4) эталон (образец, идеал, «звезда»);
- 5) мастер (специалист в каком-то виде деятельности);
- 6) эрудит (отличается обширными знаниями).

– по направленности деятельности – лидер эмоциональный и лидер деловой и т.д. [3].

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

1. Бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье).

2. Социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих).

3. Политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Можно выделить несколько наиболее характерных, **базовых стилей менеджера.**

Менеджер-аппаратчик. Его стиль известен под названием «бюрократический». Вот его родовые черты. Он уверен, что рожден начальником. И действительно, всю свою жизнь, со школьного возраста, кем-нибудь и кем-нибудь руководит. Его родная стихия – собрания, совещания, «пятиминутки», на которых он с упоением и надо сказать, со знанием дела председательствует. Хорошо знает все тонкости и нюансы аппаратной системы и умело их использует. С вышестоящим руководством работает на основе неформальных связей, зато ниже стоящих давит всей силой административного пресса. Не мыслит иных пружин управления, кроме привычных и хорошо знакомых ему военно-бюрократических.

Менеджер-функционер. Также порождение командно-административной системы. Но с меньшими притязаниями, чем у представителя предыдущего стиля. Его стихия – действия по принципу: «Движение – все, цель – ничто». Он весь в хлопотах, в суете. Любит «работать с людьми», но без психологического анализа – были бы интересные «жареные» факты. Впрочем, дело до конца обычно не доводит, принимается за следующее. Одним словом – функционер.

Менеджер-исполнитель. Главная черта этого стиля – безропотное исполнение приказы. Свою задачу видит в том, чтобы ничего не перепутать, спуская полученное «сверху» указание «вниз». Инициативы и риска боится как огня – у него для этого есть большие основания: собственный печальный служебный и жизненный опыт.

Менеджер-изобретатель. Этот стиль противоположен предыдущему. Видит главную свою задачу в изменении всего сущего. Постоянно генерирует идеи, предоставляя подчиненным право проводить их в жизнь. Стабильность такого руководителя обычно обеспечивается родственными и другими неформальными связями с «высоким руководством».

Менеджер-симулянт. Обладает удивительной способностью имитировать деятельность любого рода. Знает законы и постановления, особенно в части того, как их обходить. Основные силы (свои и коллектива) направляет на бумаготворчество, особенно на отчетность. Тут у него все «в полном ажуре».

Менеджер-аналитик. Обладает ценным качеством (обычно врожденным) все подвергать сомнению и анализу. Любит и умеет

находить недостатки и, что особенно ценно, способы их устранения. Умело перенимает чужой опыт. Недостаток этого типа руководителя – все усилия его аналитического ума направляются на ошибки других: «В чужом глазу замечает соринку, а в своем не видит бревна».

Менеджер-индивидуал. Считает, что кроме него никто не работает и ничего не понимает. Сам лично трудится много и порой даже плодотворно. С коллективом срабатывается трудно.

Менеджер-неформал. Тип, распространившийся в годы перестройки и тотальной выборности руководителей. Весьма демократичен. Умеет «работать с людьми» и стимулировать их к труду. Хорошо выступает, в совершенстве владеет приемами социальной демагогии. Профессионально подготовлен слабо, впрочем, охотно учится и способен к развитию.

Менеджер-предприниматель. Хорошо профессионально подготовлен. Видит свою цель в экономическом и социальном процветании предприятия и его персонала. Интересы клиентов, покупателей и подчиненных для него святое дело. Постоянно совершенствует производство, обновляет продукцию. Умеет зарабатывать деньги для себя и коллектива. [1].

Стиль управления – система своеобразных управленческих приемов, способов, подходов, инструментов. Стиль управления **обычно отождествляется** со стилем руководства, а последний со стилем лидерства, и во многом зависит от модели поведения и типа руководителя. При этом исключается неформальное и политическое лидерство, берется только формальный лидер. Стиль аккумулирует все методы, которые используются на практике.

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

Стиль лидерства, стиль руководства – типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных).

Стиль руководства – совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манеру, характер и т.д.) исполнения этих методов.

Иурт Ленин выделил **три стиля управления:**

- 1) авторитарный (директивный) – жесткие способы управления, пресечение чьей-либо инициативы и обсуждения принимаемых решений;
- 2) демократичный (коллегиальный) – коллегиальность, поощрение инициативы;
- 3) анархичный (либеральный) – отказ от управления, устранение от руководства.

Список используемых источников

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
2. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И.Самыгин, Л.Д.Столяренко . – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.

3. Словарь психолога-практика / сост. С.Ю.Головин. – Минск: Харвест, 2003. – 976 с.

3. Психологический портрет современного менеджера

Личностные свойства специалиста и характеристика профессиональной деятельности

Карта экспертных оценок «Личность специалиста» (КЭО ЛС) Б.В. Косова.

Построены одномерные личностные модели специалиста с высшим техническим образованием по основным типам деятельности: научно-исследовательской, проектно-конструкторской, технологической, педагогической, организационно-управленческой, экономико-коммерческой, эксплуатационной.

Личностная модель для педагогической деятельности

Главные свойства эффективного педагога:

- хорошая словесно-логическая память;
- интерес к личности и индивидуальным особенностям людей, понимание их желаний и интересов;
- оптимальная общительность;
- высокая ответственность (внутренняя честность, совесть);
- интерес к обобщениям.

Личностная модель для организационно-управленческой деятельности

Самые высокие места занимают следующие личностные свойства:

- эмоциональная устойчивость, выдержка, способность не теряться даже в чрезвычайных условиях;
- интерес к личности людей, понимание их желаний;
- оптимальная общительность;
- личная организованность и самоконтроль;
- высокий уровень волевых качеств [1].

Модель эффективного управленца

Модель управленца, социального лидера в особенности, находится пока в стадии становления, хотя отдельные ее элементы уже установлены. В свое время Институт Гэллага провел опрос 782 руководителей высшего ранга крупнейших корпораций США, который выявил сильные и слабые личностные характеристики лидеров. Исследование показало, что **сильные руководители обладают:**

- честностью и прямоотой;
- способностью ладить с другими людьми;
- трудолюбием;
- интеллектом;
- знанием основ экономической деятельности;
- организаторскими способностями;
- высоким уровнем образования.

Слабым руководителям свойственны:

- ограниченность взглядов, неспособность понимать других людей;
- неспособность работать с другими людьми;
- нерешительность;
- отсутствие инициативы;
- неспособность брать на себя ответственность.

Многочисленные исследования показали, что успех в управлении приходит к лидерам, обладающим настойчивостью и умением предвидеть, убеждать, вырабатывать стратегию, общаться с людьми. Лидеры должны рассматривать различные аспекты деятельности организации как части единого целого. Управленческий труд как наиболее сложная и ответственная разновидность общественного труда требует большой одаренности, разносторонней подготовленности, высокой ответственности, прежде всего профессиональной, гражданской и нравственной. Ошибки в выборе и продвижении управленческих лидеров очень дорого обходятся обществу. Поэтому одной из наиболее актуальных задач социального управления является подготовка, выдвижение и поддержка руководителей.

Список используемых источников

1. Косов Б.Б. Личность: теория, диагностика и развитие / Б.Б.Косов. – М.: Академический проект, 2000. – 240 с.

Тема 6. Организация и социальная группа как объекты управления (2ч)

План

1. Социальная психология организаций.
2. Организация как социальная группа.
3. Факторы, оказывающие влияние на работу группы.

Основные термины и понятия: организация, малая группа.

1. Социальная психология организаций

Организация – пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства [1].

Высшим уровнем развития социальных систем выступает **организация**. Применительно к социальным объектам термин «организация» употребляется в **трех значениях:**

– как **искусственное объединение людей институционального характера**, занимающее определенное место в обществе и выполняющее конкретные функции. В этом смысле организация выступает как социальный институт с известным статусом и рассматривается как автономный объект. Это предприятия, органы власти, союзы, кооперативы и т.д.;

– как определенная **деятельность по организации**, распределению функций, налаживанию устойчивых связей, координации и т.д. То есть она выступает как процесс целенаправленного воздействия на объект. В этом смысле понятие «организация» совпадает с понятием «управление»;

– как характеристика **степени упорядоченности** какого-либо объекта. Здесь под организацией понимается определенная структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов. Организация выступает как свойство, атрибут объекта. Такое содержание термина употребляется, например, когда речь идет об организованных и неорганизованных системах, эффективной и неэффективной организации и т.д. Именно это значение подразумевается в понятиях **формальная и неформальная организация** [2].

Социальные организации чаще всего возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей (1) или же когда достижение индивидуальных целей оказывается возможным только через выдвигание и достижение общих целей (2). В первом случае создаются **деловые (административные) организации**, во втором – возникают **акционерные общества** и так называемые **массовые союзные организации**. При подобном рассмотрении организация вступает как система обмена между целым и его элементами [2].

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера как права и менеджера;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, обеспечивающая функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результат разумного разделения труда [1].

2. Организация как социальная группа

Организация – единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы [1].

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления [1].

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное

разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия [1].

Группа – это общность людей, выделяемая из целостной социальной системы на основе определенного признака.

Критерии классификации групп: численность (малая, средняя и большая), время существования группы (кратковременная, долговременная), структурная целостность группы (первичная, вторичная).

Общие признаки малой группы:

1. Пространственной и временное присутствие людей.
2. Наличие постоянной цели совместной деятельности.
3. Наличие в группе организующего начала.
4. Разделение и дифференциация персональных ролей.
5. Наличие эмоциональных отношений между членами группы.
6. Выработка специфической групповой культуры.

Общие характеристики малой социальной группы [3]:

интегративность	организованность	интергрупповая активность (степень влияния на другие группы)
микроклимат	референтность	интеллектуальная коммуникативность
эмоциональность	лидерство	волевая коммуникативность
направленность	интрагрупповая активность (мера активизации группой ее членов)	

Психологические характеристики группы

1. Групповые потребности.
2. Групповые мнения.
3. Групповые ценности.
4. Групповые нормы.
5. Групповые цели.

Группе присущи следующие закономерности:

- 1) группа неизбежно будет структурироваться;
- 2) группа развивается – прогресс или регресс, но динамические процессы в группе происходят;
- 3) флуктуация, изменение места человека в группе может происходить неоднократно.

Динамика группы – это социально-психологические процессы, приводящие группу в определенное состояние посредством различных групповых механизмов и обеспечивающие ее формирование, функционирование и развитие.

Представление о динамике группы предполагает рассмотрение следующих вопросов:

- 1) групповые процессы;
- 2) групповые состояния;
- 3) групповые эффекты;
- 4) уровни развития группы.

Групповой процесс – совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата.

К процессам групповой динамики относят:

1. Руководство и лидерство.
2. Принятие групповых решений.
3. Нормообразование – выработка групповых правил и ценностей.
4. Формирование функционально-ролевой структуры группы.
5. Сплочение.
6. Конфликты.
7. Групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения [4].

Групповое состояние – это относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивостью, закрепленностью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы, а также социально-психологических особенностей их взаимоотношений и взаимодействия.

Процесс	Состояние
общение	подготовленность
консолидация	направленность
лидерство	организованность
конкуренция	активность
адаптация	сплоченность
принятие решения	интегративность
эмоциональная идентификация	референтность

Групповые эффекты – это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния.

15 основных групповых эффектов:

1. Эффект социальной фасилитации (ингибации).
2. Эффект «принадлежность к группе».
3. Эффект Рингельмана.
4. Эффект «синергии».

5. Эффект «группомыслия».
6. Эффект «конформизма».
7. Эффект «моды» (подражания).
8. Эффект «ореола».
9. Эффект «группового фаворитизма».
10. Эффект «группового эгоизма».
11. Эффект «маятника».
12. Эффект «волны».
13. Эффект «пульсара».
14. Эффект «бумеранга».
15. Эффект «мы – они».

Любая группа в своем развитии проходит **стадии**:

1. Возникновение.
2. Формирование.
3. Стабилизации.
4. Совершенствование, либо распад.

3. Факторы, оказывающие влияние на работу группы

Ограничения, препятствующие эффективной работе руководителя:

- профессиональные и личностные качества руководителя;
- уровень профессиональной квалификации сотрудников;
- характеристики микроклимата, специфика целей;
- результаты работы.

Личностные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида:

- авторитаризм;
- макиавеллизм;
- локус контроля;
- ориентация на достижения;
- склонность к риску;
- догматизм.

Индивидуальные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида:

- возраст;
- пол;
- семейное положение.

Переменные, позволяющие адекватно объяснять и прогнозировать групповое поведение:

- личностные особенности членов группы;
- размер группы;
- степень однородности группы.

Список используемых источников

1. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – Ч. 1. – 102 с., Ч. 2. – 127 с.
2. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учеб. пособие / Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
3. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
4. Словарь психолога-практика / сост. С.Ю.Головин. – Минск: Харвест, 2003. – 976 с.

