

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА

Институт психологии
Кафедра общей и
организационной психологии

рег. № 32 04-25-2016

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой общей и
организационной психологии
Д.Г. Дьяков
30 АВГУСТА 2016 г.

СОГЛАСОВАНО
Директор института психологии
Д.Г. Дьяков
21 АВГУСТА 2016 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

для специальности 1-23 01 04 Психология,
специализации 1-23 01 04 10 Психология предпринимательской деятельности

Составители:

Н.В. Азарёнок доцент кафедры общей и организационной психологии
факультета психологии учреждения образования «Белорусский
государственный университет имени Максима Танка», кандидат
психологических наук, доцент.

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета БГПУ 24 11 2016 г. протокол № 3

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Настоящий учебно-методический комплекс (УМК) по учебной дисциплине «Психология менеджмента» предназначен для преподавателей и студентов БГПУ дневной и заочной форм получения образования, обучающихся по специальности 1-23 01 04 «Психология» со специализацией 1-23 01 04 10 «Психология предпринимательской деятельности».

УМК представляет собой систему дидактических средств обучения по учебной дисциплине «Психология менеджмента», созданную в целях наиболее полной реализации воспитательных и образовательных задач, сформулированных программой по этому предмету и служащих всестороннему развитию личности студента.

Цель создания УМК:

- повысить уровень компетентности студентов в области психологии менеджмента;
- улучшить методическое обеспечение учебного процесса на факультете психологии БГПУ по дисциплине «Психология менеджмента».

УМК составлен в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины «Психология менеджмента».

Психология менеджмента – междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решений проблем организации в условиях рыночной системы хозяйствования. Объектом изучения выступают люди, входящие в организации, самостоятельные в финансовом и юридическом отношениях. Предметом психологии менеджмента являются психологические факторы, обуславливающие эффективную деятельность менеджера, особенности принятия индивидуальных и групповых решений, лидерство, мотивирование, нормы, ценности и др.

В основу разработки УМК положены принципы научности, системности, рефлексивно-деятельностного подхода, практической направленности обучения.

Содержание дисциплины выстроено с опорой на знания из *цикла общенаучных и общепрофессиональных дисциплин* компонента учреждения высшего образования («Профессиональная этика в работе психолога»), из *цикла специальных дисциплин государственного компонента* («Общая психология», «Психология труда», «Социальная психология», «Педагогическая психология»), компонента учреждения высшего образования («Конфликтология») и из *цикла дисциплин специализации* («Организационное консультирование»).

Основными разделами настоящего УМК являются: теоретический, практический, раздел контроля знаний и вспомогательный.

Теоретический раздел УМК включает содержание учебного материала, примерный тематический план лекционных занятий и сами материалы для теоретического изучения дисциплины.

Практический раздел УМК содержит тематику семинарских занятий, рекомендации по выполнению заданий уср.

В раздел контроля знаний включены вопросы к зачету, критерии оценивания образовательных результатов обучающихся, примерный перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы, примерный перечень тем рефератов и эссе.

Вспомогательный раздел УМК представлен: рекомендуемым списком основной и дополнительной литературы и другими необходимыми материалами.

В результате работы с УМК студент должен *знать* основные содержательные аспекты дисциплины «Психология менеджмента», а именно:

- сущность и основные категории менеджмента, психологии менеджмента;
- сущность психологического обеспечения управления организацией;
- характеристики основных психических процессов руководителя и их функции;
- особенности процесса принятия управленческих решений;
- закономерности формирования межличностных взаимоотношения в организации;
- требования к профессиональной компетенции менеджера, его функции и роли в современной организации.
- основы кадровой политики современной организации.

Уметь:

- анализировать ситуации межличностного общения и налаживать эффективные коммуникации в организации;
- составлять психологическую характеристику личности и группы с целью проведения эффективной кадровой политики в организации;
- использовать адекватные методы изучения персонала организации;
- применять административные, педагогические и психологические меры урегулирования конфликта в трудовом коллективе.

Владеть:

- навыками использования доступных психологических методов для решения профессиональных задач.
- приемами бизнес-планирования деятельности организаций.

Требования к профессиональным компетенциям

Студент должен:

1. научно-исследовательская деятельность

- ПК-2. Анализировать современные тенденции и проблемы психологической науки.
- ПК-5. Ориентироваться в перспективных направлениях современной психологии.
- ПК-7. Планировать, организовывать и обеспечивать психологическое сопровождение внедрения результатов научных исследований.

2. научно-педагогическая деятельность

- ПК-8. Использовать основные социально-гуманитарные знания в профессиональной деятельности.
- ПК-11. Подготавливать научные публикации.

- ПК-12. Планировать и организовывать воспитательную работу с обучающимися.

3. учебно-методическая деятельность

- ПК-13. Разрабатывать и использовать современное научно-методическое обеспечение.
- ПК-14. Преподавать психологические дисциплины на современном научно-теоретическом и методическом уровнях.

4. экспертно-аналитическая деятельность

- ПК-17. Анализировать факты и прогнозировать развитие социальных явлений на основе психологической интерпретации текущих событий в обществе.
- ПК-18. Осуществлять моделирование и прогнозирование психологических процессов в различных сферах общественной жизни.
- ПК-19. Оценивать социальные проблемы и тенденции с позиций современной психологии.
- ПК-20. Выполнять функции эксперта при проведении психолого-педагогической, комплексной судебной, психолого-психиатрической, судебно-психологической, воинской и трудовой экспертизы, при экспертизе принимаемых решений в различных сферах управления и общественной практики.

5. организационно-управленческая деятельность

- ПК-21. Планировать и организовывать просветительскую, профилактическую, диагностическую, консультативную и психотерапевтическую работу.
- ПК-23. Пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией.
- ПК-24. Использовать методы и приемы воспитания в трудовых коллективах.
- ПК-25. Принимать самостоятельные и оптимальные профессиональные и управленческие решения с учетом их экономических, социально-культурных, этических и индивидуально-личностных последствий.

6. Диагностико-коррекционная деятельность

- ПК-26. Разрабатывать, модифицировать и адаптировать диагностические методики, отвечающие психометрическим требованиям.
- ПК-27. Определять методы психодиагностики, адекватные практическому запросу и психологической проблеме.
- ПК-28. Формулировать психологический диагноз.
- ПК-29. Разрабатывать психологические рекомендации, программы развивающей, тренинговой и психокоррекционной работы.
- ПК-30. Осуществлять просветительскую, профилактическую, диагностическую, консультативную, коррекционную и психотерапевтическую работу.

7. инновационная деятельность.

- ПК-32. Осваивать и внедрять в учебный процесс инновационные образовательные технологии.
- ПК-33. Осваивать и внедрять современные психологические инновации в практическую деятельность.
- ПК-34. Осваивать и реализовывать управленческие инновации в профессиональной деятельности.

Учебная дисциплина «Психология менеджмента» для студентов **дневной формы получения образования** преподаётся на II курсе в 6 семестре, и рассчитана на 90 часов. Для каждой темы учебной дисциплины «Психология менеджмента» определены формы работы: лекции, семинарские занятия, управляемая самостоятельная работа студента (УСРС), самостоятельная работа студента. Аудиторные часы составляют 56 часов: 34 часа лекционных занятий, из них 2 часа УСРС, 22 часов семинарских занятий, из них 2 часа УСРС. На самостоятельную работу студента отведено 34 часа. **Форма текущей аттестации – зачет.**

Учебная дисциплина «Психология менеджмента» для студентов **заочной формы получения образования** преподаётся на 4 курсе в 8 семестре, и рассчитана на 90 часов. Для каждой темы учебной дисциплины «Психология менеджмента» определены формы работы: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа студента. Аудиторные часы составляют 14 часов: 8 часов лекционных занятий, 6 часов семинарских занятий. На самостоятельную работу студента отведено 76 часов. **Форма текущей аттестации – зачет.**

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ УМК СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Раздел 1. Введение в психологию менеджмента

1.1 Основные понятия, предмет и место в системе психологической науки, эволюция менеджмента.

Сущность менеджмента как управления социально-экономическими процессами. Содержательные отличия понятий «менеджмент» и «управление». Подходы, используемые к определению сущности и содержания менеджмента. Характерные черты менеджмента и психологии менеджмента.

Предмет и методологическая база менеджмента и психологии менеджмента как науки. Основные методы проведения исследований в менеджменте и психологии менеджмента. Предмет, объект и основные проблемы психологии менеджмента. Функциональные уровни менеджмента: стратегический, высший, средний, операционный.

Исторический обзор развития менеджмента. Исторические силы (социальные, политические и экономические) и их влияние на менеджмент. История развития менеджмента в рамках различных школ и направлений (Ф.Тейлор, А.Файоль, Ф.Герцберг, Б.Врум, Л.Портер, Э.Лоулер, Д.МакКлеlland, У. Оучи и др.) Школа научного управления, административная («классическая»), человеческих отношений, с точки зрения науки о поведении, школа количественных методов в управлении.

Развитие классического и гуманистического направления менеджмента. История развития и практика американского и японского менеджмента.

Современные концепции менеджмента: адаптации, глобальной стратегии, целевой ориентации. Новейшие тенденции и системы менеджмента. Современное состояние теории менеджмента и психологии менеджмента. Факторы, определяющие выбор управленческой модели. Современные проблемы менеджмента.

Этика менеджмента. Критерии принятия этически сложных решений. Факторы, определяющие этический выбор.

Раздел 2. Психология менеджмента организации

2.1 Психологические аспекты обеспечения функционирования организации

Основные подходы к пониманию термина «организация». Признаки и виды организации. «Закрытая» и «открытая» организационные системы. Структурные и контекстуальные параметры организаций. Типы организационных структур. Классификация организационных структур Н.И.Кабушкина (линейная функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная) и Р.Дафта (функциональная, дивизиональная, матричная, командная, сетевая). Достоинства и недостатки данных

организационных структур. Специфика работы психолога в организациях с различной организационной структурой.

Среда организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Условия, оказывающие влияние на функционирование организации. Пять типов внешних (социально-экономические, образовательные, политические, культурные, конкретные) и внутренних (цели, задачи, технологии, люди, структура) условий и их значение для организации.

Юридические структуры организации: единоличное владение, партнерство, корпорация и другие. Новые формы организации: арендная, ООО, СП, акционерное общество, холдинговые компании и др.

Этапы развития организации, их характеристика и особенности. Понятие «жизненный цикл организации». Жизненный цикл организации: этап становления, этап роста, этап зрелости, этап старения, этап упадка, этап обновления или смерти организации.

Кризисы в организации. Три основания для классификации: по расположению источника кризиса, по направленности воздействия кризиса и по особенностям его возникновения.

2.2 Организационная культура

Понятие организационной культуры. Элементы организационной культуры. Психологические модели организационной культуры (Ч.Ганди, Ф.Харрис, Р.Морган, Г.Ховштел, Р.Шейн). Теоретические подходы к изучению организационной культуры: символический, когнитивный и системный.

Соотношение понятий организационная и корпоративная культура. Понятие корпоративной культуры как системы материальных и духовных ценностей. Основные принципы культуры корпорации. Изменение в культуре как фактор изменений в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Классификация организационных культур. Параметры диагностики организационной культуры.

Сущность корпоративной этики, как системы универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения. Принципы этики корпоративных отношений. Корпоративная этика руководителя.

2.3 Организационные изменения

Организационные изменения как освоение компанией новых идей или моделей поведения. Понятие обучающаяся организация. Модели плановых организационных изменений.

Внешние и внутренние движущие силы перемен, необходимость изменений, инициирование изменений в организации.

Осуществление изменений. Этапы осуществления процесса изменений. Причины сопротивления изменениям.

2.4 Психология коммуникаций в организации

Сущность и классификация коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций в менеджменте. Предпосылки эффективных нисходящих коммуникаций в менеджменте. Коммуникативные перегрузки, восприятие коммуникаций менеджером. Удовлетворение коммуникативных потребностей сотрудников. Типы неформальных коммуникаций. Виды цепочек «виноградной лозы». Основные виды невербальной коммуникации. Электронные коммуникации, их достоинства и недостатки.

Основные элементы процесса коммуникации. Этапы процесса обмена информацией. Классификация каналов коммуникации и их пропускная способность.

Коммуникативная культура менеджера. Основные коммуникативные умения менеджера. Техники делового общения. Психологические аспекты переговоров.

Понятие «коммуникативный барьер» как психологическая причина плохих коммуникаций. Виды коммуникативных барьеров и пути их преодоления. Личностные, физические и семантические барьеры.

Психология делового общения. Деловая беседа: виды, принципы поведения. Совещание как вид управленческого общения.

2.5 Управление конфликтами в организации

Психологическая сущность конфликта в менеджменте. Характерные черты и признаки конфликтных ситуаций в трудовых коллективах. Классификация конфликтов в менеджменте: в зависимости от субъектов, по служебной направленности, типичные для организации. Причины конфликтов в организации. Типичные ошибки недооценки и переоценки деятельности сотрудников, приводящие к конфликту. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов в менеджменте.