Тема 7. Управление персоналом в образовании (6ч)

План

1. Психологическое сопровождение управлением персоналом в образовательном учреждении.
2. Методы подбора и профориентации педагогических кадров.
3. Аттестация педагогических и управленческих кадров в образовании.
4. Профессиональная и организационная адаптация кадров.
5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров.
6. Управление мотивацией в организации образования.
7. Социально-психологический климат организации.
8. Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и разрешения конфликтов.

Основные термины и понятия: психологическое сопровождение, профессиональный подбор, профессиональный отбор, профориентация, аттестация, адаптация, переподготовка, повышение квалификации, мотивация, социально-психологический климат, конфликт.

1. Психологическое сопровождение управлением персоналом в образовательном учреждении

Психологическое сопровождение представляет собой целостный процесс изменения, формирования, развития и коррекции профессионального становления личности. При этом, с одной стороны, характеризуя данный процесс, следует отметить, что его цель – полноценная реализация профессионально-психологического потенциала личности и удовлетворение потребностей субъекта деятельности. Соответственно, результатом является профессиональное развитие и саморазвитие, реализация профессионально-психологического потенциала субъекта труда, обеспечение профессионального самосохранения, удовлетворенность трудом и повышение эффективности профессиональной деятельности [2].

С другой стороны, психологическое сопровождение – это технология, основанная на единстве четырех функций: диагностики существа возникшей проблемы, информации о проблеме и путях ее решения, консультации на

этапе принятия решения и выработки плана решения проблемы, первичной помощи на этапе реализации плана решения [2].

На каждой стадии профессионального становления личности психологическое сопровождение имеет свою специфику: в процессе оптации, профессионального образования, профессиональной адаптации, профессионализации (профессиональной деятельности), мастерства, на этапе прекращения профессиональной деятельности.

В современной организации психологическое сопровождение на стадии профессиональной деятельности осуществляется службами развития персонала и рассматривается как форма кадровой политики.

Общие задачи психологического сопровождения профессиональной деятельности по Э.Ф. Зееру:

- прогнозирование психологического содержания условий предстоящей деятельности, выявление ее требований к психофизиологическим, психологическим и социально-психологическим качествам работников;
- психологический отбор сотрудников, способных освоить и потенциально выполнять данную деятельность;
- распределение персонала по подразделениям с учетом их психологической совместимости, профессиональной подготовленности;
- психологическая подготовка людей к действиям в конкретных социально-экономических, политических, эргономических условиях, (разработка программ психологической подготовки, проведение лекционных, тренинговых занятий, учебно-методических семинаров, курсов повышения квалификации).
- непрерывное отслеживание динамики психологического состояния, степени утомления, прогнозирование возможных психологических срывов;
- психологическая поддержка работников в преодолении психотравмирующих ситуаций профессиональной обстановки;
- психологическая реабилитация лиц, получивших психическую травму;
- социально-психологическая реадaptация.

Психологическое сопровождение на стадии профессиональной деятельности проводится по следующим **направлениям:**

- диагностика личностно-профессионально потенциала работника;
- анализ факторов, детерминирующих профессиональное развитие: возраста, профессионального опыта и квалификации, уровня профессионального образования и подготовки, состояния здоровья, динамичности карьеры;
- изучение вектора профессиональной направленности специалиста: уровня притязаний и самооценки, мотивации к достижениям, ценностных ориентаций и социально-профессиональных установок;
- собеседование по вопросам профессионального роста и карьеры с работником и его руководителем;
- составление совместно с работником плана-программы карьеры (карьерограммы);

- анализ целей, задач и функций продуктивного выполнения конкретной профессиональной деятельности с учетом перспектив профессионального становления работника;
- разработка прогностической профессиограммы и составление прогнозных моделей деятельности и личности;
- подбор диагностических методик и процедур экспертного мониторинга и профессиоанализации и мастерства специалистов;
- отбор и конструирование психотехнологий развития профессионально-психологического потенциала работников, необходимого для эффективного выполнения труда;
- проектирование методики оценки деятельности и компетенции работников;
- обеспечение профессионального сохранения и психологической безопасности специалистов;
- психологическое содействие в преодолении трудностей объективного и субъективного характера, решении сложных конфликтных ситуаций, установление эмоционального благополучных взаимоотношений;
- подготовка обоснованных предложений по профессиональному развитию специалиста [2].

2. Методы подбора и профориентации педагогических кадров

Работа по анализу рынка труда профессиональных кадров должна сочетаться с организацией профориентации и профотбора по специально разработанным программам.

Организационные формы комплектования кадров:

- пропаганда преимуществ данного учреждения;
- объявления в печати;
- через специализированные фирмы (для привлечения на должность руководителей высшего ранга или специалистов редких профессий);
- заключение договоров с соответствующими учебными заведениями;
- контакты (договоры) со службами занятости или с частными фирмами, занимающимися подбором кадров на хоздоговорной основе, кооперативным управлением предприятий и организаций по вопросам найма;
- через собственный специализированный центр;
- ярмарки вакансий;
- «дни открытых дверей»;

Одной из важных составляющих найма является **профессиональная ориентация работника**, заключающаяся в оказании ему помощи в выборе профессии.

Профессиональная ориентация – это обобщенное понятие одного из компонентов общечеловеческой культуры, проявляющегося в форме заботы общества о профессиональном становлении подрастающего поколения, поддержки и развития природных дарований, а также проведения комплекса специальных мер содействия человеку в профессиональном

самоопределении и выборе оптимального вида занятости с учетом его потребностей и возможностей, социально-экономической ситуации на рынке труда.

Важнейшими направлениями профессиональной ориентации являются:

профессиональная информация – ознакомление различных групп населения с современными видами производства, состоянием рынка труда, потребностями хозяйственного комплекса в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития рынка профессий, формами и условиями их освоения, требованиями, предъявляемыми профессиями к человеку, возможностями профессионально-квалификационного роста и самосовершенствования в процессе трудовой деятельности;

профессиональная консультация – оказание помощи человеку в профессиональном самоопределении с целью принятия осознанного решения о выборе профессионального пути с учетом его психологических особенностей и возможностей, а также потребностей общества;

профессиональный подбор – предоставление рекомендаций человеку о возможных направлениях профессиональной деятельности, наиболее соответствующих его психологическим, психофизиологическим, физиологическим особенностям, на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики;

профессиональный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии (рабочему месту, должности) в соответствии с нормативными требованиями;

профессиональная, производственная и социальная адаптация – система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию у него соответствующих социальных и профессиональных качеств, установок и потребностей к активному творческому труду, достижению высшего уровня профессионализма.

Профессиональный отбор – это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора – всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, **недостатки** – длительность и дороговизна используемых процедур.

Метод профессионального подбора может использоваться для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

Преимущества метода подбора – индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, **недостатки** – относительная медли-

тельность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер [4].

В проведении профессиональной ориентации заняты территориальные специализированные учреждения (оказание помощи, прежде всего школьникам, молодежи), территориальная служба занятости (работа с безработными). В учреждении есть определенное число лиц, нуждающихся в повторной профориентации:

- лица, оставившие работу по собственному желанию или в связи с сокращением;
- лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию из-за неудовлетворенности;
- работники, уволенные в связи с сокращением штатов, реорганизацией или ликвидацией учреждения, но по разным причинам не желающие или неготовые к подобному повороту судьбы;
- инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью, с ограниченными показаниями к трудовой деятельности, желающие освоить новую профессию и получить соответствующую работу;
- уволенные в запас военнослужащие, а также мигранты, беженцы.

Профориентация как этап в трудоустройстве работников позволяет:

- познакомить с возможными вариантами трудоустройства;
- определиться человеку профессионально, чтобы можно было с пользой для себя и для учреждения реализовать трудовой потенциал;
- сформировать практический интерес к выбору профессии и принятию конкретного решения в отношении вида деятельности.

В мелких фирмах набором новых работников занимается непосредственно сам руководитель, в средних – отдел кадров, а на большом предприятии и в учреждении – кадровая служба, включающая, специализированное структурное подразделение (сектор найма), укомплектованное соответствующими специалистами. Внутри учреждения подбором персонала занимается руководитель структурного подразделения.

Наем работника можно представить в виде набора процедур, расположенных в определенной последовательности. Наиболее важной составной частью найма является **профессиональный отбор**, который осуществляется следующим образом: вначале идет поиск нескольких претендентов, из них в результате отбирается 2 – 5 человек, которые представляются руководству предприятия (структурного подразделения) для окончательного решения. Отбор является многоступенчатым, включая:

- предварительное собеседование,
- оценку анкетных данных,
- интервью,
- тестирование,
- оценку состояния здоровья,
- испытательный срок,
- окончательное решение о найме.

В процессе профориентационной работы применяются следующие **методы**:

1. Объективные тесты с выбором ответа. К ним относятся интеллектуальные тесты, тесты специальных способностей, а также тесты достижений, определяющие уровень знаний, умений и навыков.

2. Тесты-опросники, диагностирующие черты личности и направленность: интересы, установки, отношения, ценностные ориентации.

3. Методики субъективного шкалирования и самооценки, предусматривающие оценку каких-то объектов внешнего мира, людей, событий своей жизни либо себя самого. Консультируемому предлагают определенные шкалы в словесной, числовой или графической форме для оценки и шкалирования. К этой группе относятся методика самооценки Дембо-Рубинштейн, семантический дифференциал, методики ранжирования (тест Люшера), сортировки (каузометрия) и др.

4. Интерактивные методики. В эту группу входят психологическая беседа (интервью), являющаяся методом прямого взаимодействия и поэтому сочетающая сбор информации с психолого-педагогическим взаимодействием; ролевая игра, которая, так же как и беседа, относится к коррекционно-диагностическим методам.

5. Проективные методики построены главным образом на интерпретации ответов клиента на внешне нейтральные вопросы, его реакций на ситуации, допускающие множественность возможных суждений при восприятии. По этим ответам и реакциям психолог-консультант судит о глубинных мотивах поведения, жизненно и профессионально значимых событиях, личностных конфликтах и т. д. Наиболее известные проективные тесты: «Незаконченные предложения», анализ продуктов деятельности (психобиография), тематический апперцептивный тест и др.

6. Стандартизированное аналитическое наблюдение, характеризуемое наличием цели и предмета наблюдения, процедурной схемы, выделенными признаками наблюдения и способами их регистрации. На основании анализа признаков наблюдения производится интерпретация поведения и принимается решение.

7. Приорные психофизиологические методики, применяемые в основном в целях профотбора. С их помощью регистрируют физиологические индикаторы: дыхание, пульс, кожное сопротивление, мышечный тонус. К этой группе психодиагностических методик относятся также **аппаратурные поведенческие методики.** С их помощью диагностируют элементарные психические функции (скорость реакции, чувство равновесия, глехомоторную реакцию) и свойства нервной системы. Разновидностью аппаратурных методик являются тесты-тренажеры для диагностики определенных профессиональных умений.

3. Аттестация педагогических и управленческих кадров в образовании

Аттестация – это: 1) организационная форма оценки, имеющая целью

определить на данный момент времени уровень и содержание знаний, навыков и умений работников данной системы, результаты их работы за определенный период. Данный аспект называется целевым, т.е. какие оценочные цели (задачи) решаются с помощью аттестации;

2) определенная система процедур оценки, предполагающая решение следующих проблем: субъекты оценки (кто будет производить оценку), предметы оценки (что конкретно намечено оценивать), фиксируемые формы оценки (какие формы разработаны, кем и как они должны заполняться); методы оценки (какие и как будут использоваться способы); время оценки (за какой период времени производится оценка). Данный аспект принято считать организационно-процедурным;

3) получение итоговых оценок, достоверность которых зависит от ряда факторов, в том числе качества подготовки и проведения оценочных процедур. Этот аспект аттестации называется результирующим или итоговым [3].

В соответствии с данными значениями понятия «аттестация» необходимо выделить следующие ее составляющие:

Положение о порядке проведения аттестации – нормативно-регламентирующий документ, определяющий ее цели и задачи, сроки, категории аттестуемых и не подлежащих аттестации, порядок подготовки, проведения и принимаемые решения по ее результатам [3].

Документы, используемые при проведении аттестации, – это оценочные формы официального характера, в которых зафиксирована постоянная информация с последующим заполнением переменного-оценочных и итоговых данных [3]. Например, «Аттестационный лист», «Отзыв-характеристика».

Результаты аттестации

Признаны соответствующими занимаемой должности из них с рекомендациями:

- заслуживает повышения заработной платы;
- заслуживает персональной надбавки;
- заслуживает быть включенным в резерв на выдвижение;
- целесообразно персональную надбавку к окладу снизить (лишить).

Признаны соответствующими занимаемой должности с повторной аттестацией через год.

Признаны не соответствующими занимаемой должности, из них: понижено в должности; уволено [3].

4. Профессиональная и организационная адаптация кадров

Адаптация (лат. adapto – приспособляю) – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация является многогранным процессом, поэтому различают ее основные виды: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную (производственную).

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам).

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Профессиональная адаптация – полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет **производственная адаптация**. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового сотрудника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Следует различать **активную** адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее, и **пассивную**, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Различают **первичную** производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии или учреждении, и **вторичную** – при последующей смене работы.

В решении кадровых проблем в учреждении важное значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель – закрепляемость рабочих на рабочих местах – во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным моментам, в том числе и экономического характера.

Методы управления адаптацией (по сокращению периода адаптации):

- хорошо поставленная профессиональная ориентация и, в частности, профессиональный отбор кадров (позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее высока);
- мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки;
- мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека;

– организация системы профессионально-квалификационного продвижения работников на предприятии, в учреждении (адаптация новичков на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду).

Успешная профессиональная адаптация делает работу привлекательной, повышает шанс на более высокую оплату труда и профессиональный рост, создает предпосылки для самоактуализации специалиста.

5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации – важное звено в сбалансированности спроса и предложения работников системы образования. При смене профессиональной направленности подготовки, уровня квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, учреждение образования может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра предъявляемых требований.

Раньше организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению. В настоящее время все виды обучения учреждение образования осуществляется самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты.

С переходом к рыночной экономике функции учреждения по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего, это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионального образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части работников, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, ориентацией учреждения на удовлетворение потребности в квалифицированных сотрудниках за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников в учреждении в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей учреждения в сотрудниках, а с другой – предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами. Отсюда и требования к гибкости, подвижности системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями учреждения образования и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- 5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Подготовка кадров для системы образования осуществляется в высших учебных заведениях.

Переподготовка кадров – освоение работником новой профессии.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

- численности высвобождаемых работников;
- контингента высвобождаемых работников;
- возможностей их трудоустройства на предприятии;
- доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Повышение квалификации кадров – последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства, приобретаемой у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им нужно для профессиональной деятельности.

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации работников, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний,

призванных помочь работнику овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих. Задача – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности учреждения образования. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – это переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний.

Формы повышения квалификации:

- курсы при учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных сотрудников, так и специалистов со стороны;
- специальные факультеты или курсы повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах;
- курсы, семинары, устраиваемые многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и поэтому предусматривается коллективными договорами администрации с сотрудниками учреждения, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования.

Учреждения образования, осуществляющие переподготовку и повышение квалификации кадров для сотрудников системы образования в Республике Беларусь: институт повышения квалификации и переподготовки кадров Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка, Республиканский институт высшей школы, Академия последипломного образования, Республиканский институт профессионального образования, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, ИПК вузов Республики Беларусь.

6. Управление мотивацией в организации образования

Современная идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными **факторами мотивации к труду** являются: признание в труде, достижения в труде, содержание труда, ответственность и самостоятельность, возможность профессионального продвижения, возможность развития личности работника.

Экономические мотивы поведения людей основаны на получении материальных благ за выполнение определенной работы. Большая часть

потребностей, по крайней мере, низшего порядка, удовлетворяются с помощью денег, основным источником которых является заработная плата. Поэтому выбор наиболее оптимальной системы оплаты труда — одна из важнейших задач менеджмента.

В условиях рыночной экономики изменяются подходы к оплате труда, оплачиваются не затраты, а результаты труда — признание рынком продукта труда в качестве товара. Каждый руководитель из всего разнообразия форм оплаты труда (тарифная система, контрактная система, комиссия, система и т. д.) выбирает тот вариант, который в наибольшей степени соответствует конкретным условиям производства (характеру выпускаемой продукции, конкретному технологическому процессу, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т. д.).

Однако менеджер должен учитывать и нематериальные стимулы к труду, используя их с наивысшей отдачей.

Руководство фирм и предприятий может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, поднятие морального духа сотрудников, повышение целевого настроения и создание комфортного климата в коллективе.

Материальные и моральные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным [1].

7. Социально-психологический климат организации

Социально-психологический климат представляет качественную сторону межличностных отношений и проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется следующим:

- ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации;
- в коллективе достаточно развита потребность в труде на благо общества как сфере самоактуализации личности;
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях господствует взаимное доверие и уважение друг к другу;
- групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;
- существует достаточная взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый социально-психологический климат характеризуется следующим:

- преобладание эгоизма (побольше взять от общества, поменьше дать);
- неуважение к товарищам;

- подавление творчества, инициативы;
- равнодушие и черствость в общении;
- склоки, сплетни, подсиживание;
- невозможность привести в действие групповой потенциал;
- падение результативности;
- взаимное укрывательство, «круговая порука».

Факторы формирования психологического климата:

- характер производственных отношений того общества, составной частью которого является коллектив;
- содержание, организация и условия трудовой деятельности;
- особенности работы органов управления и самоуправления;
- характер руководства;
- степень совпадения официальной и неофициальной структуры группы;
- социально-демографические, психологические, половозрастные особенности группы.

8. Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и разрешения конфликтов

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ее противодействие. В результате возникают негативные последствия в совместной деятельности.

Наиболее распространенные причины возникновения конфликта можно разделить на три группы: 1) порождаемые трудовым процессом; 2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений; 3) обусловленные личностными чертами сотрудников организации.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренние и внешние. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым – межличностные, между личностью и группой и межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой.

Существует несколько эффективных стратегий управления конфликтной ситуацией. Наиболее распространенными, с точки зрения использования способов разрешения конфликта, являются структурные и межличностные стратегические подходы.

Структурные методы разрешения конфликтов включают: уточнение производственных ожиданий, механизм координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню или совместных заданий и совершенствование системы вознаграждений.

Межличностные тактические приемы включают пять основных стилей.

Уклонение представляет собой уход от конфликта.

Сглаживание – такое поведение, которое направлено на сдерживание раздражения противоположной стороны.

Принуждение – применение законной (должностной) власти или давления с целью навязать свою точку зрения.

Компромисс – это уступка до определенной степени другой стороне для поиска оптимального решения.

Окончательное решение проблемы – это стиль, который позволяет найти положительное решение проблемы в случае открытого столкновения различных взглядов.

Конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. **При эффективном управлении** конфликт может привести к выработке новых подходов в работе, разнообразить мнения, улучшить сотрудничество, дать толчок перестройке в организации.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, увеличение текучести кадров, ухудшение морально-психологического климата и социального взаимодействия [1].

Список используемых источников

1. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др. – М.: Высш. шк., 2005. – 376 с.
2. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального развития/ Э.Ф. Зеер. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – 240 с.
3. Менеджмент социальной работы / под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 288 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

Тема 8. Управленческое общение (4ч)

План

1. Особенности управленческого общения. Основные принципы управленческого общения.
2. Способы оптимизации управленческого общения.

Основные термины и понятия: общение, деловое общение, психологические барьеры.

1. Особенности управленческого общения. Основные принципы управленческого общения

Общение – специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества; в общении реализуются социальные отношения людей.

Функции общения в жизни человека:

– организация совместной деятельности людей (согласование и объединение усилий для достижения общего результата);

- формирование и развитие межличностных отношений (взаимодействие с целью налаживания отношений);
- познание людьми друг друга.

По характеру и содержанию общение бывает формальным (деловое) и неформальным (светское, быденное, бытовое).

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

Деловое общение реализуется в различных формах

- деловая беседа,
- деловые переговоры,
- деловые совещания,
- публичные выступления.

Основные принципы управленческого общения: принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, принцип полномочий и ответственности, принцип поощрения и наказания, принцип рационального использования рабочего времени.

Формы управленческого общения: субординационная, служебно-товарищеская, дружеская.

2. Способы оптимизации управленческого общения

Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать **вопросы**. Вопросы предоставляют собеседнику возможность проявить себя, показать, что он знает. Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника.

Существуют пять основных групп вопросов.

1. **Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ "да" или "нет". Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности

2. **Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить "да" или "нет", они требуют какого-то пояснения. Это так называемые вопросы

"что?", "кто?", "как?", "сколько?", "почему?". В каких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

3. Риторические вопросы. На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель - вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. С какой целью задаются такие вопросы? Задавая риторический вопрос, говорящий надеется "включить" мышление собеседника и направить его в нужное русло.

4. Переломные вопросы. Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим "переключиться" на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками.

5. Вопросы для обдумывания. Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов - создать атмосферу взаимопонимания [1].

Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний - это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела.

Сущес ву существуют следующие виды замечаний:

- невысказанные замечания;
- предупреждения;
- ироничные замечания;
- замечания с целью получения информации;
- замечания с целью проявить себя;
- субъективные замечания;
- объективные замечания;
- замечания с целью сопротивления.

Как лучше всего высказывать свои замечания?

Локализация. Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер.

Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

Явное и грубое возражение. Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: "В данном случае вы совершенно не правы!"; "Это не имеет под собой никакой почвы!" и т.д.

Уважение. К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

Признание правоты. Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то тактично почаще признавать правоту собеседника. Например: "Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, после принятия решения мы его учтем!" После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Следует избегать личных оценок, например, таких: "Будь я на вашем месте..." и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас своим советником и признанным специалистом.

Лаконичность ответа. Чем более кратко, по-деловому, вы ответите на замечания, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Чем более много словен ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

Контролирование реакции. При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

Недопущение превосходства. Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессионалом, против которого нет никаких шансов бороться. Именно поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости. Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд[1].

Психологические приемы влияния на собеседника

- Прием «имя собственное».
- Прием «зеркало отношений».
- Прием «Терпеливый слушатель».
- Прием «Личная жизнь».

Психологические барьеры – препятствия, преграды в общении, которые могут возникать как в связи с эмоциональным состоянием общающихся лиц, так и в связи с несовпадением смыслов высказывания, просьб, приказов.

Список используемых источников

1. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В.Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224с.

Тема 9. Психологическая ответственность руководителя (2ч)

План

1. Понятие и основные виды ответственности.
2. Групповые нормы поведения: положительная и отрицательная роль в процессе решения задач профессиональной деятельности.
3. Требовательность руководителя. Психологические условия эффективной требовательности.

Основные термины и понятия: ответственность, социальная ответственность, требовательность руководителя.

1. Понятие и основные виды ответственности

Ответственность в первом приближении можно определить как осознание человеком своей способности выступать причиной изменений (или противодействия изменениям) в окружающем мире и в собственной жизни, а также сознательное управление этой способностью. Ответственность является разновидностью регуляции, которая присуща всему живому, однако **ответственность зрелой личности** – это внутренняя регуляция, опосредованная ценностными ориентирами. Такой феномен человека, как совесть, непосредственно отражает степень рассогласования поступков человека с этими ориентирами [1].

Ответственность выступает как предпосылка внутренней свободы, поскольку лишь осознавая возможность активного изменения ситуации, человек может предпринять попытку такого изменения. Однако верно и обратное: лишь в режиме активности, направленной вовне, человек может прийти к осознанию своей способности влиять на события.

В своей развитой форме свобода и ответственность неразделимы, выступают как единый механизм саморегулируемой произвольной осмысленной активности, присущей зрелой личности в отличие от незрелой.

Для успешного выполнения организационных ролей необходимо не только знание и понимание официальных предписаний, но также **моральная готовность** работника принять данную роль, и, наконец, его последующая активность. Тогда официальные ролевые предписания подкрепляются соответствующими требованиями человека к самому себе.

При этом следует особенно подчеркнуть значение **ответственности** как свойства личности, определяющего ее отношение к своим функциональным обязанностям в производственном коллективе. «Ответственность служит здесь средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции (саморегуляции) деятельности

личности, которая выполняет должное по своему усмотрению, сознательно и добровольно» [2].

Ответственность личности всегда носит **социальный характер**, поскольку представляет собой ориентацию на исполнение определенных социальных требований, норм и образцов поведения в соответствии с ее местом в системе общественных отношений.

В результате проведенных исследований была обнаружена положительная связь между социальной ответственностью личности и ее поведением, как в сфере производственной, так и в общественной деятельности [2].

Участие в **коллективном принятии решений** приводит к тому, что каждый член коллектива начинает сознавать большую **ответственность** за выполнение этого решения.

Делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая **ответственность остаётся за руководителем**.

Распределяются права и ответственность. Определяются принципы руководства. Возможны основные подходы:

- принцип единства распределения прав и ответственности (единоначалие);
- принцип полномочий по уровням (двойное подчинение).

Сложная профессиональная деятельность – это такая работа, которая может быть охарактеризована одновременно присутствием более чем трех из следующих особенностей: 1) необходимостью специальной профессиональной подготовки для эффективного выполнения функциональных обязанностей, 2) многообразием и сложностью профессиональных задач, 3) часто возникающими ситуациями неопределенности при решении профессиональных задач и необходимостью выбора наилучшего из многих способов достижения профессиональных целей; 4) высоким уровнем психической напряженности труда; 5) жесткими временными ограничениями для достижения профессионального результата; 6) наличием рабочих ситуаций, при которых выполнение профессиональных функций связано с риском и опасностью для жизни профессионала и как следствие – необходимостью преодоления за счет социально обусловленного подавления естественных инстинктов в процессе решения профессиональных задач; 7) повышенной **социальной ответственностью** за результаты профессиональной деятельности (отсутствие «права на ошибку» в процессе выполнения работы).