Основные направления управления конфликтами в менеджменте. Профилактика и правила успешного урегулирования конфликтов в менеджменте. Административные, педагогические и психологические меры урегулирования конфликта. Структурные методы.

Стратегии поведения менеджера в конфликтных ситуациях: стратегия принуждения и доминирования, стратегия сотрудничества, стратегия компромисса, стратегия избегания, стратегия уступчивости. Конфликтные причины и допустимость данных стратегий. Варианты разрешения: силовое, переговорное, кооперационное.

2.6 Психологические составляющие бизнес-плана предприятия

Общая характеристика бизнес-плана как документа, содержащего описание будущего бизнеса. Сущность данного понятия. Два слагаемых бизнес-плана: бизнес и планирование. Основная и главная цель бизнес-плана. Функции бизнес-плана. Принципы бизнес-планирования.

Структура и последовательность разработки бизнес-плана. Функции, определяющие объем, состав, структуру и степень его детализации. Оптимальная структура и элементы документа. Требования, которые необходимо учитывать при подготовке бизнес-плана.

Основные ошибки при разработке бизнес-плана. Их характеристика и пути устранения. Помощь психолога при разработке бизнес-плана.

Раздел 3. Психологический анализ управленческой деятельности

3.1 Психологические аспекты управленческой деятельности

Психологическая сущность менеджмента как системы управленческой деятельности. Основные категории и понятия управления: управление, управленческая техника, управленческая культура, управленческое искусство. Содержательные отличия понятий «руководство» и «управление».

Психологический анализ управленческой деятельности: особенности управленческой деятельности, структура управленческой деятельности, компоненты управленческой деятельности.

Основные управленческие действия и их краткая характеристика: целеполагание, мотивация, постановка задачи, делегирование, контроль.

Психологические теории управления: теория стилей управления, теория рационального управления, управленческая матрица Р.Блейка и Д.Мутон, теория соучаствующего управления, вероятностная модель управленческой эффективности. Теория ситуационного лидерства.

Основные психологические законы управленческой деятельности: закон неопределенности отклика, закон неадекватности взаимного восприятия, закон неадекватности самооценки, закон искажения информации, закон самосохранения, закон компенсации. Психологические критерии эффективного менеджмента.

Психология субъекта управленческой деятельности. Специфика перцептивных процессов памяти, мышления, интеллект в управленческой деятельности.

3.2 Психологические аспекты реализации управленческих функций

Понятие «функции менеджмента». Два подхода к классификации функций менеджмента: выделение общих универсальных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль) и подход, базирующийся на первенстве критериев, определяющих особенности объекта управления.

Классификация функций менеджмента: общие, специальные, конкретные. Их краткая характеристика.

Анализ функций менеджмента с точки зрения процесса управления. Первичные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Роль и место планирования в организационном функционировании. Структура и уровни планирования. Принципы планирования и их психологическая составляющая.

Функция организации и ее элементы. Делегирование как ключевой момент организации. Основные требования к делегированию.

Определение функции мотивирования. Принципы создания систем мотивирования. Концепции мотивации исполнительской деятельности. Основные подходы к реализации функции мотивирования.

Контроль как вид административной деятельности. Главные принципы организации контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Связующие процессы функций управления: принятие решения и коммуникация и их психологическая составляющая.

Психологическая составляющая реализации общих управленческих функций.

3.3 Компетенции менеджера и его организационная среда

Эволюция основных требований к менеджеру: менеджер-администратор, менеджер-маклер, менеджер-организатор. Сравнительный анализ требований при подборе управленческих кадров в разных странах. Деятельность менеджера и его задачи. Предмет и орудия труда менеджера. Целесообразность и эффективность как аспекты деятельности руководителя. Матрица классификации дел в зависимости от срочности и важности.

Функции и роли менеджера. Рольевые позиции менеджера. Межличностные, информационные и управляющие роли менеджера, выделенные Г. Минцбергом. Подструктура выделенных ролей. Ряд конкретных функций менеджера.

Категории требований к профессиональной компетенции менеджера. Профессионально важные качества и необходимый набор навыков менеджера. Когнитивные, организационные, профессиональные, прикладные, коммуникативные навыки. Навыки саморазвития. Мотивационно-волевые качества, интеллектуальные и коммуникативные качества. Личностные качества руководителя.

Менеджерские характеристики: возрастной фактор, фактор пола, культурно-образовательного уровня, социально-экономического статуса. Личностные качества. Общеуправленческие способности. Специфические управленческие способности. Способности, обуславливающие успешное выполнение отдельных управленческих функций.

Лояльность и авторитет руководителя. Работа руководителя по повышению авторитета.

Каталог требований должностных позиций: квалификационные, организационные и функциональные требования к менеджеру.

Методический инструментарий для анализа деятельности менеджера в конкретной должностной позиции (группе позиций).

Профиль требований должностных позиций.

3.4 Управленческие решения: психологический аспект

Понятие «управленческое решение». Общая характеристика процессов принятия управленческих решений. Сущность и особенности управленческого решения как акта, направленного на разрешение проблемной ситуации. Основные отличия между управленческими решениями и

решениями в частной жизни. Три основных типа решений, принимаемых в компаниях.

Классификация управленческих решений: по содержанию, по длительности действия, по виду лица, принимающего решение, по степени определенности используемой информации, по степени уникальности, по степени проявления творчества, по сложности, по виду зависимости переменных от времени, по степени охвата объекта управления, по числу альтернатив, по типу личности менеджера, принимающего решение, по степени достижения целей, уникальности, по подходу к принятию решения.

Модели принятия решений: нормативная, предскриптивная, дескриптивная. Содержание и виды организационных решений.

Уровневая структура принятия управленческих решений. Пять основных уровней организации управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Понятие «рационального решения проблемы». Этапы рационального решения проблемы. Полный цикл принятия решения. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при индивидуальном и коллективном выборе. Основные принципы процедуры принятия коллективных решений (В.А. Рознов): принцип единогласия, большинства, минимизация разногласий и согласования. Особенности групповых управленческих решений.

Методы творческой активности группы: метод «мозгового штурма», метод Дельфи, метод номинальной группы, ментальные карты, Мыслительные стулья У. Диснея и контрольная таблица А. Осборна.

Ошибки руководителя в процессе принятия решений. Рекомендации по принятию этически корректных решений.

3.5 Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности

Понятие эмоционально-волевой регуляции состояний. Функции и фазы эмоциональных процессов и их специфика в управленческой деятельности. Волевой акт, волево-усилие и волевые свойства личности руководителя.

Основы стресс-менеджмента. Понятие стресса. Виды стресса. Стрессогены. Симптомы стресса. Фазы стресса. Индивидуальные различия в реакции на стресс. Эффективный стресс-менеджмент. Методы психопрофилактики стресса.

Специфика регуляции психических состояний в управленческой деятельности.

Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема. Психологическое обеспечение профессионального здоровья менеджера. Профессиональное долголетие менеджера

Синдром психического эмоционального выгорания и его симптомы. Модели изучения психического выгорания. Производственный профессиональный стресс и синдром эмоционального выгорания. Личностные и профессиональные факторы психического выгорания.

Синдром психического выгорания у менеджеров. Профилактика выгорания и психологическая помощь «выгоревшим».

Раздел 4. Психология менеджмента персонала

4.1 Сущность системы управления персоналом

Кадровый мониторинг. Сущность системы управления персоналом. Уровни или измерения менеджмента персонала: оперативный, тактический, стратегический. Определение понятийного аппарата системы управления персоналом. Механизм управления: принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Принципы управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом. Методы управления персоналом и их характеристика. Важнейшие функции управления персоналом.

Наем и адаптация персонала в организации. Должностная инструкция и профиль должности. Этапы процедуры отбора кандидатов на должность. Алгоритм заполнения должности.

4.2 Планирование и обучение персонала.

Планирование персонала. Цель и принципы планирования персонала. Этапы и виды планирования. Направления планирования персонала: структурно-определенное, индивидуальное и коллективное.

Виды планирования персонала. Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.

Методы планирования персонала. Методы качественного и количественного планирования персонала. Основные области планирования персонала.

Основные подходы к обучению персонала. Классификация методов обучения персонала. Традиционные и современные методы обучения персонала.

Мотивация и стимулирование персонала.

4.3 Система подбора персонала.

Профиль должности будущего кандидата, правила и основные положения его составления. Исходные данные для профиля, формальные и неформальные требования. Разработка модели компетенций. Корпоративные компетенции.

Источники поиска персонала. Методы поиска персонала на рынке труда. Head Hunting, Executive Search, Recruitment (массовый набор).

«Рекрутмент», технология подбора персонала. Различия понятий «подбор» и «отбор» персонала. Анализ резюме при отборе кандидатов. Приоритеты при работе с резюме.

Система подбора персонала. Трудности этого процесса. Методы подбора кадров. Тестовые методы при подборе персонала и их специфика.

Собеседование с кандидатом при приеме на работу, их виды и особенности. Руководство к проведению собеседования. Основной круг вопросов.

Сущность и основные проблемы методов оценки персонала. Три блока методов оценки персонала: оценка по деловым качествам, оценка по результатам, система тестовых методов оценки. Критерии оценки работы персонала.

Современные методы тестирования и оценки персонала: ассесмент, аттестационная комиссия, оценочное собеседование, самооценка, метод стандартов и нормативов, «360°», описательные методы, ранжирование, оценка по результатам, рейтинговые шкалы.

Современные персонал-технологии работы с персоналом. Арт-терапия в психологическом сопровождении персонала. Основы технологии Центра оценки и развития персонала. Социально-психологические основы применения методов фасилитации в организации.

4.4 Аттестация персонала

Понятие «аттестация» как оценка индивидуальных особенностей деятельности сотрудника с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений в рамках стратегии персонала. Аттестация персонала, ее цели, задачи и этапы.

Методы и критерии аттестации сотрудников. Параметры структурирующей и мотивирующей функции аттестации.

4.5 Профессиональная адаптация персонала

Понятие «адаптация персонала». Виды адаптации новых сотрудников. Преимущества адаптации персонала. Цели адаптации персонала. Характеристики системы адаптации персонала в зависимости от стадии развития организации. Этапы адаптации персонала. Матрица адаптации персонала. Мероприятия и инструменты адаптации персонала. Особенности адаптации разных категорий сотрудников. Управление системой адаптации персонала. Показатели эффективности адаптации персонала. Адаптационные мероприятия, ориентированные на основные виды производственной адаптации.

Раздел 5. Менеджмент в образовании

5.1 Особенности менеджмента в образовании.

Продукт, предмет, орудие и результат труда менеджера образовательного процесса. Понятие педагогического менеджмента. Основные функции, методы управления в педагогическом менеджменте. Задачи менеджера в образовании. Типы и уровни принятия решений в педагогическом менеджменте. Профессиональная компетентность менеджера в образовании. Принципы организации образовательной среды.

Сравнительная характеристика основных компонентов содержания деятельности учителя и менеджера (В.Д. Симоненко).

Этапы процесса изучения и оценки управленческой деятельности руководителей школы. Экспертиза внутришкольного управления. Наиболее важные направления управленческой деятельности и умения руководителей школы.

Основные блоки анализа (самоанализа) деятельности руководителя школы: изучение и оценка информационно-аналитических, планово-прогностических и контрольно-диагностических умений эффективности организационно-исполнительской деятельности.

Рекомендации по ведению документации общеобразовательных учебных заведений. Перечень школьной документации. Документация по учебно-педагогической деятельности.

Роль менеджера в современном образовании Сравнительная характеристика профессиональных умений учителя и менеджера

Психологический портрет менеджера образования.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№	Название темы	Лекции	Семина.	УСРС
Раздел 1. Введение в психологию менеджмента				
1.	1.1 Основные понятия, предмет и место в системе психологической науки, эволюция менеджмента.	4	4	–
Раздел 2. Психология менеджмента организации				
2.	2.1 Психологические аспекты обеспечения функционирования организации	2	–	–
3.	2.2 Организационная культура	2	–	–
4.	2.3 Организационные изменения	–	2	–
5.	2.4 Психология коммуникаций в организации	2	–	–
6.	2.5 Управление конфликтами в организации	2	–	–
7.	2.6 Психологические составляющие бизнес-плана предприятия	2	–	–
Раздел 3. Психологический анализ управленческой деятельности				
8.	3.1 Психологические аспекты управленческой деятельности	–	2	–
9.	3.2 Психологические аспекты реализации управленческих функций	2	–	2с.
10.	3.3 Компетенции менеджера и его организационная среда	4	2	–
11.	3.4 Управленческие решения: психологический аспект	4	–	–
12.	3.5 Эмоционально-волевая регуляция постоянный в управленческой деятельности	–	2	–
Раздел 4. Психология менеджмента персонала				
13.	4.1 Сущность системы управления персоналом	2	–	–
14.	4.2 Планирование и обучение персонала.	2	–	–
15.	4.3 Система подбора персонала.	–	4	–
16.	4.4 Аттестация персонала	–	1	–
17.	4.5 Профессиональная адаптация персонала	–	1	–
Раздел 5. Менеджмент в образовании				
18.	5.1 Особенности менеджмента в образовании.	2	2	2л.
ВСЕГО:		32	20	4

МАТЕРИАЛЫ ЛЕКЦИЙ

Лекция 1-2

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРЕДМЕТ И МЕСТО В СИСТЕМЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ НАУКИ, ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

1. Сущность менеджмента. Характерные черты менеджмента и психологии менеджмента.
2. Предмет и методы менеджмента и психологии менеджмента.
3. Функциональные уровни менеджмента.
4. Основные школы и подходы менеджмента.
5. Современное состояние теории менеджмента.
6. Практика американского и японского менеджмента.