Наиболее распространенными примерами современной сложной профессии являются работа топ-менеджера коммерческой организации, специалиста по продаже услуг, специалиста по работе с клиентами (заказчиками).

Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества.

Моральная ответственность преломляется через **профессиональную ответственность**, профессиональные качества личности получают моральную оценку.

Призвание – это не только смирение со своей участью, но прежде всего добросовестный труд, и ответственность за отношение к труду полностью лежит на самом человеке.

Этический кодекс, ценности и миссия организации

Существует точка зрения, что, в конечном счете, повышение степени социальной ответственности способствует осуществлению долгосрочных целей организаций и выгодно им.

Приведем аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации

«За»

1) социальная ответственность уравнивает могущество корпорации и ответственность корпорации;

2) добровольная **социальная ответственность** позволяет избежать принудительного правительственного регулирования;

3) общественность одобряет организации, несущие ответственность перед обществом, что в результате способствует их успеху;

4) действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы;

5) создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций;

6) организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем;

7) организации морально обязаны помогать обществу.

«Против»

1) ценой такого поведения являются снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя;

2) компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;

3) плата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, повышения цен;

4) принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно ее главных целей;

5) принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации;

6) ответственность за социальные проблемы лежит на индивидуумах, а не на корпорациях;

7) руководители корпораций не научены решать общественные проблемы.

2. Групповые нормы поведения: положительная и отрицательная роль в процессе решения задач профессиональной деятельности

Преимущества и недостатки группового решения (метод групповой дискуссии)

- Качество группового решения лучше качества индивидуальных решений.
- Однако качество группового решения хуже качества лучшего из индивидуальных решений.
- Существует опасный эффект «сдвига к риску» – групповое решение содержит больше элементов риска, чем принятое индивидуально. Автор американский исследователь Дж. Стонер.
- Оптимальное решение, если участники группы обладают достаточной информацией.
- Количество участников определяет время принятия решения.
- Видение проблемы с разных сторон.
- Уточнение взаимных позиций уменьшает сопротивление новой информации.
- Нивелирование скрытых конфликтов.
- Групповое решение может принять статус групповой нормы.
- Использование механизма возложения и принятия ответственности (самопринятия – самим выполнять).
- Удовлетворение потребности в признании и уважении.
- Оптимальное совмещение целей индивида, группы и организации в целом.

3. Требовательность руководителя. Психологические условия эффективной требовательности

Требовательность руководителя отражается 1) во внимании и жестком контроле за тем, чтобы то, повлечено распоряжение, было выполнено качественно и в срок; 2) в волевой готовности в интересах дела прямо или косвенно применить силу по отношению к тому, кто не ведет себя должным образом.

Функции психологически эффективной требовательности:

- 1) конструктивная, созидательная – получение максимального эффекта от нее. Нельзя смотреть на требовательность только как на волеизъявление, призванное вызвать подчинение. Стоит заметить, что она эффективна, если ее результатом руководитель видит общее положение дел, все ее аспекты, не только сиюминутные, но и отдаленные психолого-педагогические последствия;
- 2) направляющая, ориентирующая – связанная с повышением целеустремленности в работе персонала, усилением ориентации его на конечные результаты юридической работы;

- 3) организующая, дисциплинирующая – призвана обеспечить точное и полное выполнение каждым сотрудником своих обязанностей и прав;
- 4) активизирующая, мобилизующая – направлена на повышение активности, трудолюбия, настойчивости, добросовестности всего личного персонала и каждого работника;
- 5) развивающая, воспитывающая – способствует упрочению и совершенствованию личностных особенностей сотрудников и психологии коллектива;
- 6) профилактическая – выражается в стремлении не «бить по хвостам», а предупреждать возможные недостатки и нарушения.

Психологические условия эффективной требовательности

1. психологически обоснованное использование предписаний.
2. психологически грамотное осуществление контроля.
3. справедливая оценка действий сотрудников.
4. при обнаружении недостатков и указании на них сотрудникам добиваться их понимания и внутреннего принятия их как справедливых и деловых.
5. Соблюдать чувство меры в выборе способов реализации требовательности.

Список используемых источников

1. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
2. Муздыбаев, К. Психология ответственности / К.Муздыбаев. – Л.: Наука, 1983. – 240с.

Тема 10. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент) (6ч)

План

1. Управление временем.
2. Проектирование личной системы тайм-менеджмента.
3. Делегирование полномочий.

Основные термины и понятия: время, тайм-менеджмент, делегирование полномочий.

1. Управление временем

Понятие времени и его свойства

Время – то явление материального мира, которое дается нам от рождения, без каких-либо усилий с нашей стороны.

Время – одно из немногих явлений в мире, по отношению к которому люди равны между собой. Каждому дано 24 часа в сутки и семь суток в неделю. Умение эффективно им распорядиться – значит, получить колоссальный ресурс для эффективности не только деятельности, но и всей жизни. Поэтому человек, владеющий технологией создания такой системы управления временем, успешно реализует свои жизненные планы и достигает тех вершин

карьерного роста, которые для него значимы, в соответствии с его возможностями и особенностями профессиональной деятельности [3].

Виды времени

Существует несколько классификаций видов времени. Чаще всего используют классификацию, связанную с «привязанностью» времени к конкретным объектам. В таком случае современный темпорализм выделяет как минимум четыре вида времени.

1. Физико-химическое время. Оно описывает не только периоды ядерного распада, горения, рождения новых звезд и умирающих старых, но длительность работы электрических лампочек, ресурс работы холодильника и т.п.

2. Биологическое время описывает жизнедеятельность живых организмов: появление, рост и вымирание отдельных биологических видов, физиологических циклов (время переработки разных видов пищи нашим желудочно-кишечным трактом), биоритмы, жизненный цикл одной клетки и т.п.

3. Социальное время представляет собой время социальных изменений (войн, революций), время социальных институтов и организаций (периоды существования монархий, диктатур), кроме того, сюда относится время информационно-коммуникативных процессов (новости, мода и др.).

4. Психологическое время включает в себя как время протекания отдельных психических процессов (например, запоминание и усвоение информации), так и время формирования черт личности, достижения психологической зрелости и пр. [3].

Управление временем

Критерии лучших методов управления временем.

1. Легкость и простота применения выбранных методов (именно на основании данного критерия рассматривайте все те методы и приемы, с которыми вы познакомитесь на занятиях по тайм-менеджменту).

2. Экономичность. После овладения методом и доведения его до автоматизма, его применение не должно занимать слишком много времени. Так, научившись освобождать свой мозг от сохранения огромного количества оперативной (сиюминутной) информации при работе с потоком клиентов, и получив от такого умения заряд положительных эмоций, вы можете считать, что нашли «свой» метод.

3. Эффективность. Все методы управления временем работают не достижение поставленных нами жизненных целей, а не сами на себя.

4. Естественность. Проанализируйте, насколько легко выбранные вами методы управления временем включаются в вашу повседневную жизнь, не нарушают ли они вашего внутреннего покоя, не вносят ли разлад в отношениях с близкими людьми и коллегами по работе.

5. Положительные эмоции. Несмотря на серьезность решения проблемы управления временем, в результате поиска адекватных для нас методов управления

временем мы получаем средство, которое позволяет выполнять свою профессиональную деятельность не только быстро и эффективно, но и приятно [2].

Причины дефицита времени руководителя

Любая деятельность специфична и предполагает собственные уникальные помехи. В некоторых организациях сотрудники перегружены рутинной работой, что приводит к эмоциональному дискомфорту и, в конечном счете, ведет к замедлению выполнения работы или снижению ее качества. В других организациях искусственно создается множество информационных барьеров, из-за которых трудно быстро выполнить порученную работу из-за недоступности оперативной информации. Даже в работе двух руководителей, находящихся на разных уровнях иерархии в одной и той же организации, будут совершенно различные помехи.

2. Проектирование личной системы тайм-менеджмента

Типы систем тайм-менеджмента

Классическая система тайм-менеджмента предлагается два подхода к планированию временем: стандартная и блочная системы. В основе стандартной системы тайм-менеджмента лежит принцип ежечасного (и ежеминутного) планирования реального времени руководителя. Отталкиваясь от 24 часов в сутках (как предела его временного запаса), человек расписывает свое время с учетом приоритетности дела на данный рабочий день. Экономия времени определяется умением быстро классифицировать появляющиеся дела по критерию приоритетности, а также от умения брать ответственность на себя за принимаемое решение.

Основные правила работы со стандартной системой тайм-менеджмента, чтобы не наступило переутомление:

- Не позволяйте графику контролировать вашу жизнь: не пытайтесь управлять каждой минутой своего дня;
- Будьте внимательны к делам, которые вы обязаны сделать сегодня, проверьте: не слишком ли много времени вы отводите таким делам;
- Просматривайте свои графики, и время от времени очищайте их, если какие-то дела не работают на вашу главную цель.

Блочная система тайм-менеджмента предполагает объединение времени в блоки, а не простое его распределение. Тогда приоритеты держатся в голове, а не на бумаге. Выбор такого планирования времени может быть связан с тем, что у руководителя (сотрудника) существует необходимость видеть общую картину, от которой ему нужно отталкиваться. Одновременно, выбор специалистом такой системы может быть обусловлен индивидуально-психологическими особенностями личности. Предполагается, что те, кто предпочитает пользоваться блочной системой, ориентированы в своей жизни на события, а не на время.

Основные требования к блочному планированию:

- Выбрав такой способ планирования времени, развивайте у себя способность рассматривать свою работу скорее в общем, чем думать о конкретных задачах;
- Выбирать категории для объединения задач – крупные и разные;
- Соответственно сложности объединенных задач, планировать и блок времени на его выполнение;
- Стремиться реагировать на изменение ситуации стратегически, так как основная цель – выполнение работы, а не время на часах; Желательно, чтобы действия были короткими по времени, но энергичными (обычно, на выполнение задач блока планируется не более двух [3]).

Личностные резервы времени

Эти резервы касаются только внутренних возможностей самого человека: интеллектуальной сферы, знаний, умений и навыков в области управления, его мотивации, характерологии, а также ритмов.

- Умение выделять цели и расставлять приоритеты
- Расстановка приоритетов.

Мечта каждого руководителя либо и мечтать, хотя бы на 1% эту пропорцию, либо быть уверенным, что 20% времени дадут действительно качественный результат, при котором не жалко «впустую» потраченных 80%. Вот почему так важно уметь оценить то, чем занимаешься с позиции первоочередности или приоритетности.

Различие значимых целей, задач и стратегически важных действий

Большую роль в успешном планировании временных затрат играет умение различать цели, задачи и действия. Понятие цели нам хорошо знакомо, но для того, чтобы личную цель работника определить как значимую, желательно рассмотреть ее через призму наличия у нее следующих характеристик:

- Эта цель основана на миссии, восходит к корпоративным миссиям и целям;
- Эта цель имеет явные достижимые результаты;
- Эта цель включает определенное количество вспомогательных подцелей;
- Эта цель требует множества ресурсов;
- Эта цель требует дополнительного времени и имеет срок выполнения;
- Эта цель включает корпоративные и личные показатели.

Определение результатов достижения целей очень удобно осуществлять по **принципу SMART:**

- S – конкретный (Specific);
- M – измеримый (Measurable);
- A – достижимый (Achievable);
- R – актуальный (Relevant);
- T – своевременный (Time appropriate).

Чем моложе человек (меньше опыт как руководителя), тем больше он тяготеет в планировании к нечеткости предвидения путей достижения

целей. Кроме того, у нас в культуре сильно развита эта черта – «Планов громадь!»). Им рекомендуется воспользоваться «принципом поедания слона»: разделение цели на последовательность более мелких задач, чтобы можно было охватить все. Хотя у некоторых молодых руководителей бывает проблема именно с формированием стратегических целей [3].

Планирование времени

Эмпирические наблюдения показывают, что шанс выполнения задачи в период выполнения которой отмечен в ежедневнике или (или даже просто в уме) возрастает на 75%. Проблема даже не в том, что задача в ежедневнике (органайзере) – перед глазами, а в том, что на нее в таком случае выделено конкретное время. А если время не выделено, то задача и не будет выполнена. Кроме того, есть и собственно личностный компонент. Планирование с конкретными сроками повышает вероятность выполнения и придает силы, повышает мотивации. А также это планирование важно в том случае, когда вам необходимо чувство, что вы все время чем-то заняты. Концентрация на выполнении стратегически важных задач ведет большинство людей к подъему сил.

Планирование предсказуемых и непредсказуемых событий

Решение этой проблемы связано с так называемыми «золотыми» пропорциями планирования. Специалисты в области тайм-менеджмента в этом вопросе придерживаются временами диаметрально противоположного мнения. Со времен В. Парето предлагается вариант, по которому 20% жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80% достигаемых целей. В то время как Д. Зайверт распределяет время следующим образом: 60% занимает планируемое выполнение основных задач и функций; 20% он отводит на творчество и самоорганизацию (предполагается гибкое планирование) и 20% времени определяется как резервное, отложенное на неплановые затраты (помехи). Еще один подход, называемый «Метод ABC», касается разделения времени на выполнение главных, приоритетных задач (15%), выполнение второстепенных задач (20%), также вспомогательных и неплановых (помех) задач (65%). Конечно, все эти пропорции даны без учета специфики деятельности каждого конкретного руководителя, сотрудника в каждой конкретной организации [3].

3. Делегирование полномочий

Полномочия представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Масштабы полномочий, сконцентрированные на том или ином уровне управления, определяются сложностью, важностью и разнообразием решаемых проблем, развитостью системы коммуникаций, личными

особенностями руководителей и морально-психологическим климатом в организации.

Многоуровневая система управления в организации рождает два основных типа полномочий: линейные и аппаратные, или штабные. Линейные – реализуются посредством цепи команд от высшего руководства вниз. Штабные носят консультативный или обслуживающий характер. Они направлены на обеспечение всей деятельности по достижению целей организации.

Полномочия ограничены правилами, зафиксированными в документах организации, а также факторами внешней среды, например законами.

Передача заданий, полномочий и ответственности подчиненным осуществляется путем их **делегирования**. Однако оно редко бывает эффективным, если руководитель не придерживается принципа соответствия объема делегированных полномочий объему возлагаемой ответственности.

Права, обязанности и ответственность всех сотрудников организации должны закрепляться в должностных инструкциях. Это позволяет во многом упорядочить процесс распределения полномочий и добиться более эффективной технологии управления на всех уровнях.

Процесс делегирования начинается с классификации проблем, стоящих перед организацией, составления перечня полномочий, которые реально могут быть делегированы, уточнения выигрыша и риска, связанных с этим, а также способностей и моральных качеств подчиненных. Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов как организации или подразделения, так и руководителя и подчиненных.

Делегирование полномочий подчиненным позволяет:

- максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые;
- проявить инициативу и самостоятельность;
- развить себя как личность;
- продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить в их глазах свой престиж и создать «стартовую площадку» для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- наконец, просто получить большую удовлетворенность от работы.

Таким образом, делегирование полномочий обладает целым рядом положительных последствий, как для руководителя, так и для исполнителя. Однако часто и те, и другие сопротивляются делегированию полномочий.

Среди причин этого можно выделить следующие:

- излишняя загруженность текущими делами, не оставляющая времени для постановки задач подчиненным и осуществления контроля за их решением;
- непонимание важности проблемы делегирования полномочий и неумение правильно определить объект для делегирования;
- неверие в способности подчиненных, боязнь ответственности за их возможные неудачи;

– нежелание расставаться с любимым делом, которому отданы многие годы;

–наконец, боязнь подчиненных и конфликтов с ними.

Подчиненные в свою очередь могут уклоняться от принятия полномочий. Среди причин нежелания принимать дополнительную ответственность можно выделить наиболее распространенные:

– отсутствие веры в себя, страх допустить ошибки, за которые придется нести ответственность;

– недостаток знаний, некомпетентность в поручаемом для разработки вопросе;

– нехватка информации, ограничивающая возможность качественно выполнить задание;

– формальный подход к делу со стороны руководителя, т. е. так называемое фиктивное делегирование – передача подчиненному тех полномочий, которые он давно уже имеет.

Неравномерность распределения полномочий по различным «этажам» власти позволяет судить о развитии двух противоположных процессов управления. Первый связан с централизацией власти, второй – с децентрализацией. Степень их развития в управлении зависит от большого числа внутренних и внешних факторов в деятельности организации [1].

Список используемых источников

1. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кисляков и др. – М: Высш. шк., 2005. – 376 с.
2. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – Санкт-Петербург : Речь, 2006. – 371 с.
3. Овдей, С.В. Психотехнологии тайм-менеджмента: Учебно-методическое пособие / С.В. Овдей, Л.С.Кравченко. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2007. – 97 с.

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ по дисциплине «Психология менеджмента» (всего 40 часов)

Семинар 1. Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности (2 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Менеджмент как управление в социальных системах.
2. Понятия «менеджмент», «руководство», «лидерство».
3. Объект и предмет менеджмента. Задачи и функции менеджмента.
4. Виды и уровни менеджмента.
5. Менеджмент как наука и искусство. Связь менеджмента с другими науками.
6. Методы и методики диагностики профессиональных качеств менеджера.

Задания и упражнения

1. Назовите отличительные характеристики нашей социальной системы.
2. Выделите уровни менеджмента для высшего учебного заведения.
3. Установите связь психологии менеджмента с другими дисциплинами специальности.

Литература

1. Бурганова, Л.А. Теория управления : Учеб. пособие / Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
2. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.
3. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. Г.С. Никифорова. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 816 с.
4. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 335 с.

Семинар 2. Основные этапы развития менеджмента (2 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Школа научного управления.
2. «Организационная революция» Ф. Тейлора.
3. Управленческие взгляды и принципы системы Г. Форда, Г. Эмерсона.
4. Школа человеческих отношений.
5. Школа поведенческих наук.
6. Влияние «кибернетической школы» на развитие управленческой практики.
7. Эмпирическая школа.
8. Зарубежные школы менеджмента: английская, американская, японская.

Задания и упражнения

1. Выделите этапы в истории менеджмента, когда он рассматривался как наука и как искусство. Что общего и различного в этих подходах?

2. Сравните сильные и слабые стороны европейского и японского менеджмента.

Литература

1. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учеб. пособие / Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
2. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.
3. Кремень, М.А. Психология управления: Учеб. пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210 с.

Семинар 3. Развитие отечественного менеджмента (2 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Развитие отечественного менеджмента (с 19 века до 90-х годов 20 века).
2. Концепции и подходы к управлению известными советскими управленцами 20-х годов прошлого столетия.
3. Актуальные вопросы современного менеджмента в отечественной и зарубежной психологии.

Задания и упражнения

1. Какие общие подходы можно выделить в зарубежной и отечественной школах менеджмента?
2. Какие актуальные вопросы современного менеджмента имеют исторические корни?

Литература

1. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учеб. пособие / Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
2. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.
3. Кремень, М.А. Психология управления: Учеб. пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210с.

Семинар 4. Психологические особенности основных управленческих функций (2 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Характеристика основных функций управления.
2. Классификация управленческих функций по А. Файолю; М.Х.Мескону, М. Альберту и Ф.Хедоурну; В.Ф. Рубахину, А.Л. Журавлеву, В.Г. Шорину.
3. Психологические особенности функций планирования, организации, мотивации, контроля.
4. Уровни управления организацией.
5. Факторы, способствующие эффективному выполнению управленческих функций руководителем.

Задания и упражнения

1. Сравните подходы к функциям управления у различных авторов. Ответ оформите в виде таблицы.
2. В чем заключаются психологические особенности основных управленческих функций?

Литература

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
2. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
3. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.

Семинар 5. Психологические закономерности управленческой деятельности (2 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Профессиональная деятельность как система.
2. Психологическая структура деятельности.
3. Компоненты системы деятельности (по Б.Ф. Ломову, В.Д. Шадрикову).
4. Законы, определяющие динамику психических процессов: неопределенности отклика, неадекватности отображения человека человеком, неадекватности самооценки, расщепления смысла управленческой информации, самосохранения, компенсации.

Задания и упражнения

1. Сравните компоненты системы деятельности у разных авторов.
2. Проведите диагностику профессионального «выгорания» с помощью методики «Опросник психического выгорания» К. Маслач и С. Джексона в адаптации Н.Е. Водовой и Е.С. Старченковой.
3. Проведите деловую игру «Профилактика психического «выгорания».

Литература

1. Кремень, М.А. Психология управления: Учеб пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210с.
2. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
3. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
4. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 512 с.

Семинар 6, 7. Руководитель как субъект управленческой деятельности (4ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Общие и частные характеристики руководителя, менеджера, лидера.
2. Стили руководства. Ситуации предпочтения определенного стиля руководства.

3. Типология лидерства: по содержанию деятельности, по характеру деятельности, по направленности деятельности, с точки зрения решаемых задач, в зависимости от преобладающих функций.

4. Психологический портрет современного менеджера: способности, профессиональные и личностные качества, имидж.

Задания и упражнения

1. Напишите перечень профессионально важных качеств современного менеджера, необходимый для осуществления основных управленческих функций. Для каждой функции выделите отдельный перечень качеств.

2. Укажите производственные ситуации, когда целесообразно использовать стили управления: авторитарный, демократический, либеральный.

Литература

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.

2. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.

3. Кремень, М.А. Психология управления: учеб. пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210с.

4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.

5. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.

6. Психология менеджмента: практикум / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – 535 с.

7. Линчевский, Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э.Э.Линчевский. – СПб.: Речь, 2002. – 236 с.

Семинар 8, 9. Организация и социальная группа как объекты управления (4ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Организация как социальная группа. Функции организации.

2. Групповая динамика. Факторы, оказывающие влияние на работу группы.

3. Основная характеристика типов коммуникаторов: «сторож», «лидер мнений», «связной», «пограничник».

4. Ограничения, препятствующие эффективной работе руководителя: качества руководителя, уровень профессиональной квалификации сотрудников, характеристики микроклимата, специфика целей, результаты работы и др.

Задания и упражнения

1. Как связаны между собой групповая сплоченность и эффективность групповой деятельности?

2. Опишите групповую динамику, опираясь на известные вам социально-психологические закономерности.
3. Приведите примеры ситуаций, в которых проявляются ограничения, препятствующие эффективной работе руководителя: качества руководителя.

Литература

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
2. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
3. Кремень, М.А. Психология управления: Учеб пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210с.
4. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.

Семинар 10, 11, 12. Управление персоналом в образовании (6 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Психологическое сопровождение управлением персонала в образовательном учреждении.
2. Задачи управления персоналом.
3. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
4. Методы подбора и профориентации педагогических кадров. Аттестация педагогических и управленческих кадров в образовании.
5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров в системе образования.
6. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Социально-психологический климат организации.
7. Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и разрешения конфликтов.
8. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов: стресс, выгорание, агрессия и адаптация сотрудников.

Задания и упражнения

1. Какие особенности психологического сопровождения персонала наиболее изучены в белорусской психологии?
2. Какие методы профориентации используются в вашем учебном заведении? В чем перспективы внедрения новых методов профориентации?
3. Укажите плюсы и минусы методов профессионального отбора и подбора в сравнении друг с другом.
4. Постройте личностный профессиональный план в сфере повышения квалификации.
5. Каковы возможности и ограничения структурных и межличностных методов управления конфликтами?

Литература

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
2. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
3. Кремень, М.А. Психология управления: Учеб пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210с.
4. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 512 с.
5. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.

Семинар 13, 14, 15. Управленческое общение (6 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Особенности управленческого общения.
2. Основные принципы управленческого общения.
3. Формы управленческого общения.
4. Способы оптимизации управленческого общения.
5. Анализ психологической сущности вопросов собеседников.
6. Парирование замечаний собеседника.
7. Психологические приемы влияния на собеседника.
8. Межличностная аттракция.
9. Compliments и их психологическая сущность.

Задания и упражнения

1. Приведите примеры, отражающие основные принципы управленческого общения.
2. Составьте правила этики и комплимента в профессиональном общении.
3. Проанализируйте послезвучия и поговорки с точки зрения отражения в них особенностей профессионального общения.

Литература

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
2. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
3. Кремень, М.А. Психология управления: Учеб пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210с.
4. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 512 с.
5. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.

Семинар 16. Психологическая ответственность руководителя (2 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Основные виды ответственности.

2. Групповые нормы поведения.

3. Требовательность руководителя. Психологические условия эффективной требовательности.

Задания и упражнения

1. Приведите примеры различных видов ответственности в деятельности руководителя учреждения образования.

Литература

1. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.

2. Морозов А. В. Деловая психология. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576с.

3. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифоров. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.

4. Линчевский, Э.Э. Мастерство управленческого общения: Руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э.Э.Линчевский. – СПб.: Речь, 2002. – 236 с.

Семинар 17, 18, 19, 20. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент) (8 ч)

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие эффективности управления временем.

2. Личная система тайм-менеджмента руководителя.

3. Психотехнологические приемы эффективного использования рабочего времени.

4. Организационные приемы повышения эффективности использования рабочего времени.

5. Делегирование полномочий.

6. Причины нежелания руководителей делегировать полномочия.

7. Причины нежелания подчиненных получать дополнительные полномочия и ответственность.

Литература

1. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – Санкт-Петербург : Речь, 2006. – 371 с.

2. Моргенстерн, Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управление своим временем и своей жизнью / Д. Моргенстерн. – М.: ООО «Добрая книга», 2002. – 264 с.