1. Сущность менеджмента. Характерные черты менеджмента и психологии менеджмента.

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус» – рука. Первоначально относилось к сфере управления животными и означало искусство управления лошадьми. Позже это слово стало означать область науки и практики управления людьми в организациях.

В современной теории и практике под «менеджментом» понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом.

Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента представлены на рис 1.



Рис.1. Подходы к определению понятия «Менеджмент»

Менеджмент – научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений.

Менеджмент оперирует *тремя основными факторами*: человеческим фактором, финансами и технологиями (техникой). На первом месте стоит человеческий фактор, люди.

2. Предмет и методы менеджмента и психологии менеджмента.

2. Предметом изучения науки менеджмента являются:

1. Законы, принципы и методы построения и функционирования организации,
2. Законы и принципы, лежащие в основе управленческой деятельности.
3. Сама деятельность руководящих работников по управлению организацией.
4. Личностные (физические, психологические и социальные) требования, которым должен удовлетворять руководитель.
5. Отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Основными *методами* проведения исследования в менеджменте являются:

- Эксперимент,
- Тестирование,
- Анкетирование и интервьюирование
- Изучение документации организации.
- Моделирование.

Психология менеджмента – междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является исследование и психологическое обеспечение решения проблем организации в условиях рыночной системы хозяйствования.

Объект исследования – люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации.

Предмет – психологические явления организации. К ним относятся, например, обуславливающие эффективную деятельность менеджеров психологические факторы, особенности принятия индивидуальных и групповых решений, проблемы лидерства и мотивирования, норм и ценностей и др.

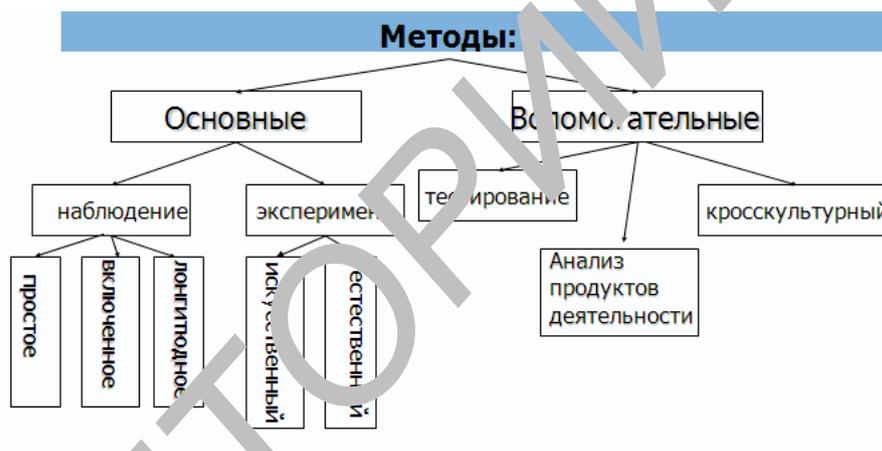
В предмет изучения психологии менеджмента органично входят как традиционные социально-психологические явления (социально-психологический климат, общение и т. д.), так и вопросы психологии труда (анализ трудовой деятельности; функциональные психические состояния; организация рабочего места; качество, надежность и безопасность труда), общей психологии (теория деятельности, личности, развития) и других направлений психологии.

Психология менеджмента рассматривает эти проблемы с практической точки зрения.

В поле зрения психологии менеджмента находятся следующие проблемы:

- Личность менеджера, его самосовершенствование и саморазвитие.
- Организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности.
- Коммуникативные умения менеджера.
- Конфликты в производственном коллективе и роль менеджера в их преодолении.
- Поведение отдельных людей, занятых бизнесом.
- Возможность раскрытия и развития собственного потенциала работников.
- Формирование имиджа и традиций бизнеса.
- Социальные, страновые и международные аспекты психологии партнеров.
- Технология самовывживания делового человека

Методами психологии менеджмента считают:



3. Функциональные уровни менеджмента.

Один из подходов к классификации состоит в выделении следующих видов менеджмента:

1. По горизонту и масштабу планирования:

- стратегический менеджмент;
- тактический менеджмент;
- оперативный менеджмент.

2. По сфере деятельности.

Второй подход к классификации состоит в выделении отраслевой и функциональной специфики менеджмента.

3. по уровням управления и функциям

У всех подходов к классификации есть много общего, они помогают лучше понять специфику работы каждого менеджера.

4. Основные школы и подходы менеджмента.

В развитии теории управленческой мысли выделяются четыре основных подхода:

- С точки зрения основных школ в управлении;
- Процессный
- Системный
- Ситуационный

С точки зрения основных школ в управлении выделяют школы:

- Школа научного управления. (1885 – 1920).
- Административная («классическая») школа в управлении (1920 – 1950)
- Школа человеческих отношений (1930 – 1950),
- Подход с точки зрения науки о поведении (1950 – по настоящее время).
- Школа количественных методов в управлении. (1950 – по настоящее время)

5. Современное состояние теории менеджмента.

Наиболее известными современными концепциями менеджмента считаются: концепция адаптации, концепция глобальной стратегии, концепция целевой ориентации.

6. Практика американского и японского менеджмента.

Принципиальное **различие** между западной и японской концепциями менеджмента: **американская – преобладает ориентация на конечный результат, японская – на человеческий фактор**. Поощряются способности работников, стимулируется их развитие, упор делается на партнерство и сотрудничество, взаимопомощь, формирование корпоративного духа. Внимание уделяется заботе о моральном состоянии работников.

В современном научном менеджменте наблюдается отход от взгляда на работников как на пассивных и пассивных исполнителей. Японский менеджмент развил эту теорию, а У. Оучи (1975) назвал ее теорией «Z» (theory Z Ouchi), в основу которой положил «всестороннюю заботу о персонале».

Характеристики основных типов организаций

(по Оучи и замечательный, японского происхождения).

Организация типа А (американская модель)	Организация типа Y (японская модель)	Организация типа Z (маркетинговая модель)
1. Наем работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наем работников	1. Долгосрочный наем
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность.	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение.	4. Медленное развитие и продвижение.	4. Медленное развитие и продвижение.
5. Механизмы явного, точного контроля.	5. Механизмы косвенного контроля.	5. Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями.

6.Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	6.Способствование развитию неспециализированной карьеры работников (диверсифицированный подход).	6.Умеренно специализированная карьера работников
7.Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	7.Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	7.Холистический подход включая семью.

Среди факторов, определяющих выбор управленческой модели:

- Размер фирмы.
- Характер продукции.
- Характер среды, в которой она действует.

Лекция 3

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятия, признаки и виды организации.
2. Среда организации.
3. Юридические формы организации.
4. Этапы развития организации.
5. Концепция жизненного цикла организации.
6. Кризисы в организации.

1. Понятия, признаки и виды организации.

Применительно к социальным объектам термин «организация» употребляется в различных смыслах. Здесь важно выделить три из них:

1. Социальный институт.
2. Процесс.
3. Упорядоченность объекта.

Цель является категорическим признаком любой организации.

Более точным, будет такое понимание *сущности организации*: организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвигание и достижение общих целей.

Важным моментом в исследовании организаций стало введение понятий «закрытая» и «открытая» системы.

Параметры организации можно разделить на *структурные* и *контекстуальные*.

Структурные параметры (structural dimensions) служат средством описания внутренних характеристик организации. Они составляют основу для оценки и сравнения организаций между собой.

Контекстуальные параметры (contextual dimensions) характеризуют организацию в целом (включая ее размеры, технологию, особенности внешней окружающей среды и цели).

Структурные и контекстуальные параметры взаимодействуют друг с другом и могут помочь в достижении целей организации.



С точки зрения Р. Дафта:

Организации представляют собой (1) социальные целостности, которые (2) преследуют определенные цели (3) являются определенным образом структурированными, координируемыми активными системами, (4) связанными с окружающей средой.

Организации могут быть формальные, неформальные и сложные.

Структуру организации характеризуют три основных понятия: сложность, формализация и централизация.

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур (Н.И. Кабушкин): линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная), матричная.

Типы организационных структур (Р. Дафт): функциональная, дивизиональная, матричная, командная, сетевая.

Организации могут быть: формальные, неформальные и сложные.

2. Среда организации.

На деятельность организации влияет большое количество факторов внешней и внутренней среды.

Пять типов внешних условий, оказывающих серьезное влияние на функционирование организации:

1. Социально-экономические условия.
2. Образовательные условия.
3. Политические условия
4. Культурное условие
5. Конкретные условия.

Внутренние переменные – ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Взаимосвязь внутренних переменных организации представлена на рис. .

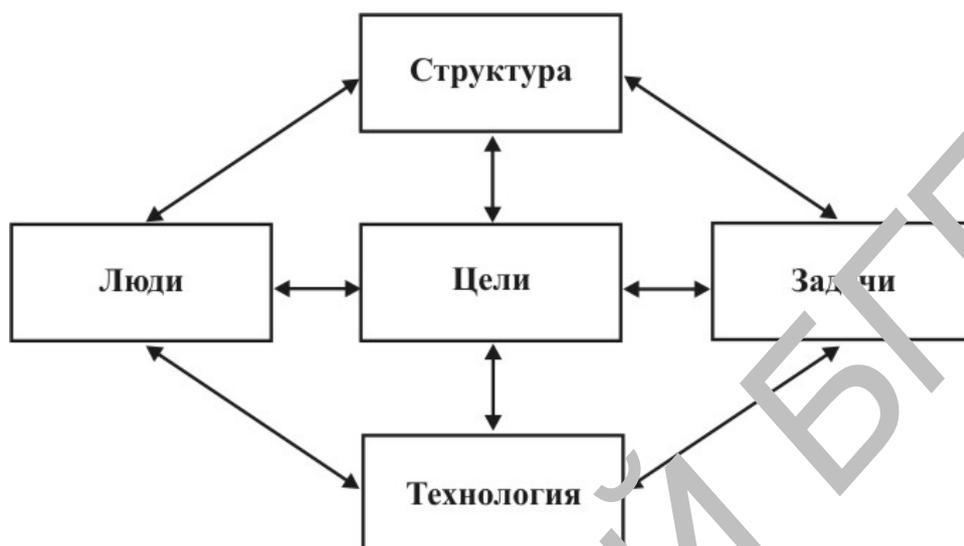


Рис. Взаимосвязь внутренних переменных (социотехнические подсистемы) организации

3. Юридические формы организации.

К наиболее распространенным в США структурам относятся единоличное владение, партнерство и корпорация.

ЕДИНОЛИЧНОЕ ВЛАДЕНИЕ – это некорпоративный бизнес, которым владеет частное лицо, преследующее цель получения прибыли.

ПАРТНЕРСТВО (товарищество) – это некорпоративный бизнес, которым владеют два или более частных лиц, которые с помощью юриста заключают между собой официальное соглашение о партнерстве.

КОРПОРАЦИЯ – это специально созданное при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников. Как юридическое лицо она несет ответственность за свои действия и обязана уплачивать налоги в соответствии с доходами.

4. Этапы развития организации:

1. **Создание инициативной группы.** Основная цель с одной стороны – формирование «исполнительной системы», с другой – формирование концепции будущего предприятия.

2. **Ориентация и формализация.** Когда система сформирована, начинается ее обработка. На этом этапе организация есть процесс по обеспечению существования системы как целостного образования.

3. **Структурирование организации.** На этом этапе процесс создания и построение концепции организации фактически закончен относительно первоначальных представлений инициаторов о полезности, сложности продукта и ресурсной модели обеспечения. Участники инициативной группы могут уже не иметь непосредственного контакта с клиентами и партнерами, могут не управлять организацией, доверяя данную функцию профессиональному менеджеру.

4. *Тиражирование идей.* На этом этапе организация может терять конкурентные преимущества ввиду внутренней и внешней трансформации первоначальной концепции организации. Поэтому основные усилия руководства сконцентрированы на развитии и управлении инновационными процессами внутри организации и широком вовлечении в эти процессы персонала.

5. Концепция жизненного цикла организации.

Понятие «жизненного цикла» помогает выделить этапы, через которые проходит организация, и прогнозировать проблемы, характерные при переходе от одного этапа к другому. Среди этапов жизненного цикла организации можно выделить следующие:

1. *Этап становления.* Цели организации еще не приобрели достаточной четкости, творческий процесс протекает свободно. Характерными чертами этого является целеустремленность, способность рисковать и преданность делу.

2. *Этап роста.* Рост организации осуществляется неравномерно, рывками, набирая все большую силу. Оформляется миссия организации. Коммуникации и структура во многом остаются неформальными.

3. *Этап зрелости.* Структура стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Организация увеличивает выпуск продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Структура становится более комплексной и отработанной. Возрастает роль высшего руководящего звена.

4. *Этап старения.* Несмотря на то, что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Высшее руководство, не осознавая необходимость обновления, пытается восстановить былую динамику косметическими мерами.

5. *Этап упадка.* В результате падения организационной эффективности, конкуренции организация оказывается в кризисном состоянии: ее продукция или услуги пользуются меньшим спросом. Ухудшается организационный климат, растет число конфликтов, руководство нередко вынуждено прибегать к сокращению персонала. Организация оказывается на грани распада.

6. *Этап обновления или смерти организации.* Может иметь двойки исход: или организация перестает существовать, или она предпринимает кардинальную попытку возрождения. Второй исход обычно невозможен без прихода к руководству новых людей, уполномоченных на проведении реорганизации и осуществлении плановой программы внутреннего организационного развития.

6. Кризисы в организации.

Кризисы в организации можно условно разделить на группы по трем основаниям: **расположение источника кризиса, направленность воздействия кризиса и особенность его возникновения.**

По расположению источника кризисы в организации делятся:

- на внутренние;
- внешние;
- смешанные.

По направленности воздействия кризисы в организации могут быть:

- непосредственные;
- косвенные.

По особенностям возникновения кризисы в организации подразделяются:

- на нормативные;
- событийные.

Четыре нормативных возрастных кризиса в организации: кризис первого года; кризис трех лет; кризис пяти лет; кризис восьми лет.

Лекция 4

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

1. Определение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура».

2. Структура, функции и модели организационных культур.

3. Классификация организационных культур.

4. Параметры диагностики организационной культуры.

1. Определение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура».

Для описания культуры организации исследователи пользуются различными близкими по смыслу терминами: «управленческая культура», «производственная культура», «культура трудовых отношений», «организационная культура», «деловая культура», «предпринимательская культура», «внутренняя культура компании», «корпоративная культура», «организационный климат». В англоязычной литературе используются термины «corporate culture», «corporate climate», «organizational culture», «corporate identity», «business culture». Классическая теория менеджмента под термином организации понимает, прежде всего, деловую организацию, а применительно к сфере бизнеса организационная культура получила своё второе, очень распространённое, название - «корпоративная культура». В литературе по вопросам управления персоналом также часто используется термин «корпоративная культура». Можно констатировать, что до настоящего момента в большинстве работ, посвященных этой теме, понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» четко не разводились, хотя само существование этих определений, по-видимому, предполагает различие феноменологии стоящей за каждым из них.

Н.Н. Могутновой делается попытка выделить и классифицировать существующие точки зрения на соотношение данных понятий.

2. Структура и функции организационных культур.

Организационная культура (organization culture) — ценности и нормы поведения, которые одобряют и которых придерживаются работники учреждения.

Известны такие *элементы* организационной культуры:

- **обычаи** (custom) — (традиционно установленный правила общественного поведения) форма отношений, воспринятая из прошлого, без каких бы то ни было изменений.

- **обряды** (ceremony) — (совокупность действий, установленных обычаем) стандартные мероприятия, проводимые в определенное время и по специальному поводу (принятие на работу новичка, проводы на пенсию, чествование ветеранов);

- **ритуалы** (ritual) — (порядок обрядовых действий) совокупность регулярно проводимых мероприятий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, привития организационных ценностей, формирования необходимых убеждений;

Традиции – то, что перешло от другого поколения к другому, что унаследовано от предыдущих поколений.

Вообще все элементы организационной культуры условно делятся на две большие группы - **субъективные и объективные элементы**.

Структура организационной культуры, кроме уровней иерархии, включает в себя:

- **доминирующую культуру,**
- **субкультуры,**
- **контркультуры.**

Организационная культура выполняет охранную, интегрирующую, регулирующую, адаптивную, ориентирующую, мотивирующую функции, а также формирует имидж организации.

3. Классификация организационных культур

В общем плане организационные культуры принято делить на сильные и слабые, прогрессивные и регрессивные. **Сила культуры определяется тремя параметрами: глубиной** ее проникновения в организационные отношения, **широтой** распространения и степенью охвата членов организации, **ясностью** провозглашения приоритетов.

Классификация культур Камерона и Куина

Данная типология культур показывает, насколько в организации выражены данные типы культуры. Важно отметить, что эти типы могут меняться в разные жизненные циклы организации, но один всегда будет ведущим.

В основании их классификации лежат **2 параметра:** 1) стабильность, контроль/гибкость и творчество; 2) внешний фокус/внутренний фокус;



4. Параметры диагностики организационной культуры. Американские исследователи Ф. Харрис и Р. Морган выделяют следующие характеристики организационной культуры:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности, нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития, роста и научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Параметры диагностики организационной культуры (Г. Ховшted):

- дистанция власти;
- мужественность — женственность;
- стремление избегать неопределенности;
- индивидуализм — коллективизм.

Лекция 5

ПСИХОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Сущность и классификация коммуникаций в организации.
2. Основные элементы и этапы процесса коммуникации в менеджменте.
3. Коммуникативная культура менеджера.
4. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.
5. Психология делового общения.

1. Сущность и классификация коммуникаций в менеджменте.

Осуществление коммуникаций – это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.

Коммуникативный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Коммуникация и информация разные вещи. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. **Цель** – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Для **эффективности коммуникаций** необходима ясная формулировка **цели**, ее конкретизация на подцели для каждого подразделения; детализированный **план**, регламентирующий определенные виды работ подразделений и нормативы, правильно выбранный **тип организации**, эффективная система **контроля**.

Рассмотрим виды коммуникаций в менеджменте:

Внешняя коммуникация – получение информации о важных для организации изменениях внешней среды, а также сообщение важной для общественности информации об организации.

Внутренняя коммуникация – передача и обмен информацией между подразделениями, сотрудниками, уровнями власти.

Внутриорганизационные коммуникации делятся на **вертикальные** и **горизонтальные**. Вертикальные – это обмен информацией между иерархическими уровнями организации. Подразделяются на **нисходящие** и **восходящие**. **Горизонтальные** – обмен в пределах паритетных уровней.

Коммуникации традиционно подразделяются на **формальные** (определяются структурой организации, ее целями и задачами). **Неформальные** – это те контакты, которые реализуются помимо формальных каналов.

По форме организации коммуникации разделяются на **вербальные** (устные), **письменные**, **комбинированные**, **визуальные**, **аудиоционные** и др.

Классифицируются также коммуникации по признаку того этапа организационного функционирования, где они имеют преобладающее значение. Это – коммуникации при приеме на работу, при ориентировке в круге обязанностей, в процессе деятельности, ее оценке и в ходе контроля над ней.

2. Основные элементы и этапы процесса коммуникации в менеджменте.

Модель коммуникативного процесса:

Источник → кодирование → сообщение → декодирование → получатель.

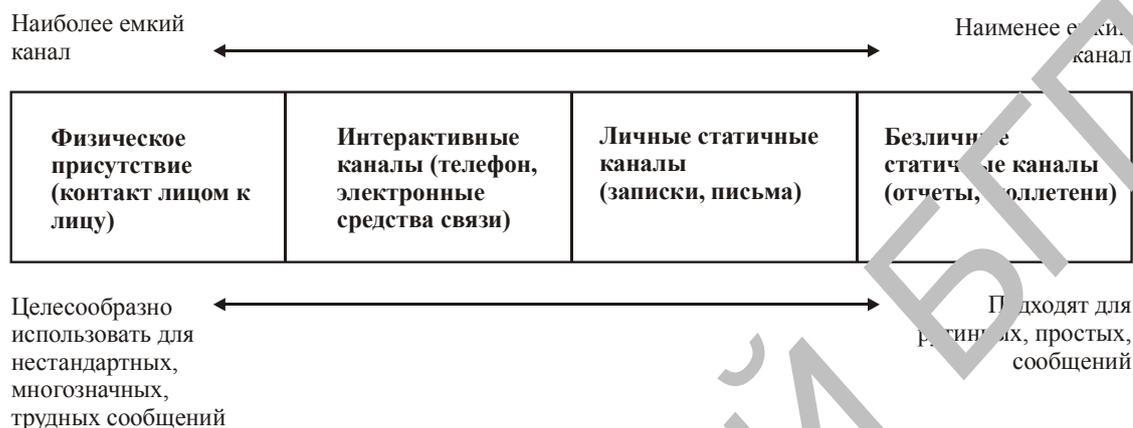
Элементы коммуникативного процесса:

- **отправитель** – лицо, создающее или собирающее информацию и передающее ее.
- **сообщение** – собственно информация, закодированная с помощью символов.
- **канал** – средство передачи информации.

- *получатель* – лицо, которому предназначена информация.

Пропускная способность канала – это объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию.

Классификация каналов представлена на рис:



Этапы коммуникативного процесса:

- возникновение информации (э рождение идеи).
- кодирование и выбор средства передачи
- передача сообщений.
- декодирование
- в том случае, когда получатель реагирует на коммуникации отправителя ответным сообщением, возникает *обратная связь*.

Обратная связь – мощное средство повышения эффективности коммуникаций, так как она несет отправителю информацию о том, насколько правильно было интерпретировано его исходное послание.

3. Коммуникативная культура менеджера.

Коммуникативная культура есть совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности.

Основные коммуникативные умения менеджера:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, увольнении, консультировании, делегировании, контроле).
2. Умение провести совещание.
3. Умение говорить публично.
4. Умение вести переговоры.

Менеджеру необходимо знать, какие умения у него развиты, а какие нет, и овладеть коммуникативной культурой.

«Окно Джохари» можно применить для оценки эффективности внутрикорпоративных связей и облегчения на этой основе процесса реструктуризации.

На основе окон Джохари была разработана матрица коммуникационных стилей.

Коммуникационный стиль – способ, с помощью которого индивид предпочитает строить взаимодействие с другими.

Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

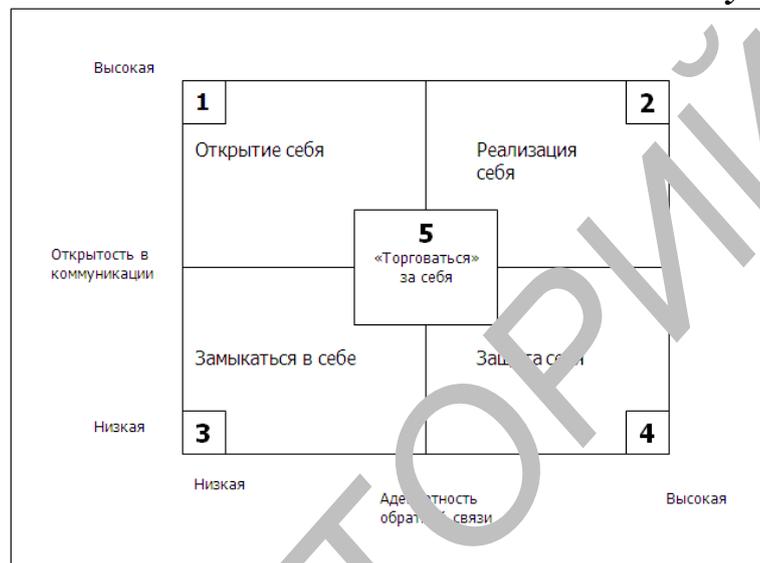
За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи.

1-е измерение – открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно реакций, показывающих то, как они воспринимают нас и наши действия.

2-е измерение – степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них.

Матрица: по вертикали 1-е измерение по горизонтали - 2-е измерение.

Выделяют 5 типов межличностных коммуникаций



4. Коммуникативные барьеры и пути их преодоления.

Психологические причины плохих (препятствия) коммуникаций называют коммуникативными барьерами.

Все барьеры могут быть разделены на две группы:

- Существующие на индивидуальном уровне;
- «вырастают» на организационном уровне.

Т.е. источником коммуникативных барьеров выступают как индивиды, так и организации в целом.

Коммуникативные барьеры и способы их преодоления:

Барьеры	Как их преодолеть
<i>Индивидуальные</i>	
Барьеры между людьми	Активное восприятие
Каналы и средства передачи информации	Выбор адекватного канала
Семантика	Знание взглядов собеседника
Несоответствие информационных сигналов	Управление, основанное на выходах в народ

Организационные	
Различия в статусе и уровне власти	Атмосфера доверия
Потребности и цели отделов	Развитие и использование формальных каналов
Несоответствие коммуникативной сети рабочим задачам	Изменение структуры организации или группы
Дефицит формальных каналов	Стимулирование использования множественных как формальных, так и неформальных каналов

Также выделяют 3 типа барьеров: **личностные, физические и семантические.**

5. Психология делового общения.

Деловая беседа, несомненно, является одним из наиболее часто используемых видов коммуникативного взаимодействия в управленческом общении.

Существует несколько основных видов деловых бесед, и каждый из них имеет свои особенности:

- беседа при приеме на работу,
- беседа при увольнении,
- беседа с работником (работниками) о результатах труда,
- беседа при консультации (делегировании),
- деловые переговоры.