3. Овдей, С.В. Психотехнологии тайм-менеджмента: Учебно-методическое пособие / С.В.Овдей, Л.С.Кравченко. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2007. – 97 с.

Задания и упражнения

Понятие времени и его свойства

Задание 1.

1. Работая индивидуально, сформулируйте свое определение времени:

«ВРЕМЯ это – _____»

2. Попробуйте с помощью рисунка или графически изобразить время.

Какие еще ассоциации у вас возникли?

3. Обсудите в подгруппах свои ответы, выявляя схожесть и различающиеся моменты в нашем представлении времени.

4. Можно ли сформулировать обобщенное, «универсальное» определение времени?

Задание 2.

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы:

1. Какие виды экономического времени вам хорошо знакомы (вы «ощутили» их на себе, пережили в своей жизни)?

2. Вы выступали только в роли объекта экономического времени (пассивного наблюдателя или участника событий) или у вас есть опыт управления экономическим временем? Если такой опыт есть, то в чем он заключался? Этот опыт был успешным или не очень? Почему, в чем причина этого успеха (или неуспеха)?

Задание 3.

1. Протестироваться с помощью теста «Субъективная минута».

2. Проанализировать свои результаты с ответствуют объективному времени, ваши результаты демонстрируют тенденцию к недооценке коротких интервалов, или к переоценке.

Тест «Субъективная минута»

Инструкция:

1. Попросите кого-нибудь из участников занятия выступить в роли «экспериментатора», считающего ваши оценки временных интервалов. «Экспериментатору» понадобятся часы с секундной стрелкой (механический или электронный секундомер).

2. По команде «экспериментатора» вы начинаете в уме отмерять заданное количество секунд. Постарайтесь не отсчитывать секунды, а просто интуитивно выждите нужный интервал. Когда, по вашему мнению, интервал закончился, сообщите об этом «экспериментатору», который запишет ваш реальный результат в таблицу.

3. Для оценивания предлагается 5 временных интервалов. Полученные результаты заносятся в таблицу в графу «Ваш результат». После измерения всех пяти заданных временных интервалов вычисляется разница между временем заданного интервала и временем, которое испытуемый указал в своем ответе. Результаты вычислений записываются в графу таблицы «Разница», при этом учитывается знак (если ответ меньше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «минус»; если ответ больше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «плюс»).

Под таблицей необходимо указать, сколько получилось ошибок со знаком «плюс», а сколько – со знаком «минус»

4. Поменяйтесь ролями с вашим «экспериментатором» и помогите ему оценить его собственное восприятие времени.

Оцениваемый интервал	Ваш результат	Разница
секунды		
минута		

Количество ошибок со знаком «+» = _____

Количество ошибок со знаком «-» = _____

Если в ответах преобладают ошибки со знаком «+», то это указывает на внутреннюю тенденцию **замедления** в восприятии времени. Если в ответах преобладают ошибки со знаком «-», то это соответственно, указывает на внутреннюю тенденцию **ускорения** времени.

Причины таких искажений восприятия времени (коротких интервалов), связано с:

1) интенсивностью работы различных органов организма (в первую очередь с активацией нервной системы, обменом веществ и т.п.: чем выше интенсивность работы функциональных систем, тем «быстрее» время человека);

2) функциональным состоянием организма в целом (усталость – подъем сил, болезнь – здоровье и др.). Если функциональное состояние «плохое» время «замедляется»;

3) эмоциональным состоянием (стеническое – астеническое). Стенические эмоции активизируют организм и «ускоряют» его время;

4) половыми особенностями (например, среднее время реакции у мужчин меньше);

5) уровнем мотивации, потребностей. Если потребности удовлетворены и мотивация снижена – время «замедляется».

Задача 4

1. Изучите предложенный Кодификатор затрат времени руководителя.

2. Работая в подгруппах, создайте свой Кодификатор. Какие субкатегории Вы хотели бы добавить, исключить? Может быть, какие-либо из предложенных субкатегорий вы хотели бы «укрупнить», «раздробить», «передвинуть» в другие категории?

(для глубокого качественного анализа временных затрат оптимально выделять 5-6 категорий и не более 30 субкатегорий; уменьшение делает анализ поверхностным, увеличение – громоздким).

Кодификатор

100. Работа.

101. Подготовка к работе
102. Выполнение основных трудовых функций.
103. Исправление ошибок в работе.
104. Регламентированные перерывы.
105. Общение с коллегами.
106. Дорога домой.

200. Помехи

201. Потери времени из-за объективной нехватки ресурсов.
202. Потери времени из-за организационных «нестыковок».
203. Незапланированные встречи, посетители.
204. Потери времени из-за собственной лени.
205. Потери времени из-за собственной некомпетентности.

300. Самообслуживание

301. Сон
302. Пассивный отдых.
303. Еда.
304. Гигиена.

400. Домашний труд

401. Магазины.
402. Уборка.
403. Ремонт, в том числе мелкий.
404. Забота, уход, воспитание, помощь близким.
405. Разное (например, дача).

500. Свободное время

501. Общение с друзьями (гости, разговоры по телефону, интернету и т.п.)
502. Чтение книг, прессы.
503. Телевизор.
504. Творчество, хобби.
505. Спорт (утренняя гимнастика, бег, фитнесклуб и т.п.)
506. Путешествия, поездки, походы, прогулки.

Причины дефицита времени руководителя

Задание 5.

1. Работая индивидуально, составьте свой список помех в работе.
2. Ознакомьтесь со списком помех, предложенным Л. Зайвертом.
3. Работая в подгруппах, выберите из предложенного Л. Зайвертом списка пять наиболее характерных помех, которые чаще всего встречаются в

привычной для вас деятельности (подгруппы формируются по признаку близости выполнения функциональных обязанностей)

4. Еще раз внимательно прочитайте список помех (по Л. Зайверту). Предложите, как минимум пять помех, которые характерны именно для вашей деятельности, но они отсутствуют в списке Л. Зайверта.

Списков «воров времени», предложенный Л. Зайвертом:

- 1) нечеткая постановка целей;
- 2) отсутствие приоритетов;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) неполное представление о текущих задачах и путях их решения;
- 5) плохое планирование трудового дня;
- 6) личная неорганизованность, «бумажные завалы»;
- 7) чрезмерное чтение;
- 8) скверная система документооборота;
- 9) недостаток мотивации, лень;
- 10) поиск плохо хранящейся нужной информации (адресов, телефонов и т.п.);
- 11) недостатки кооперации или разделение труда;
- 12) случайные телефонные звонки;
- 13) незапланированные посетители;
- 14) неспособность сказать «нет»;
- 15) неполная, запоздалая информация;
- 16) отсутствие самодисциплины;
- 17) неумение довести дело до конца;
- 18) отвлечение (шум и т.п.);
- 19) затяжные совещания;
- 20) плохая подготовленность к совещаниям, беседам и т.п.;
- 21) отсутствие коммуникаций или неточная обратная связь;
- 22) болтовня на чуждые темы;
- 23) излишняя коммуникабельность;
- 24) чрезмерные деловые записи;
- 25) привычка откладывать «на потом»;
- 26) желание все узнать подробно;
- 27) длительные ожидания;
- 28) спешка, нетерпение, чрезмерная суетливость;
- 29) неиспользование делегирования;
- 30) недостаточный контроль над порученными делами, из-за чего их приходится переделывать.

Проектирование личной системы тайм-менеджмента

Задание 6.

1. Проанализировав материал своего ежедневника (органайзера), определите, какой системе планирования времени он соответствует – классической или блочной?
2. Что вас удовлетворяет и не удовлетворяет в таком способе планирования?
3. Попробуйте составить план действий по повышению эффективности управления своим временем, ответив на следующие три вопроса:

1) В каких трех областях, по вашему мнению, вам больше всего нужна помощь, чтобы лучше управлять временем?

- 1.
- 2.
- 3.

2) Какие три вещи вы можете сделать СЕГОДНЯ, чтобы лучше управлять своим временем?

- 1.
- 2.
- 3.

3) Какие три вещи вы можете сделать НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ, чтобы лучше управлять своим временем?

- 1.
- 2.
- 3.

Личностные резервы времени

Задание 7.

1. Назовите конкретные дела (работу), которые практически обеспечивают успех вашей деятельности. Можете ли вы назвать критерии такого успеха? Совпадают ли ваши внутренние критерии с внешними критериями?
2. Опираясь на результаты «инвентаризации» своего времени, оцените, каков временной интервал занимает «главная» для успеха работа в вашей повседневной профессиональной деятельности.

В связи с этим мы выходим на извечную проблему всякого работающего человека – проблему первенства между срочным и важным.

Несмотря на то, что срочное и важное являются понятиями разного порядка, решение дилеммы первенства между ними может быть сильнейшим стрессором.

В экономии времени важным является быстрота принятия специалистом решения, что из поступающих дел является главным с точки зрения долгосрочных целей и задач.

Срочное и важное	Важное, но не срочное
Срочное, но не важное	Несрочное и не важное

Рисунок 1. Матрица приоритетности

Задание 8.

1. Распределите дела, которые появляются у вас в течение обычного рабочего дня на основании предложенной матрицы.
2. По каким критериям вы распределяете свои дела? Легко ли вам это дается?
3. Каких дел больше? Сколько времени занимает каждый класс дел в течение дня?

Классификация задач для расстановки приоритетов

Задачи группы А. Это те дела, которые вы ОБЯЗАНЫ сделать в этот день. Вам не обязательно делать все это самому, но если вы делегировали эти задачи, их выполнение нужно контролировать,

Задачи группы В. Это те дела, которые СЛЕДОВАЛО БЫ сделать сегодня. Это приоритетные задачи, но за них нужно браться после выполнения задач из группы А.

Задачи группы С. Это то, что вы НАДЕЕТЕСЬ сделать сегодня. Эти дела можно отложить, если нужно. Но если дела из групп А и В сделаны, то им необходимо уделить внимание.

Задачи группы Д. Это задачи, которые нужно ДЕЛЕГИРОВАТЬ. Делегирование рассматривалось в модуле 4. Контроль задач, которые были делегированы ранее может относиться к категории задач А, В или С.

Задачи группы Е. Это то, о чем можно ЗАБЫТЬ. Не все, что требует вашего внимания, достойно его. Учитесь говорить «нет». Следуйте своим приоритетам, а не приоритетам других (конечно, это не относится к вашему боссу!).

Планирование времени

Задание 9.

1. Исходя из специфики вашей деятельности, определите ваши «золотые» пропорции планирования.
2. Вы соблюдаете их в ежедневной и еженедельной практике?
3. Проанализируйте, как часто и какие дела вы переносите в своем графике?

Список используемых источников

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.

2. Бороздина, Г.В. Психология делового общения / Г.В.Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224с.
3. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учеб. пособие / Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.
4. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента: Учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др. –М.: Высш. шк., 2005. – 376 с.
5. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – Ч. 1. – 102 с., Ч. 2. – 127 с.
6. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального развития/ Э.Ф. Зеер. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 240 с.
7. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – Санкт-Петербург : Речь, 2006. – 371 с.
8. Косов Б.Б. Личность: теория, диагностика и развитие / Б.Б.Косов. – М.: Академический проект, 2000. – 240 с.
9. Линчевский, Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах / Э.Э.Линчевский. – СПб.: Речь, 2002. – 236 с.
10. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е.И. Комарова и А.И.Войтенко. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДИОС, 2001. – 288 с.
11. Мещерякова, Е.В. Психология управления: учеб. пособие / Е.В.Мещерякова. – Минск: Вышэйшая школа, 2005. – 237 с.
12. Моргенстерн, Д. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управление своим временем и своей жизнью / Д. Моргенстерн, Д.. – М.:ООО «Добрая книга», 2002. – 260 с.
13. Морозов, А.В. Деловая психология / А.В.Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
14. Муздыбаев, К. Психология ответственности / К.Муздыбаев. – Л.: Наука, 1983. – 240с.
15. Овдей, С.Р. Психотехнологии тайм-менеджмента: Учебно-методическое пособие / С.В.Овдей, Л.С.Кравченко. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2007. – 97 с.
16. Пряхников В.С., Пряхникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства. – М.: Академия, 2001. – 480 с.
17. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.
18. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И.Самыгин, Л.Д.Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
19. Словарь психолога-практика / сост. С.Ю.Головин. – Минск: Харвест, 2003. – 976 с.
20. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 512 с.
21. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
22. Цветков, А.Н. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2010. – 176 с.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ «ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Теория управления как отрасль знания. Менеджмент как управление в социальных системах.
2. Объект и предмет менеджмента. Виды менеджмента. Уровни менеджмента.
3. Задачи и функции менеджмента. Социальные функции и социальный характер менеджмента, его цивилизационная роль.
4. Методы и методики диагностики профессиональных качеств менеджера.
5. Основные этапы развития менеджмента.
6. Школа научного управления.
7. Классическая школа управления.
8. Зарубежные школы менеджмента: английская, американская, японская.
9. Актуальные вопросы современного менеджмента в отечественной и зарубежной психологии.
10. Основные функции управления.
11. Психологические особенности функций планирования, организации, мотивации, контроля.
12. Уровни управления организацией. Факторы, способствующие эффективному выполнению управленческих функций руководителя.
13. Профессиональная деятельность и ее структура. Психологическая структура деятельности.
14. Законы, определяющие динамику психических процессов.
15. Руководитель, менеджер, лидер.
16. Стили руководства. Типы руководителя.
17. Психологический портрет современного менеджера.
18. Социальная психология организаций.
19. Психологическое сопровождение управлением персонала в образовательном учреждении.
20. Методы подбора и профориентации педагогических кадров.
21. Аттестация педагогических и управленческих кадров в образовании.
22. Профессиональная и организационная адаптация кадров.
23. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров.
24. Управление мотивацией в организации образования.
25. Социально-психологический климат организации.
26. Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и разрешения конфликтов.
27. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов: стресс, выгорание, агрессия и адаптация сотрудников.
28. Особенности управленческого общения. Основные принципы управленческого общения.
29. Способы оптимизации управленческого общения.
30. Понятие и основные виды ответственности.
31. Групповые нормы поведения: положительная и отрицательная роль в процессе решения задач профессиональной деятельности.
32. Требовательность руководителя. Психологические условия эффективной требовательности.
33. Эффективность управления временем.
34. Делегирование полномочий.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе В.В. ПУ

В.В. ПУ

« 10 » 2013 г.