Каждый из видов имеет свой собственный психологический «сценарий» проведения, цель и назначение. Существуют некоторые общие принципы и правила их организации и проведения.

Совещание как вид управленческого общения

Совещание — едва ли не самый распространенный метод обсуждения и решения проблем. Оно является излюбленным путем поиска решений. Многие руководители не знают иных способов, при помощи которых можно принять решение. Именно возможность коллективного поиска и принятия решений делает совещание столь популярным и привлекательным.

Однако настоящие управленцы-профессионалы в своей деятельности придерживаются двух **следующих принципов:**

1. Совещание нужно проводить тогда и только тогда, когда его нельзя не провести. Если есть хоть какая-нибудь возможность решить вопрос иначе, так и следует поступить.

2. Если совещание необходимо, то оно должно быть максимально эффективным. **40.** Эффективность определяется по формуле:

$$Э = Р/С.В.,$$

где Э — эффективность;

Р — результаты совещания (принятые решения),

С.В. — совокупное время, потраченное на совещание.

Оно определяется с учетом количества участников.

Переговоры - это совместная деятельность партнеров направленная на решение проблем. Предполагают наличие двух и более участников, у которых частично совпадают интересы. Переговоры помогают получить от людей то, что вам необходимо.

Классификация переговоров по: сфере деятельности, по цели, по характеру взаимоотношений между участниками.

Выделяют 3 метода ведения переговоров:

1. Мягкий метод.
2. Твердый (жесткий) метод.
3. Метод принципиальных переговоров.

Лекция 6

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Психологическая сущность конфликта и его структурно-динамические характеристики.
2. Сущность управления конфликтами в менеджменте.
3. Стратегия поведения менеджера в конфликтных ситуациях.
4. Конфликтогенные личности и техники общения с такими людьми.
5. Руководитель как третейский судья в конфликтной ситуации.

1. Психологическая сущность конфликта в менеджменте и его структурно-динамические характеристики конфликта.

Конфликт – в переводе латинского корня – столкновение, это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

«Психологический словарь» определяет **конфликт** как трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

Характерные черты конфликтов:

1. Противоположные позиции сторон по тому или иному вопросу.
2. Противоположные цели, интересы, желания, влечения.
3. Различия в средствах достижения целей.

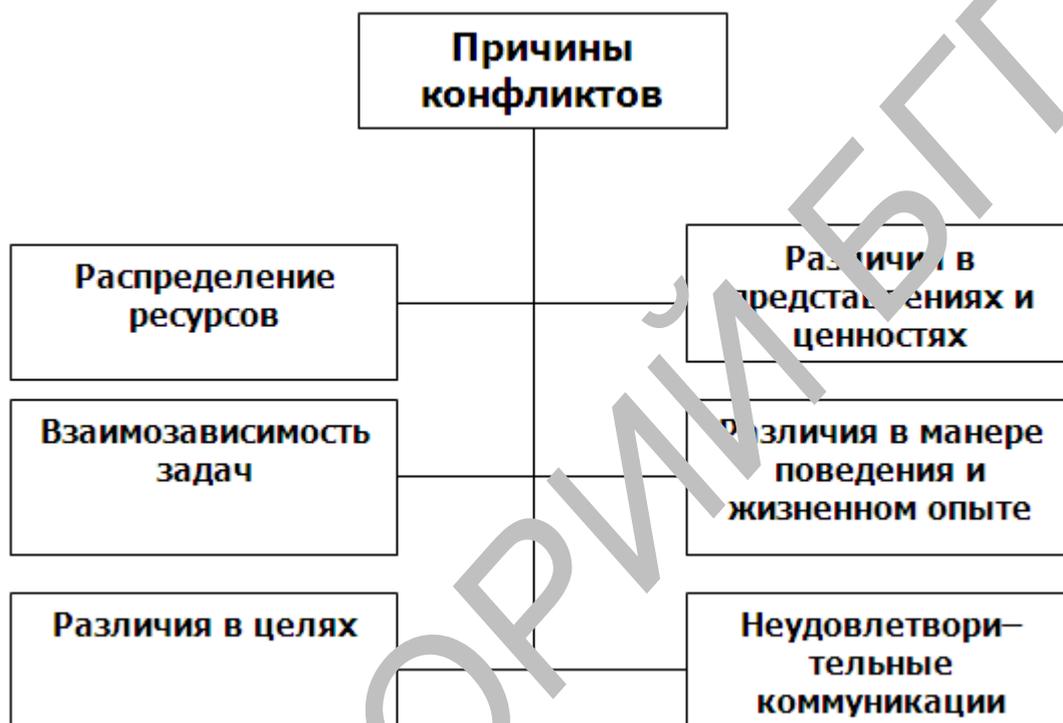
Имеется **многочисленные типологии, которые отражают разнообразие форм конфликта.** В «Большом психологическом словаре» в соответствии с типологией по дифференцированному критерию субъекта взаимодействия выделяются *межгрупповые, межличностные и внутриличностные конфликты*

По служебной направленности они разделяются на *вертикальные* (руководитель – подчиненный) и *горизонтальные* (между равными по положению работниками). Также бывают *смешанные* конфликты. Вертикальные и смешанные конфликты составляют 70–80 % от всех конфликтов в организации. Они наиболее нежелательны для руководителя.

По характеру причин делятся на **объективные** (можно отнести те обстоятельства, которые своим появлением или существованием способствовали появлению вызвавших столкновение интересов людей) и

субъективные (связаны с такими психологическими особенностями сторон, влияющих на выбор ими именно конфликтного способа решения спорных вопросов). Практически у любого конфликта существует **комплекс объективно- субъективных причин**.

Конфликтоген — это любое слово или действие, могущие привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.
Конфликтоген — это **провокативный фактор**.



Для реального управления конфликтом, менеджеру необходимо знать на какой **стадии** находится конфликт, его **историю**, **сущность проблемы**, лежащей в основе конфликта.

Динамические характеристики конфликтов.

В динамике конфликта существует **2 основных вопроса**:

Что происходит в конфликте (процесс возникновения на разных стадиях);

Как происходит? (чем регулируется).

В зависимости от управления конфликтами их последствия могут быть **функциональными (положительными)** либо **дисфункциональными (отрицательными)**.

2. Сущность управления конфликтами в менеджменте.

Существуют две принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами:

1. Их предотвращение (профилактика)
2. Управление конфликтами и конфликтными отношениями в случае их возникновения, а также использование результатов столкновения (как конструктивных так и деструктивных).

Управление конфликтом — это целенаправленное воздействие на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтной ситуацией имеет свою последовательность:

1. Изучить причину возникновения.
2. Ограничить число участников.
3. Анализ.
4. Разрешение.

Процесс управления включает в себя 4 стадии: прогнозирование конфликта, предупреждение (профилактика) конфликта, регулирование конфликта, разрешение конфликта.

Существуют две группы методов разрешения (предотвращения) организационных конфликтов:

– **структурные** (использование изменений в структуре организации. Рассмотрим более подробно ниже.)

– **межличностные** (выбор определенного стиля поведения с учетом собственных интересов, активности или пассивности действий, мерой удовлетворенности интересов другой стороны, индивидуальными или совместными действиями).

Профилактика. Предупреждение конфликтов основано на предотвращении и блокировании конфликтных источников

3. Стратегия поведения менеджера в конфликтных ситуациях.

Стратегия поведения в конфликте – это программа и план действий, направленные на реализацию поставленной в конфликте цели, решение задачи удовлетворения своей конкретной потребности, интереса в данном конфликте.

Если принять за основу степень ориентации участников конфликта на реализацию собственных интересов и на учет интересов другой стороны, то можно выделить пять стратегий конфликтного взаимодействия

(К Томас, Р. Хиллмен).

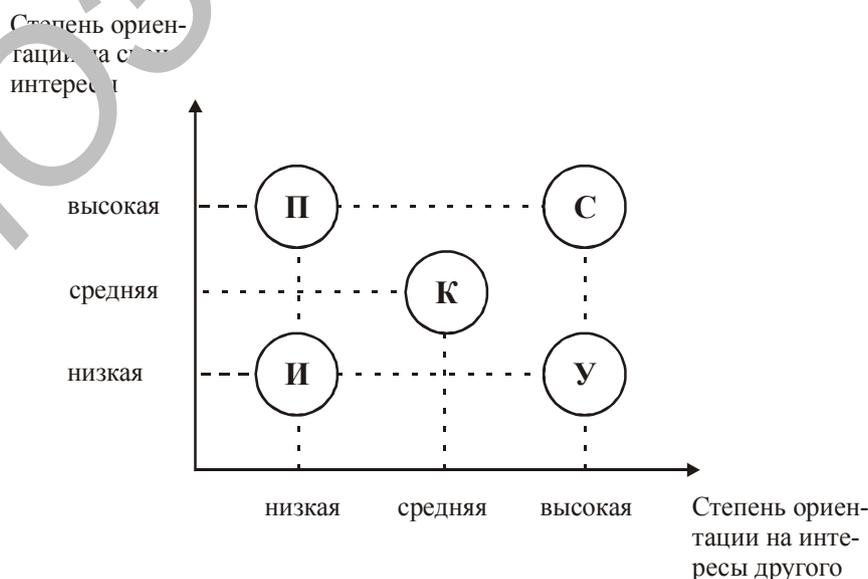


Рис.. Двухмерная модель регулирования конфликтов К. Томаса.

Стратегия принуждения или доминирования (П) ориентирована исключительно на собственные интересы. Она заключается в стремлении заставить принять свою точку зрения любой ценой вплоть до открытого давления с применением власти. Недостатки: подавление инициативы подчиненных, вероятность того, что не будут учтены важные факторы, поскольку представлена только одна точка зрения.

Стратегия сотрудничества (С) отличается высокой степенью ориентации участника на реализацию своих интересов и интересов партнера и направлена на продуктивное разрешение проблемы для обеих сторон. Она признает различия во мнениях и отличается готовностью ознакомиться с другими позициями, чтобы разобраться в причинах конфликта и найти приемлемые для всех сторон действия.

Стратегия компромисса (К) соответствует средним значениям ориентации и предполагает взаимный обмен уступкам, принятие отчасти точки зрения противоположной стороны, чтобы найти взаимоприемлемое решение. Способность к компромиссу высоко ценится среди управленцев, так как позволяет избежать конфронтации.

Стратегия избегания (И) свидетельствует об отказе от своих интересов и неготовности пойти навстречу партнеру. Она проявляется в воздержании от спора, стремлении перевести разговор в другое русло, т.е. уйти от конфликта.

Стратегия уступчивости (У) предполагает отказ человека от своих интересов и готовность пойти навстречу партнеру. Она направлена на сохранение благоприятных отношений, чтобы партнер был удовлетворен.

4. Конфликтогенные личности и принципы общения с такими людьми.

Конфликтогенные личности трудные для всех и всегда.

Классификация конфликтогенных личностей (Дж. Скотт):

Тип конфликтогенной личности	Способы взаимодействия
<i>Шермановский тактик/паровой коток</i>	<input type="checkbox"/> уклонение от встречи при незначительном предмете разногласий <input type="checkbox"/> эмоционально подготовиться к встрече <input type="checkbox"/> заранее установить пределы уступок <input type="checkbox"/> сознательно использовать психическую защиту <input type="checkbox"/> определить свою роль как роль миротворца <input type="checkbox"/> дать ему спустить пар, спокойно выслушав его <input type="checkbox"/> постараться привлечь его внимание <input type="checkbox"/> получив его внимание, поторопиться высказаться <input type="checkbox"/> говорить кратко и ясно <input type="checkbox"/> признать справедливость тех претензий, которые действительно таковы <input type="checkbox"/> стремиться к быстрому завершению разговора <input type="checkbox"/> не дать волю эмоциям и после разговора
<i>Снайпер/скрытый агрессор</i>	<input type="checkbox"/> обнаружить снайпера, выведя его из засады из кустов <input type="checkbox"/> спросить напрямую, чем он недоволен, желательно публично <input type="checkbox"/> сохранять хладнокровие

	<input type="checkbox"/> в ответ на предъявленное вооружение сказать: «Ну и что?!»
Крикун	<input type="checkbox"/> сохранить вежливость <input type="checkbox"/> не переходить на предложенный стиль разговора <input type="checkbox"/> проявить понимание и сочувствие
Граната	<input type="checkbox"/> разрядить гранату выслушав его, успокоить <input type="checkbox"/> дать ему возможность контроля
Всезнайка	<input type="checkbox"/> считаться с его мнением <input type="checkbox"/> не спорить с ним <input type="checkbox"/> не настаивать на продолжении встречи <input type="checkbox"/> извлечь пользу из его идей, сделав его значимой фигурой наставником, экспертом (если, конечно, он не липовый эрудит)
Пессимист	<input type="checkbox"/> попытаться найти в его соображениях рациональное зерно, внимательно отнестись к его доводам <input type="checkbox"/> дать ему время на размышления <input type="checkbox"/> согласиться и даже утрировать те трудности, которые он видит <input type="checkbox"/> опередить пессимиста в негативных высказываниях <input type="checkbox"/> сделать пессимиста своим союзником, используя его как критика
Пассивно-агрессивный	<input type="checkbox"/> если есть возможность уходить от контакта <input type="checkbox"/> не рассчитывать на него в выполнении сложной работы <input type="checkbox"/> не принимать близко к сердцу его проделки <input type="checkbox"/> не проявлять внешне гнев и разочарование, к проявлению которых он как раз и стремится <input type="checkbox"/> добиться, чтобы он точно сам записал, что от него ожидается в работе <input type="checkbox"/> сохранить копию его обязательств для последующего предъявления <input type="checkbox"/> четко обрисовывать последствия невыполнения им поставленных задач <input type="checkbox"/> контролировать ход выполнения обещанного, не критиковать его пока он не сделал ничего плохого, не программировать его на невыполнение
Сверхпокладистый	<input type="checkbox"/> показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны <input type="checkbox"/> проверять реальность выполнения его обещаний <input type="checkbox"/> уточнять сроки <input type="checkbox"/> поощрять высказывать сомнения в возможности реализации планов с учетом всех обстоятельств <input type="checkbox"/> выражать ему симпатию <input type="checkbox"/> создавать для него обстановку социального принятия, чтобы ему не было нужды добиваться вашего расположения
Жалобщик	<input type="checkbox"/> выслушать, возвращая ему ощущение собственной значимости и давая возможность выразить свои чувства <input type="checkbox"/> дать понять, что вы поняли и оценили проблему <input type="checkbox"/> ни в коем случае не соглашаться с ними, провоцируя на проявление внимания к их трудностям, перевести разговор на другую тему <input type="checkbox"/> отказаться от попыток доказать их неправоту <input type="checkbox"/> переключить его внимание на варианты решения проблемы, т.е. помочь ему понять, что надо двигаться

	дальше <input type="checkbox"/> просить излагать проблему кратко и по существу
<i>Молчун/тихоня</i>	<input type="checkbox"/> преодоление замкнутости ключ к разрешению конфликта <input type="checkbox"/> для вскрытия сути проблемы необходимо заставить человека высказаться, задавая вопросы, на которые нельзя было бы получить простые односложные ответы да/нет <input type="checkbox"/> продемонстрировать сочувственное отношение при получении любого ответа <input type="checkbox"/> дать ему время выговориться и отнестись к этому с благодарностью <input type="checkbox"/> сохранять чувство меры, не настаивать на продолжении разговора, независимо от результата

5. Руководитель как третейский судья в конфликтной ситуации.

При возникновении конфликтной ситуации в организации (структурном подразделении) стороны, как правило, самостоятельно решить конфликт не могут либо не хотят. В этом случае речь может идти о вмешательстве третьей стороны. Руководитель, выступающий в качестве третейского судьи, обязан знать суть конфликта, обладать большим терпением и терпимостью, положительно относиться к обеим сторонам.

В работе с конфликтующими сторонами руководителю рекомендуется придерживаться **следующих правил**:

- стараться изменить представление сторон конфликта об их споре так, чтобы они считали его не сражением, которое надо выиграть, а вопросом, который надо решить совместными усилиями;
- дать возможность сторонам беспрепятственно выразить свои чувства, эмоции, переживания («выпустить пар»);
- организовать конфликтующие стороны таким образом, чтобы они смогли выслушать и понять друг друга.

Медиация (от лат. mediatio) - посредничество.

Медиация - это процесс, в котором нейтральная третья сторона, медиатор, помогает разрешить конфликт, способствуя выработке добровольного соглашения (или "самоопределения") между конфликтующими сторонами. Медиатор облегчает процесс общения между сторонами, понимания позиций и интересов, фокусирует стороны на их интересах и ищет продуктивное решение проблемы, предоставляя возможность сторонам прийти к своему собственному соглашению.

Лекция 7

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Общая характеристика бизнес-плана как документа, содержащего описание будущего бизнеса.
2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.
3. Ошибки при разработке бизнес-плана.

1. Общая характеристика бизнес-плана как документа, содержащего описание будущего бизнеса.

Бизнес-план дает детальное пояснение, как будет происходить управление бизнесом для обеспечения прибыльности предприятия, а также возвратности инвестиций.

Бизнес-план – объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время – необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией.

В современной практике бизнес-план выполняет *пять функций*:

I. – связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса.

II. – планирование.

III. – позволяет привлечь извне денежные средства – ссуды, кредиты.

IV. – позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров.

V. – позволяет улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, создать мотивацию достижения цели.

Важно соблюдение принципов: гибкости, непрерывности, коммуникативности, интерактивности, многовариантности, участие, адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

2. Структура и последовательность разработки бизнес-плана.

Структура и последовательность разработки бизнес-плана.

К функциям, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести:

- специфику вида предпринимательской деятельности,
- размеры предприятия,
- цель составления бизнес-плана,
- общую стратегию предприятия,
- перспективы роста создаваемого предприятия, размер предполагаемого рынка сбыта,
- наличие конкурентов.

Оптимальная структура:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Характеристика услуг и продукции.
4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Потенциальные риски.

Типичные бизнес-планы *содержат элементы:*

- миссия или видение компании,
- информация об отрасли и рынке,
- данные о поставщиках,
- информация о численности персонала и описание должностей,
- финансовая информация, показывающая источники и направления использования инвестиций и будущей прибыли,
- планы производства товаров или услуг, включая планировку предприятия и производственные графики,
- описание политики фирмы по представлению кредитов покупателям,
- юридические вопросы (информация о лицензиях, патентах, налогах и законодательных ограничениях),
- критические риски проекта.

3. Ошибки при разработке бизнес-плана

1. попытка применить западную методологию разработки таких документов без адаптации к специфике нашей деловой среды.
2. Не может быть универсального проекта.
3. Неправильное понимание ключевые аспекты, отражаемые в подобном документе, являются определяющими.
4. Низкое качество проводимых маркетинговых исследований:
5. Непонимание интересов инвестора или кредитора и их психологии.

ЛЕКЦИЯ 8

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- 1. Особенности управленческой деятельности.**
- 2. Основные управленческие действия и их краткая характеристика.**
- 3. Основные психологические законы управленческой деятельности.**
- 4. Психологические теории управления (самостоятельно).**

1. Особенности управленческой деятельности.

Деятельность – это осмысленное и целенаправленное взаимодействие человек с окружающей средой, опосредованное внешней и внутренней активностью или специфический вид активности человека, направленный на познание и творческое преобразование окружающей действительности и самого себя. Деятельность человека включена в систему отношений общества и является главным источником культуры и цивилизации (опосредованный характер и социальная природа).

Трудовая деятельность — осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы.

Деятельность имеет **внешнюю** (объективно предметную: понятие субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности) и **внутреннюю** (субъективно психологическую: описание механизмов ее

психической регуляции, структуры, содержания, средств ее реализации) **характеристику.**

Психология деятельности включает в себя два основных раздела – психологию **индивидуальной** и **совместной** деятельности.

Управленческая деятельность - это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, главной целью которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности руководимого коллектива по решению стоящих перед ним задач. Это системобразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие организации. Организации без управления не существуют.

Продуктом управленческой деятельности являются **управленческие решения и практические действия**, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

Общую универсальную структуру любой деятельности можно представить:

Мотив → цель → задача → действия → контроль → результат → рефлексия.

Т. о., управленческая деятельность включает в себя следующие компоненты:

1. действия по постановке целей (перед собой и подчиненными), включая планирование этапов их достижения.
2. действия по определению и постановке задач перед сотрудниками.
3. Делегирование.
4. действия по контролю за выполнением задач.
5. Рефлексия.

Цель управленческой деятельности – обеспечение наилучшего функционирования организационной системы.

С психологической точки зрения, управленческая деятельность имеет следующие **специфические особенности**:

1. Направлена на других людей, побуждает их к действию и организует эту деятельность.
2. Она является специфическим видом межличностного взаимодействия.
3. Это деятельность, состоящая из операциональных компонентов (конкретные действия, навыки), рефлексивных компонентов (управленческая культура) и креативных компонентов (управленческое искусство), находящихся в тесной связи.

2. Основные управленческие действия и их краткая характеристика.

Цель на первом месте, т.к. руководитель ставит цели для подчиненных.

Целеполагание

Для того, чтобы эффективно организовать действия по остановке целей, менеджеру необходимо:

- Понимать психологическую значимость и роль целей и целеполагания.
- Знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам).
- Знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными. (конкретно, ясно, с точным сроком достижения, пошаговый метод постановки целей).
- Уметь планировать собственные действия и время, обучая этому подчиненных.

Мотивация.

Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач менеджеру необходимо:

- Знать и уметь «включать» основные мотивы – движущие силы подчиненных.
- Использовать как активные (трудовые успехи, признание заслуг сослуживцами и руководством, степень ответственности, служебный рост, профессиональный рост), так и пассивные (гарантия сохранения работы, социальный статус, трудовая политика организации, условия труда, отношения с непосредственным начальником, личные склонности работника, межличностные отношения в коллективе, заработная плата) мотивирующие факторы.
- Использовать методы и принципы мотивирующей организации труда.
- Использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации.

Постановка задачи.

Для того, чтобы это действие было максимально эффективным, менеджеру необходимо:

- Знать задачи и уметь распределять их в зависимости от степени важности, уметь выделять наиболее приоритетные из них.
- Уметь устанавливать порядок действий по их развитию.
- Уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями.

Делегирование.

Для того чтобы делегирование стало наиболее эффективным, менеджеру необходимо:

- Знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию.
- Уметь наибольшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач.
- Знать правила делегирования.
- Не допускать типичных ошибок, а если они все же случаются, вовремя их исправить.

Контроль.

Контроль приносит результат, если менеджер:

- Знает и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации и типа задач.

- Знает правила организации контроля и использует их.
- Не допускает типичных ошибок при контроле или вовремя их исправляет.
- Использует имеющиеся у него возможности для организации самоконтроля.

3. Основные психологические законы управленческой деятельности.

Основными законами психологии управления (управленческой деятельности) являются:

- *Закон неопределенности отклика.*
- *Закон неадекватности взаимного восприятия.*
- *Закон неадекватности самооценки.*
- *Закон искажения информации.*
- *Закон самосохранения.*
- *Закон компенсации.*

4. Психологические теории управления.

Теория стилей управления.

К. Левин разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных вывел и описал 3 основных стиля:

- Авторитарный (директивный)
- Демократический (коллективный) –
- Нейтральный (либеральный, попустительский)

Управленческая матрица Р. Блейка и Д. Мутона.

Две меры измерения управленческой деятельности: внимание к производству и забота о людях (внимание к человеку).

Высокие показатели по обоим параметрам – признак эффективного управления.

Теория рационального управления.

Японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию рационального управления.

Он выделил и описал 4 типа управления:

- Новаторско-аналитический
- Новаторско-интуитивный
- Консервативно-аналитический
- Консервативно-интуитивный

С точки зрения Коно эффективное управление – есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип наиболее эффективен.

Теория соучастующего управления.

Суть: управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, т.е. при условии их участия.

Вероятностная модель управленческой эффективности.

Разработал американский специалист Ф. Фидлер. Суть в следующем:

1. Эффективность управления выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

2. Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров: степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными, величина власти (влияния), структура групповой задачи.

3. Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Вывод исследователей: критерии эффективности управления лежат в области психологии и может быть выражены формулой:

Теория ситуационного лидерства.

Эффективен тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Лекция 9

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ

1. Сущность функций менеджмента как конкретного вида управленческой деятельности.

2. Анализ функций менеджмента с точки зрения процесса управления:

- **Функция планирования.**
- **Функция организации.**
- **Функция мотивации.**
- **Функция контроля.**
- **Связующие процессы: принятие решений и коммуникация.**

1. Сущность функций менеджмента как конкретного вида управленческой деятельности.

Слово «функция» латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность. Функции управления можно определить как виды деятельности, необходимые для организации и руководства тем или иным объектом.

В современном менеджменте можно выделить *два подхода* к классификации функций менеджмента:

Первый подход – предусматривает выделение общих универсальных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

Второй – базируется на первенстве критериев, определяющих способности объекта управления.

Под *функцией менеджмента* понимается вид деятельности работников аппарата управления, основанный на разделении и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

Классификация функций менеджмента.

С точки зрения проектирования систем управления, наиболее целесообразно выделять общие, специальные и конкретные функции менеджмента (рис.).