Регистрационный № ДД-19-2013 /р.

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности:
1-09 81 01 «Образовательный менеджмент»

Кафедра психологии
Семестр 1

Лекции 34 ч

Экзамен 2 семестр

Практические (семинарские)
занятия 40 ч

Аудиторных часов по
дисциплине 74 ч

Всего часов по
учебной дисциплине 198 ч

Форма получения
высшего образования – дневная и заочная

Составил(а) М.Ф. Бакунович, кандидат психологических наук, доцент,
Ю.А. Полешук, кандидат психологических наук, доцент

2013 г.

Рецензенты

Кафедра психологии и педагогического мастерства Государственного учреждения образования «Республиканский институт высшей школы».

Л.В. Маришук, профессор кафедры психологии и конфликтологии филиала РГСУ г. Минск, доктор психологических наук, профессор.

Рассмотрена и рекомендована к утверждению кафедрой психологии учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

07.05.2013 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой



М.Ф. Бакунович

Одобрена и рекомендована к утверждению Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

24.05.2013 г., протокол № 4



ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В настоящее время совершенствование системы высшего образования осуществляется с помощью активных инновационных преобразований. Разработка и внедрение в образовательный процесс II ступени новых специальностей призвано обеспечить усиление качественной составляющей профессиональной подготовки специалиста. Анализ характеристик высшего образования в Республике Беларусь определяет необходимость подготовки специалистов, готовых к управленческой деятельности. Знание психологических основ закономерностей и механизмов функционирования организации, процессов деятельности руководителей при выполнении управленческих функций определяют, во многом, эффективность управленческой деятельности.

Деятельность руководителя в социальной и образовательной сфере предполагает владение основами психологии управления, психологии влияния, психологии межличностных отношений, психологии мотивации, психологии личного и корпоративного имиджа. Программа дисциплины «Психология менеджмента» предлагает систему научных знаний, которые составляют теоретическую основу психологии управления, а также обеспечивают практику менеджмента научными рекомендациями.

Дисциплина опирается на предварительное изучение магистрантами психологических дисциплин, предусмотренных учебным планом специальности. Содержание «Психологии менеджмента» связано с дисциплинами учебного плана высшего учебного заведения: «Психология», «Педагогика и психология высшего школы», «Основы образовательного менеджмента», «Профессионально-личностное развитие менеджера образования», «Педагогическая аксиология», «Тренинг делового общения», «Имиджеология» и др.

Цель и задачи изучения дисциплины «Психология менеджмента»

Цель дисциплины – формирование у магистрантов системного научного знания о теоретических и практических основах управления в сфере образования.

Основными задачами являются:

1. Изучение общих принципов и закономерностей психологии управления.
2. Анализ современных методов научных исследований в области психологии менеджмента.
3. Рассмотрение практики применения новейших достижений психологии менеджмента в сфере образования.
4. Формирование представлений о системе действий руководителя по анализу и изменению психологического климата в коллективе.
5. Формирование психологических умений мотивации и стимулирования сотрудников в организации образования.
6. Развитие умений управлять коллективом в условиях конфликта и стресса.

7. Обучение основам эффективной организации времени.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

знать:

- основные понятия и категории, базовые положения психологии менеджмента, в том числе, современные концепции, методы и дискуссионные вопросы;
- основы и особенности психологического подхода к рассмотрению управленческих проблем;
- психологические особенности основных функций управления;
- особенности управления в условиях социально-педагогической деятельности;
- психологические характеристики управленческого общения.

уметь:

- осуществлять сравнительный анализ проблем и результативности отечественного и западного менеджмента социально-педагогической деятельности, конкретных управленческих систем, ситуаций;
- характеризовать состояние субъектов и объектов социально-педагогической деятельности в ходе управленческого процесса;
- анализировать и характеризовать социально-экономические, духовно-творческие интересы и потребности сотрудников в организации;
- анализировать психологические особенности управленческого общения, стиля поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях;
- формировать цели и задачи принятия решений;
- принимать оптимальные управленческие решения;
- своевременно контролировать выполнение принятых управленческих решений и проводить необходимую корректировку.
- осуществлять педагогические измерения и мониторинг образовательного процесса;
- на научной основе организовывать свой труд, самостоятельно оценивать результаты своей деятельности;
- разрабатывать, апробировать и внедрять образовательные проекты;
- разрабатывать и внедрять концепции и программы развития учреждений образования;
- планировать деятельность учреждений образования и образовательного процесса на основе нормативных актов в области образования;

владеть:

- методами управления в образовании;
- приемами мотивации и стимулирования в организации образования.

Учебная программа учебной дисциплины «Психология менеджмента» рассчитана всего на 198 часов, из них – 74 ч аудиторных. Распределение аудиторного времени по видам деятельности: 34 ч лекционных, 40 ч практических занятий. По результатам изучения дисциплины сдается экзамен.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема 1. Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности

Теория управления как отрасль знания. Менеджмент как управление в социальных системах.

Подходы к определению понятий «менеджмент», «руководство», «лидерство». Объект и предмет менеджмента. Виды менеджмента. Уровни менеджмента. Задачи и функции менеджмента. Социальные функции и социальный характер менеджмента, его цивилизационная роль. Менеджмент как наука и искусство. Связь менеджмента с другими науками.

Методы и методики диагностики профессиональных качеств менеджера. Личностный рост как необходимая составляющая повышения эффективности управления.

Тема 2. Теория и практика психологии менеджмента: исторический аспект

Основные этапы развития менеджмента. Школа научного управления. «Организационная революция» Ф. Тейлора. Принципы производительности. Управленческие взгляды и принципы системы Г. Форда, Г. Эмерсона. Классическая школа. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Влияние «кибернетической школы» на развитие управленческой практики. Эмпирическая школа. Зарубежные школы менеджмента: английская, американская, японская.

Развитие отечественного менеджмента (с 19 века до 90-х годов 20 века). Концепции и подходы к управлению известных советских управленцев 20-х годов прошлого столетия. Актуальные вопросы современного менеджмента в отечественной и зарубежной психологии.

Тема 3. Психологические особенности основных управленческих функций

Основные функции управления. Классификация управленческих функций по А. Файолю; М.Х.Мескону, М. Альберту и Ф.Хедоурну; В.Ф. Рубинину; А.Л. Журавлеву, В.Г. Шорину. Психологические особенности функций планирования, организации, мотивации, контроля.

Уровни управления организацией. Факторы, способствующие эффективному выполнению управленческих функций руководителем.

Тема 4. Психологические закономерности управленческой деятельности

Профессиональная деятельность как система. Компоненты системы деятельности (по Б.Ф.Ломову, В.Д.Шадрикову). Психологическая структура деятельности.

Законы, определяющие динамику психических процессов: неопределенности отклика, неадекватности отображения человека

человеком, неадекватности самооценки, расщепления смысла управленческой информации, самосохранения, компенсации.

Тема 5. Руководитель как субъект управленческой деятельности

Общее и частное руководителя, менеджера, лидера.

Стили руководства. Ситуации предпочтения определенного стиля руководства. Типы руководителя. Опыт применения типологии в бизнесе.

Типология лидерства: по содержанию деятельности, по характеру деятельности, по направленности деятельности, с точки зрения решаемых задач, в зависимости от преобладающих функций.

Психологический портрет современного менеджера. Способности к управленческой деятельности. Профессиональные качества: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные, организационные. Требования к личностным качествам. Здоровье менеджера. Имидж менеджера. Гендерные аспекты менеджмента.

Тема 6. Организация и социальная группа как объекты управления

Социальная психология организаций. Организация как социальная группа. Функции организации. Групповая динамика. Четыре типа коммуникаторов: «сторож», «лидер мнений», «связной», «пограничник». «Мы»-чувство.

Факторы, оказывающие влияние на работу группы. Ограничения, препятствующие эффективной работе руководителя: качества руководителя, уровень профессиональной квалификации сотрудников, характеристики микроклимата, специфика целей, результаты работы и др.

Тема 7. Управление персоналом в образовании

Психологическое сопровождение управлением персонала в образовательном учреждении. Органы и структура службы управления персоналом. Задачи управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Анализ и планирование развития кадрового потенциала образовательных систем.

Методы подбора и профориентации педагогических кадров. Адаптация педагогических и управленческих кадров в образовании. Система работы с молодыми специалистами, с резервом. Профессиональная и организационная адаптация кадров. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров в региональной и муниципальной системах образования. Обучение новым технологиям.

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Управление мотивацией в организации образования. Социально-психологический климат организации. Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и

разрешения конфликтов. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов: стресс, выгорание, агрессия и адаптация сотрудников. Оценка эффективности систем управления персоналом в образовании.

Тема 8. Управленческое общение

Особенности управленческого общения. Основные принципы управленческого общения: принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, принцип полномочий и ответственности, принцип поощрения и наказания, принцип рационального использования рабочего времени. Формы управленческого общения: субординационная, служебно-товарищеская, дружеская.

Способы оптимизации управленческого общения. Анализ психологической сущности вопросов собеседника. Парирование замечаний собеседника. Психологические приемы влияния на собеседника. Межличностная аттракция. Compliments и их психологическая сущность.

Тема 9. Психологическая ответственность руководителя

Понятие ответственности. Субъекты ответственности: личность, группа, государство. Основные виды ответственности. Социальная ответственность руководителей. Гражданская ответственность. Групповые нормы поведения. Положительная и отрицательная роль в процессе решения задач профессиональной деятельности. Противостояние руководителя манипуляциям подчиненных.

Требовательность руководителя. Функции и характеристики эффективной требовательности. Личностные и системно-управленческие предпосылки требовательности. Психологические условия эффективной требовательности.

Тема 10. Эффективное управление временем (тайм-менеджмент)

Понятие эффективности управления временем. Личная система тайм-менеджмента руководителя. Психотехнологические приемы эффективного использования рабочего времени. Области экономии времени. Личностные резервы. Поведенческие резервы. Организационные приемы повышения эффективности использования рабочего времени.

Делегирование полномочий. Причины нежелания руководителей делегировать полномочия. Причины нежелания подчиненных получать дополнительные полномочия и ответственность.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Управляемая самостоятельная работа	Иное	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Психология менеджмента (74 ч)	34	40					
1	Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности (4 ч)							Устный опрос
1.1	Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности 1. Теория управления как отрасль знания. Менеджмент как управление в социальных системах. 2. Объект и предмет менеджмента. Виды менеджмента. Уровни менеджмента. 3. Задачи и функции менеджмента. Социальные функции и социальный характер менеджмента, его цивилизационная роль. 4. Методы и методики диагностики профессиональных качеств менеджера.	2						
1.2	Менеджмент в системе социального знания и практической деятельности 1. Менеджмент и управление в социальных системах 2. Понятия «менеджмент», «руководство», «лидерство». 3. Объект и предмет менеджмента. Задачи и функции менеджмента. 4. Виды и уровни менеджмента. 5. Менеджмент как наука и искусство. Связь менеджмента с другими науками. 6. Методы и методики диагностики профессиональных качеств менеджера.		2					
2	Теория и практика психологии менеджмента: исторический аспект (8 ч)							
2.1	Теория и практика психологии менеджмента: исторический аспект	4						

	<p>1. Основные этапы развития менеджмента</p> <p>2. Школа научного управления.</p> <p>3. Классическая школа управления.</p> <p>4. Зарубежные школы менеджмента.</p> <p>5. Актуальные вопросы современного менеджмента в психологии.</p>							
2.2	<p>Основные этапы развития менеджмента</p> <p>1. Школа научного управления.</p> <p>2. «Организационная революция» Ф. Тейлора.</p> <p>3. Управленческие взгляды и принципы системы Г. Форда, Г. Эмерсона.</p> <p>4. Школа человеческих отношений.</p> <p>5. Школа поведенческих наук.</p> <p>6. Влияние «кибернетической школы» на развитие управленческой практики.</p> <p>7. Эмпирическая школа.</p> <p>8. Зарубежные школы менеджмента: английская, американская, японская.</p>		2					
2.3	<p>Развитие отечественного менеджмента</p> <p>1. Развитие отечественного менеджмента (с 19 века до 90-х годов 20 века).</p> <p>2. Концепции и подходы к управлению известных советских управленцев 20-го года прошлого столетия.</p> <p>3. Актуальные вопросы современного менеджмента в отечественной и зарубежной психологии.</p>		2					
3	<p>Психологические особенности основных управленческих функций (4 ч)</p>							Оценка решения типовых заданий
3.1	<p>Психологические особенности основных управленческих функций</p> <p>1. Основные функции управления.</p> <p>2. Психологические особенности функций планирования, организации, мотивации, контроля.</p> <p>3. Уровни управления организацией</p>		2					
3.2	<p>Психологические особенности основных управленческих функций</p>		2					

	<p>1. Характеристика основных функций управления.</p> <p>2. Классификация управленческих функций по А. Файолю; М.Х.Мескону, М. Альберту и Ф.Хедоурну; В.Ф. Рубахину, А.Л. Журавлеву, В.Г. Шорину.</p> <p>3. Психологические особенности функций планирования, организации, мотивации, контроля.</p> <p>4. Уровни управления организацией.</p> <p>5. Факторы, способствующие эффективному выполнению управленческих функций руководителем.</p>							
4	Психологические закономерности управленческой деятельности (4 ч)							Оценивание на основе деловой игры
4.1	<p>Психологические закономерности управленческой деятельности</p> <p>1. Профессиональная деятельность как система.</p> <p>2. Психологическая структура деятельности.</p> <p>3. Законы, определяющие динамику психических процессов.</p>	2						
4.2	<p>Психологические закономерности управленческой деятельности</p> <p>1. Профессиональная деятельность как система.</p> <p>2. Психологическая структура деятельности.</p> <p>3. Компоненты системы деятельности (по Б.Ф.Ломову, В.Д.Шадрикову).</p> <p>4. Законы, определяющие динамику психических процессов: неадекватности отклика, неадекватности отображения человека человеком, неадекватности самооценки, расщепления смысла управленческой информации, самосохранения, компенсации.</p>		2					
5	Руководитель как субъект управленческой деятельности (8 ч)							Устный опрос
5.1	<p>Руководитель как субъект управленческой деятельности</p> <p>1. Руководитель, менеджер, лидер.</p> <p>2. Стили руководства. Типы</p>	4						

								заданий
7.1	<p>Управление персоналом в образовании</p> <p>1. Психологическое сопровождение управлением персонала в образовательном учреждении.</p> <p>2. Методы подбора и профориентации педагогических кадров.</p> <p>3. Аттестация педагогических и управленческих кадров в образовании.</p> <p>4. Профессиональная и организационная адаптация кадров.</p> <p>5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров.</p> <p>6. Управление мотивацией в организации образования.</p> <p>7. Социально-психологический климат организации.</p> <p>8. Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и разрешения конфликтов.</p>	6						
7.2	<p>Управление персоналом в образовании</p> <p>1. Психологическое сопровождение управлением персонала в образовательном учреждении.</p> <p>2. Задачи управления персоналом.</p> <p>3. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.</p> <p>4. Методы подбора и профориентации педагогических кадров. Аттестация педагогических и управленческих кадров в образовании.</p> <p>5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров в системе образования.</p> <p>6. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Социально-психологический климат организации.</p> <p>7. Конфликты в трудовом коллективе: методы предупреждения и разрешения</p>	6						

	конфликтов. 8. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов: стресс, выгорание, агрессия и адаптация сотрудников.							
8	Управленческое общение (10 ч)							Оценка решения типовых заданий
8.1	Управленческое общение 1. Особенности управленческого общения. Основные принципы управленческого общения. 2. Способы оптимизации управленческого общения.	4						
8.2	Управленческое общение 1. Особенности управленческого общения. 2. Основные принципы управленческого общения: 3. Формы управленческого общения 4. Способы оптимизации управленческого общения. 5. Анализ психологической сущности вопросов собеседников. 6. Парирование замечаний собеседника. 7. Психологические приемы влияния на собеседника. 8. Межличностная аттракция. 9. Compliments и их психологическая сущность		6					
9	Психологическая ответственность руководителя (4 ч)							Эссе
9.1	Психологическая ответственность руководителя 1. Понятие и основные виды ответственности. 2. Групповые нормы поведения: положительная и отрицательная роль в процессе решения задач профессиональной деятельности. 3. Требовательность руководителя. Психологические условия эффективной требовательности.	2						
9.2	Психологическая ответственность руководителя 1. Основные виды ответственности. 2. Групповые нормы поведения 3. Требовательность руководителя. Психологические условия эффективной требовательности.		2					

10	Эффективное управление временем (тайм-менеджмент) (14 ч)							Оценивание на основе деловой игры
10.1	Эффективное управление временем (тайм-менеджмент) 1. Управление временем. 2. Проектирование личной системы тайм-менеджмента. 3. Делегирование полномочий.	6						
10.2	Практикум по тайм-менеджменту 1. Понятие эффективности управления временем. 2. Личная система тайм-менеджмента руководителя. 3. Психотехнологические приёмы эффективного использования рабочего времени. 4. Организационные приёмы повышения эффективности использования рабочего времени. 5. Делегирование полномочий. 6. Причины нежелания руководителей делегировать полномочия. 7. Причины нежелания подчиненных получить дополнительные полномочия и ответственность.		8					

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Островский, Э.В. Психология менеджмента: учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
2. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. Г.С.Никифорова. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 816 с.
3. Психология менеджмента: практикум / Под науч. ред. Г. С. Никифорова. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 534 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бусов, В.И. Теория и практика принятия управленческих решений / В.И. Бусов Н.Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова. – Москва: Юрайт, 2014. – 279 с.
2. Глушаков, В.Е. Общий менеджмент / В.Е. Глушаков. – Минск : РИВШ, 2010. – 108 с.
3. Двинин, А. П. Психодиагностика: Образование и кадровый менеджмент. Учебно-диагностическое пособие с диском / А.П.Двинин. – Санкт-Петербург : Люмбер, 2015. – 148 с. + 1 CD
4. Калинин, С.И. Тайм-менеджмент: практикум по управлению временем / С.И. Калинин. – Санкт-Петербург : Речь, 2006. – 371 с.
5. Кремень, М.А. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2014. – 174 с.
6. Кремень, М.А. Психология управления: Учеб пособие / М.А.Кремень, В.Е.Морозов. – Минск: Академия управления при Президенте РБ, 2001. – 210с.
7. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: Речь, 2002. – 236 с.
8. Мадера, А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте: руководство для будущих топ-менеджеров / А.Г. Мадера. – Москва : Издательство ИКИ, 2015. – 688 с.
9. Мелерякова Е.В. Психология управления: учеб. пособие. – Минск: Высшая школа, 2005. – 237 с.
10. Морозов А. В. Деловая психология. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
11. Мучински, А. Психология. Профессия. Карьера / А. Мучински. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 539 с.
12. Овдей, С.В. Психотехнологии тайм-менеджмента: Учебно-методическое пособие / С.В. Овдей, Л.С. Кравченко. – Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2007. – 97 с.
13. Психология бизнеса / Отв. ред. Н.Л. Иванова, В.А. Штроо, Н.В. Антонова. – Москва : Юрайт, 2014. – 509с.

14. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2009. – 512 с.
15. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности (реклама, управление, инженерная психология и эргономика): словарь / под. ред. Б.А.Душкова. – Москва: Академический проект: Екатеринбург: Деловая книга, 2003.– 848 с.
16. Резник, С.Д. Предпринимательская деятельность в вузе как фактор повышения его конкурентоспособности. Теоретические проблемы, реалии и перспективы: монография. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
12. Сидоров, Л.Н. Педагогический менеджмент / Л.Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2014. – 172 с.
17. Сидоров, Л.Н. Тайм-менеджмент / Л.Н. Сидоров. – Минск : РИВШ, 2012. – 112 с.
18. Столяренко, Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 512 с.
19. Трусъ, А.А. Управленческие решения: психологический аспект: учеб. пособие / А.А. Трусъ. – Минск : Изд-во Гревцова, 2011. – 144 с.
20. Управление знаниями. Теория и практика / Отв. ред. А.И. Уринцов. – Москва : Юрайт, 2014. – 255 с.

Организация самостоятельной работы студентов магистратуры

Самостоятельная работа студентов магистратуры включает: изучение материала учебников, учебных пособий, монографий, тематических статей. Контроль осуществляется в устной форме диагностики компетенций: доклады на семинарских занятиях, оценивание на основе деловой игры, коллоквиум; в письменной форме: рефераты, эссе, оценивание на основе кейс-метода на аудиторных занятиях.

Перечень рекомендуемых средств диагностики

Для контроля качества образования используются следующие средства устной диагностики:

Оценка решения типовых заданий.

- Устный опрос во время занятий.
- Коллоквиумы.
- Доклады на семинарских занятиях.
- Оценивание на основе деловой игры.

Письменной диагностики:

- Контрольные опросы.
- Письменные отчеты по аудиторным (домашним) практическим упражнениям.
- Эссе.

- Рефераты.
- Оценивание на основе кейс-метода.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Психологическое содержание управленческой деятельности.
2. Основные направления в современной психологии управления.
3. Психологическая сторона власти в организации.
4. Личные и социально-психологические потребности во власти и подчинении.
5. Личность как объект управления
6. Особенности неформального лидерства.
7. Организационная культура как социально-психологическая проблема.
8. Представления руководителя о самом себе и их связь с эффективной управленческой деятельностью.
9. Психологические особенности женщин-руководителей.
10. Особенности поведения личности в организации.
11. Влияние социальных установок личности на ее поведение в организации.
12. Мотив как психологическая причина поведения.
13. Современные подходы к управлению по ценностям.
14. Ролевое взаимодействие в системе «руководитель-подчиненный».
15. Влияние жизненных кризисов на эффективность профессиональной деятельности руководителя.
16. Психологические аспекты профессиональной карьеры руководителя.
17. Психологические аспекты самоменеджмента руководителя
18. Зависимость эффективности управленческой деятельности от биографических характеристик, способностей и черт личности.
19. Эффекты влияния группы на личность.
20. Формы социально-психологического воздействия.
21. Особенности делового общения.
22. Использование средств PR (Паблик Рилейшинз) в управлении. Коммуникативная компетентность руководителя как условие эффективной управленческой деятельности.
23. Психология принятия решений.
24. Стиль руководства как фактор эффективности деятельности коллектива.
25. Социально-психологические механизмы поведения личности в коллективе. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.
26. Психологические требования к ведению эффективных бесед и переговоров.
27. Средства психологического влияния.
28. Психологические особенности конфликта как типа взаимодействия.
29. Проблемы формирования эффективного коллектива и команды.
30. Пути оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

31. Специфика и закономерности управленческого общения.
32. Форс-мажорные ситуации в управленческой деятельности.
33. Психологическое сопровождение организации.

ТРЕБОВАНИЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ МАГИСТРА

Изучение учебной дисциплины «Психология менеджмента» должно обеспечить формирование у магистрантов академических, социально-личностных и профессиональных компетенций.

Требования к академическим компетенциям.

Магистр должен иметь:

АК–1. Методологические знания и исследовательские умения, обеспечивающие решение задач научно-педагогической, научно-исследовательской, инновационной, проектной и управленческой деятельности.

АК–3. Способность к постоянному самообразованию.

Магистр должен быть способен:

АК–4. Проявлять инициативу, в том числе в ситуациях риска, брать на себя ответственность решать проблемные ситуации.

Требования к социально-личностным компетенциям.

Магистр должен:

СЛК–2. Владеть коммуникативными способностями для работы в междисциплинарной и межкультурной среде.

СЛК–3. Совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень.

СЛК–4. Формировать и аргументировать собственные суждения и профессиональную позицию.

СЛК–5. Быть способным к сотрудничеству и работе в команде, руководить и подчиняться.

СЛК–7. Адаптироваться к новым ситуациям социально-профессиональной деятельности, реализовывать накопленный опыт, свои возможности.

Требования к профессиональным компетенциям.

Магистр должен быть способен:

Научно-педагогическая деятельность

ПК–7. На научной основе организовывать свой труд, самостоятельно оценивать результаты своей деятельности.

Научно-исследовательская и инновационная деятельность

ПК–12. Осваивать и реализовывать управленческие инновации в профессиональной деятельности.

Организационно-управленческая деятельность

ПК–16. Принимать оптимальные управленческие решения.