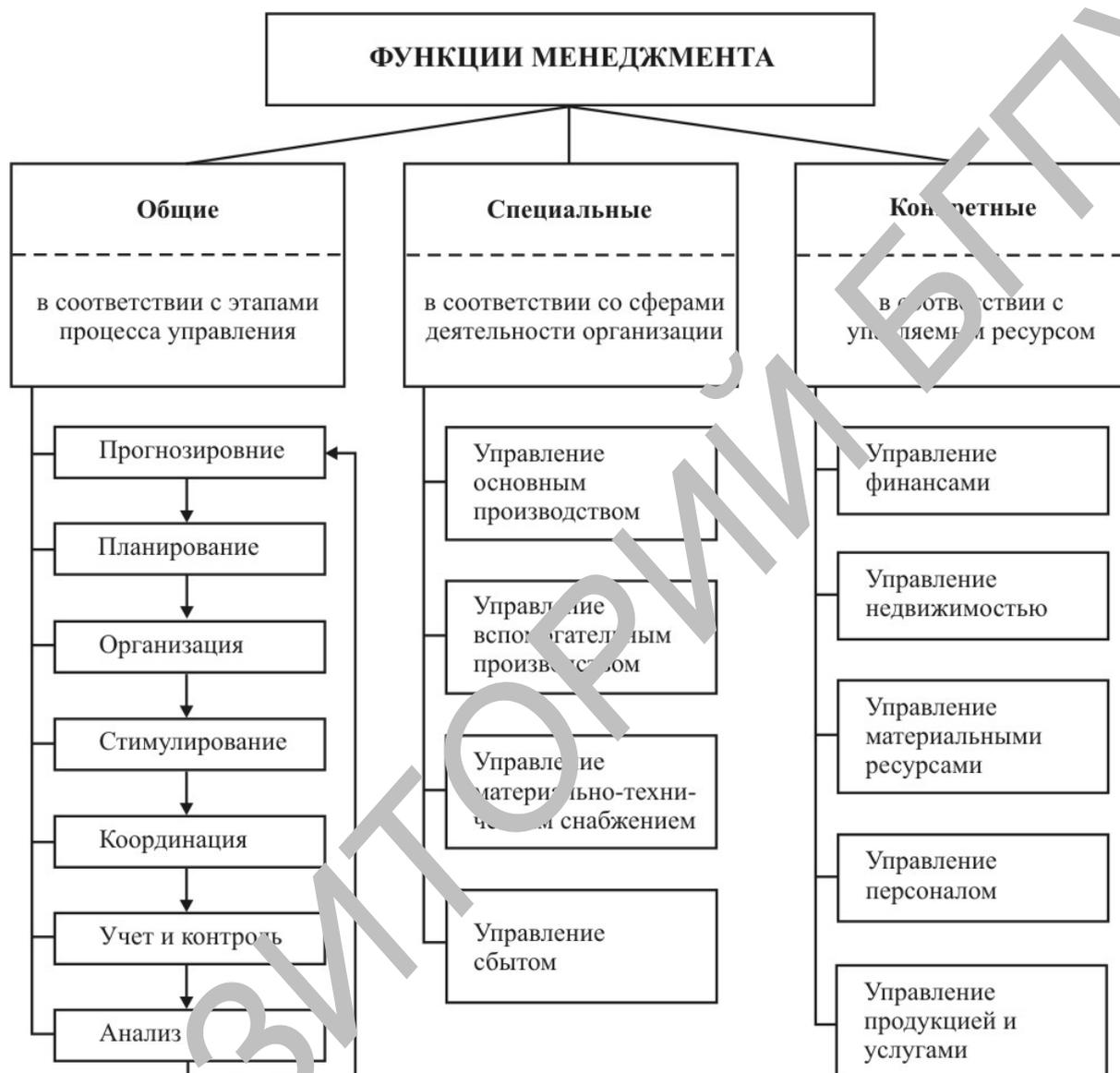


Рис. Классификация функций менеджмента.

3. Анализ функций менеджмента с точки зрения процесса управления.

Предполагается, что процесс управления состоит из функций: планирования, организации, мотивации и контроля (рис. 3).

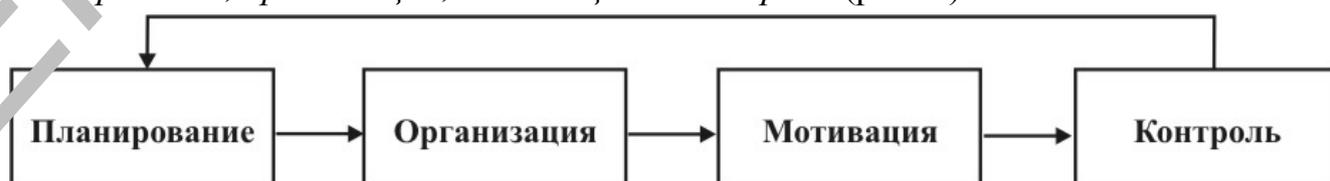


Рис. Первичные функции управления.

Эти четыре первичные функции управления объединены связующими процессами *коммуникации* и *принятия решения*. Руководство (лидерство) рассматривается как самостоятельная деятельность.

Содержание деятельности менеджеров при выполнении ими всех функций управления может быть представлено в виде таблицы

Планирование	Организация
1 Постановка четких и ясных целей.	1 Знание профессиональных и личностных качеств подчиненных.
2 Составление четкого плана работы группы.	2 Знание динамики групповых процессов.
3 Сбор необходимой информации о решаемых задачах	3 Управление выполнением общегрупповых целей.
4 Привлечение исполнителей к дальнейшей работе над планом.	4. Осознание каждым работником общих целей деятельности.
5. Возможности развития плана для постановки дальнейших целей.	5. Урегулирование конфликтных ситуаций
6 Составление возможных прогнозов в работе.	6 Проведение мероприятий по использованию социально-психологических феноменов
Мотивация	Контроль
1 Знание личностных особенностей исполнителей	1 Доброжелательность при контроле.
2 Знание потребностей работников.	2. Помощь работникам в исправлении ошибочных действий
3. Учет удовлетворенности (неудовлетворенности) работника трудом.	3 Положительные цели контроля.
4. Нормальное деловое общение с подчиненными	4 Четкость в проведении процедуры контроля
5. Знание потенциала работников	5 Нормальное состояние общения при контроле.
6 Знание своих возможностей	6 Наличие доверия при контроле

Лекция 10-11

КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА И ЕГО ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА

1. Деятельность менеджера и его задачи.
2. Функции и роли менеджера.
3. Профессиональные требования к менеджеру.
4. Способности к управленческой деятельности.
5. Ошибки в деятельности руководителя.
6. Лояльность руководителя.
7. Авторитет руководителя.

1. Деятельность менеджера и его задачи.

Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Это человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Целью менеджера является обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы.

Т.е. менеджером можно называть **наемного специалиста**, занятого **профессиональной управленческой деятельностью** в аппарате управления организации, обладающего **специальными компетенциями** и наделенного **властными полномочиями**.

У них особый *предмет труда* – информация, преобразуя которую, они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. *Орудия труда* менеджера – средства работы с информацией.

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта – целесообразность и эффективность..

Все виды деятельности руководителя характеризуются двумя *параметрами*: важность и срочность.

Существует 5 базовых операций в работе каждого менеджера: устанавливает цели, менеджер организует, поддерживает мотивацию и коммуникацию, измерение, способствует росту людей, включая себя самого.

2. Функции и роли менеджера.

Генри Минцберг выделил три группы ролей, которые должен исполнять менеджер, желающий эффективно работать: *межличностные, информационные, управляющие*.

Данные группы имеют свою подструктуру, представленную в виде табл. 2:

Таблица. 10 ролей менеджеров

Категория	Роль	Вид деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации, просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты.
	Проводник	Передача информации другим членам организации, рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки.
	Оратор	Информирование внешних субъектов, речи, отчеты, записи.
Межличностные	Глава	Проведение мероприятий, встречи гостей, подписание юридических документов.
	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных, обучение, консультации и коммуникации с работниками.
	Связующее звено	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами, почта, телефонные разговоры, встречи.

Управляющие	Предприниматель	Инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников.
	«Пожарный»	Урегулирование споров и иных проблем, разрешение конфликтов между подчиненными, адаптация к кризисам во внешней среде.
	Распределитель ресурсов	Решение о распределении ресурсов, составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов.
	Участник переговоров	Участие в переговорах с партнерами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах, представлении интересов отделов.

3. Профессиональные требования к менеджеру.

Можно выделить *три категории требований к профессиональной компетенции менеджера:*

- Знания в области теории и умения в сфере практики управления
- Способность к коммуникации и умение работать с людьми.
- Компетентность в области специализации предприятия.

Менеджер высокого класса должен уметь.

- Научно прогнозировать стратегию развития фирмы, эффективность и конкурентоспособность выпускаемого товара, изучать и оценивать факторы, влияющие на конкурентоспособность товара, аргументировано доказывать (устно и письменно) свои идеи;

- Формулировать цели развития коллектива, понимать характер, особенности личностей сотрудников и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный моральный психологический климат в коллективе, сглаживать конфликтные ситуации;

- Анализировать, прогнозировать, экономически оценивать и принимать решения в условиях неопределенности внешних и внутренних факторов;

- Разбираться в технических и технологических особенностях процесса производства, принципах действия покупаемого, продаваемого и выпускаемого объекта, в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства;

- Организовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей, выполнять функции распределителя ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовывать стимулирование работников для реализации концепции развития организации, повышения качества продукции и экономии ресурсов;

- Рационально и эффективно использовать временной ресурс для достижения поставленной цели;

- Постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать мысли, быть честным, обязательным, целеустремленным, ставить высокие личные цели по удовлетворению потребностей в самовыражении,

стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму и аккуратно одеваться.

Деятельность каждого руководителя включает необходимый **набор навыков**, которые требуют постоянного совершенствования: когнитивные навыки, организационные навыки, профессиональные навыки, прикладные навыки, коммуникативные навыки, навыки саморазвития.

Основные группы профессионально важных качеств менеджера: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные.

4. Способности к управленческой деятельности.

Главным фактором эффективности управленческой деятельности менеджера является наличие специфических управленческих способностей. В структуре способностей выделяют две основные категории – общие и специальные способности. Формируются и развиваются они на основе задатков.

Менеджерские характеристики:

- ◆ Возрастной фактор.
- ◆ Фактор пола.
- ◆ Фактор культурно-образовательного уровня.
- ◆ Фактор социально-экономического статуса.

Вторая группа характеристик эффективного менеджера – *личностные качества*, выступающие в функции способностей.

Л.И. Уманский наиболее полно раскрыл *общеуправленческие способности*: психологическая избирательность, практический психологический ум, психологический такт, общественная энергичность.

Способности, обуславливающие успешное выполнение отдельных управленческих функций:

1. Способность к целеполаганию (сформулировать и выделить наиболее существенные).
2. Способность к прогнозированию («заглянуть в будущее»).
3. Способность к планированию (действий своих, подчиненных и организации).
4. Способность к принятию управленческих решений.
5. Коммуникативные способности.
6. Мотивирующие способности.
7. Способности контроля (главное – сопоставление результата труда с индивидуальными возможностями исполнителя).

Отмечаются еще две интегративные способности, важные с практической точки зрения: *способность подбирать кадры* и *профессиональная компетентность* руководителя.

5. Ошибки в деятельности руководителя.

По мнению многих специалистов в области менеджмента, существует пять основных ошибок руководителя.

1. Ставишь свою карьеру выше достижений (результатов) компании.
2. Желание нравиться своим подчиненным вместо того, чтобы требовать от них ответственности.

3. Боязнь принимать решения (ошибиться) в условиях ограниченного информационного ресурса, желание принимать только правильные решения, стремление к определенности.

4. Стремление к согласию и гармонии (псевдогармонии) в организации.

5. Желание руководителя быть неуязвимым, правильным.

6. Лояльность руководителя.

Лояльность - определенное эмоциональное отношение человека (субъекта) к чему-либо или к кому-либо (объекту), проявляющееся в его поведении и деятельности.

Лояльность - это эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом.

Лояльность может быть **истинной, прагматической и вынужденной.**

7. Авторитет руководителя.

Слово «авторитет» применительно к организационно-управленческой практике может рассматриваться **в нескольких значениях.**

1. Признание сотрудниками достоинства, преимуществ, способностей руководителя.

2. Лицо, пользующееся признанием и влиянием в своей социальной, профессиональной среде.

Авторитет руководителя всегда проявляется в системе его взаимодействий с подчиненными.

Лекция 12-13

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

- 1. Сущность и содержание управленческого решения.**
- 2. Классификация управленческих решений.**
- 3. Уровневая структура принятия управленческих решений.**
- 4. Тревожность, предъявляемые к управленческим решениям.**
- 5. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при индивидуальном выборе.**
- 6. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при коллегиальных решениях.**
- 7. Методы творческой активности выработки альтернатив.**
- 8. Ошибки руководителя в процессе принятия решений.**

1. Сущность и содержание управленческого и организационного решения.

Центральным в структуре управленческой деятельности является функция выработки и принятия управленческих решений, которая определяет ее эффективность и качество.

Решение – выбор альтернативы. **Решение** – это рациональный выбор как минимум из двух альтернатив. Многие считают, что выбор – важнейшая часть процесса ПР.

С точки зрения психологии, **принятие решения** – это **волевой акт**, в результате которого формируется конкретная цель и средства ее достижения. *Процесс принятия решения* определяется выбором того или иного варианта решения из нескольких альтернатив. Т.Е. принятие решения представляет собой поведение человека в проблемной ситуации, где существуют альтернативные возможности влияния на ход событий. При этом, как правило, ни одна из альтернатив сама по себе полностью не удовлетворяет поставленную цель.

Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

2. Классификация управленческих решений.

Классификация управленческих решений может проводиться по различным критериям: по содержанию, по длительности действия, по виду лица, принимающего решение (ЛПР), по степени определенности используемой информации, по степени уникальности, по степени проявления творчества, по степени сложности, по виду зависимости переменных от времени, по степени охвата объекта управления, по числу альтернатив, по типу личности менеджера, принимающего решения, по степени достижения целей, по степени уникальности, по подходу к принятию решения.

В психологии также выделяют следующие модели принятия решения:

- **Нормативная модель** – идеальный процесс ПР (идеальные действия в идеальных условиях)
- **Прескриптивная модель** – оптимальный процесс ПР (как должны)
- **Дескриптивная модель** – объективный процесс ПР, действительное положение вещей, что действительно делают люди).

3. Уровневая структура принятия управленческих решений.

Выделяют пять основных уровней организации управленческих решений:

1. Авторитарный уровень.
2. Автономный уровень.
3. Локально-коллегиальный уровень.
4. Интегративно-коллегиальный уровень.
5. Метаколлегиальный уровень.

4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Универсальные характеристики управленческих решений:

1. Результативность.
2. Обоснованность
3. Своевременность.
4. Реализуемость
5. Конкретность и регламентированность.

6. Сочетание жесткости и гибкости.

7. Соблюдение в решении принципа «ограничивающего фактора».

5. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при индивидуальном выборе.

В менеджменте существует понятие «рациональное решение проблемы».

Этапы рационального решения проблемы:



Рис. Этапы рационального решения проблемы.

Плюс **внедрение и обратная связь**. Но для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Процесс не является завершенным пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

Процессуальная организация *индивидуального выбора* в обобщающем виде состоит из следующих этапов:

1. Фиксация и осознание проблемы.
2. Формулировка субъективного представления о задаче принятия решения.
3. Формирование исходного множества альтернатив.
4. Формулировка критериев элиминации исходного множества альтернатив.
5. Элиминация альтернатив исходного множества.
6. Оценка полезности исходов альтернатив.
7. Выбор максимизированной альтернативы.
8. Реализация решения.
9. Оценка результатов реализации решения.
10. Коррекция решения.

Все эти этапы вместе составляют полный цикл принятия решения. Часто встречаются его редуцированные (сокращенные) формы, где исключены отдельные фазы.

6. Характеристика процессуальной организации принятия управленческих решений при коллегиальных решениях.

Коллегиальные решения сохраняют большинство рассмотренных этапов, хотя они частично видоизменяются. Эти решения обогащаются следующими новыми этапами и психологическими особенностями:

7. Методы творческой активности выработки альтернатив.

Выделяют **3 наиболее распространенных метода творческой активности группы**: метод «мозгового штурма», метод Дельфи, метод номинальной группы.

Также в последнее время для **выработки и оценки альтернатив** используют Ментальные карты, Мыслительные стулья У. Диснея и контрольную таблицу А. Осборна.

Контрольная таблица А. Осборна

Пункт таблицы	Расшифровка	Идея
1. <i>Использовать иначе!</i>	Есть иная возможность использования? Можете ли вы применить эту идею к чему-то другому?	
2. <i>Привести в соответствие.</i>	Что схоже с этой идеей? Существуют ли параллели? Можно ли что-нибудь имитировать?	
3. <i>Изменить!</i>	Можете ли вы изменить значение, цвет, движение, размер, форму, звук, запах и т.д.?	
4. <i>Увеличить!</i>	Можете ли вы сделать это больше? Что-либо добавить? Увеличить частотность (толщину, объем, громкость, концентрацию)? Длину, высоту, стоимость, расстояние? Можете ли вы это размножить? Преувеличить?	
5. <i>Уменьшить!</i>	Можете ли вы сделать это меньше? Что-нибудь убрать? Сделать глубже (короче, тоньше, легче, светлее, точнее)? Можете ли вы это разделить? Использовать в качестве миниатюры?	
6. <i>Заменить!</i>	Что вы можете заменить этой идеей? Можно ли иначе организовать процесс? Возможно ли другое расположение? Другая высота звука? Элементы других времен?	
7. <i>Передвинуть!</i>	Можете ли вы поменять местами отдельные части, фрагменты? Можно ли изменить последовательность? Поменять местами причину и следствие?	
8. <i>Сделать наоборот!</i>	Можете ли вы сделать нечто противоположное вашей идее. Как она будет выглядеть в зеркальном отражении? Можно ли поменять роли? Можно ли повернуть идею на 180 градусов?	
9. <i>Комбинировать!</i>	Можете ли вы сочетать эту идею с другими? Можно ли ввести ее в нечто другое, большее и единое? Разложить на отдельные элементы?	
10. <i>Трансформировать!</i>	Можете ли вы это продырявить, сжать, растянуть? Увеличить жесткость? Сделать жидким, прозрачным?	

8. Ошибки руководителя в процессе принятия решений.

Наиболее распространенными *ошибками руководителя при принятии управленческих решений* (прямо или косвенно связанными с психологическими факторами) являются следующие:

1. Решение, принятое под влиянием индивидуальных особенностей.
2. Решение, основанное исключительно на прежнем опыте работы
3. Одностороннее решение.
4. Решение, принятое в состоянии эмоциональной нестабильности.

5. Отсутствие системного подхода.
6. Рассматривались только положительные варианты, возможный риск не учтен.
7. Принимая решение, управленец руководствовался предположениями, подспудные желания и ложные предпосылки, а не достоверной информацией (фактами и цифрами).
8. Поспешность при принятии решения.
9. Неправильно истолкованная информация.
10. Импульсивное решение, принятое под влиянием «текущего момента».

ЛЕКЦИЯ 14

СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Сущность системы управления персоналом
2. Методы управления персоналом.
3. Функции управления персоналом.
4. Найм и адаптация персонала в организации

1. Сущность системы управления персоналом.

Персонал – личный состав организации, осуществляющий трудовую деятельность на основе договорных отношений с работодателем.

Управление персоналом является универсальной задачей и основной функцией руководителя.

Менеджмент персонала имеет три уровня, или измерения: оперативный, тактический и стратегический.

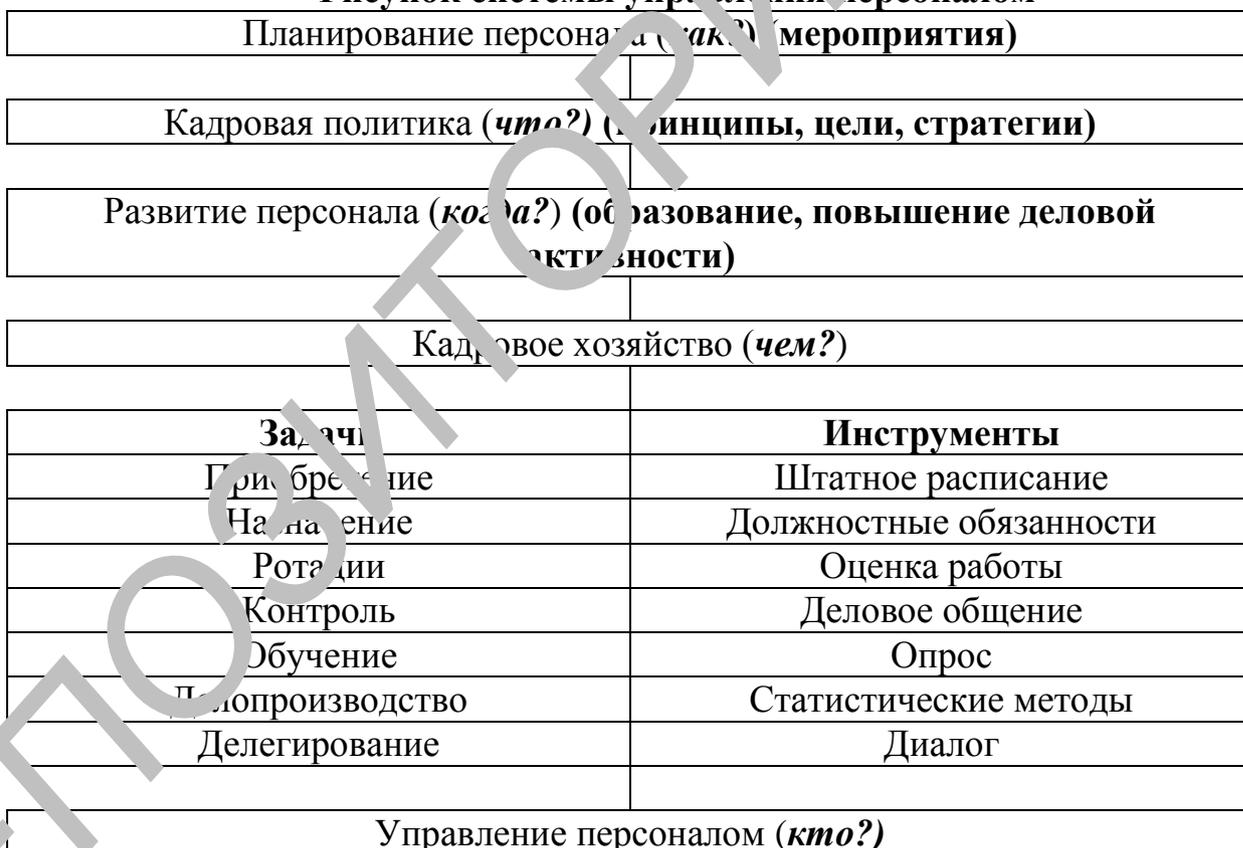
Основные понятия менеджмента персонала и их содержание представлены в таблице:

понятие	содержание
Кадровая политика	Принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по работе с кадрами.
Персонал	Сотрудники организации: руководитель, специалисты, рабочие, младший обслуживающий персонал.
Приобретение персонала	Всеохватывающий поиск необходимых сотрудников, выбор их из числа кандидатов, а также подготовка и вступление в должность новых сотрудников.
Планирование персонала	Предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом.
Назначение персонала	С одной стороны, создание рабочих мест, подготовка условий работы, организация труда и рабочего времени, с другой – занятие сотрудниками рабочих мест и необходимой позиции в соответствии с проводимой кадровой политикой.
Развитие персонала	Всестороннее установление потребностей в образовании, получении новых знаний, совершенствование стиля управления, методов работы персонала и систематическое содействие сотрудникам в повышении их деловой активности.
Высвобождение персонала	Мероприятия по сокращению штатов и увольнению сотрудников.

Оценка персонала	Использование методов прямого и косвенного определения вклада отдельных сотрудников в конечный или промежуточный результат работы подразделений.
Оценка качества работы персонала	Установление степени соответствия сотрудников своей должности.
Кадровое администрирование	Централизованные административные действия и мероприятия в отношении персонала, например оформление записей в трудовой книжке.
Руководство персоналом	Децентрализованное управление персоналом непосредственно руководителями подразделений, которые используют определенные инструменты управления, например беседу с сотрудниками, диалог.
Контроллинг персонала	Присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирование и регулирование работы с персоналом.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Рисунок системы управления персоналом



Основные принципы управления персоналом.

Под **принципами управления персоналом** понимаются некоторые фундаментальные истины, на которых должна строиться система управления персоналом предприятия. Они входят в кадровую политику, составляют ядро.

Основными принципами управления персоналом могут быть названы:

1. Принцип подбора кадров по личным и деловым качествам.
2. Принцип преемственности персонала.
3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров
4. Принцип открытого соревнования.
5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.
6. Принцип демократизации работы с кадрами.
7. Принцип системности работы с кадрами.
8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма.

2. Методы управления персоналом.

Важное место в системе управления персоналом занимает **методы** управления, т.е. способы воздействия на персонал. Они подразделяются на *административные, экономические и социально-психологические*.

3. Функции управления персоналом.

Функции управления персоналом представляют собой относительно стабильные, характеризующиеся определенной однородностью и сложностью виды деятельности, с помощью которых происходит воздействие на персонал.

В качестве важнейших функций управления персоналом можно выделить следующие:

1. Оценка будущих потребностей в персонале различных специальностей и квалификации.
2. Планирование удовлетворения выявленных потребностей.
3. Маркетинг персонала.
4. Набор кандидатов на вакантные должности при непосредственном контакте кадровой системы с трудовыми ресурсами.
5. Отбор (оценка) кандидатов на вакантные должности.
6. Расстановка персонала в соответствии с результатами отбора.
7. Адаптация новых сотрудников.
8. Обучение как новых, так и старых сотрудников.
9. Мотивация.
10. Оценка трудовой деятельности.
11. Продвижение сотрудников в организации.
12. Формирование резерва руководящего персонала.

4. Найм и адаптация персонала в организации

Профиль – описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в данной организации.

Первое, что надо учитывать, осуществляя найм персонала, – это возможность его будущего *соответствия философии и стратегии организации*. Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах, надо знать, под влиянием каких факторов они формируются. Эти факторы подразделяются на факторы внутриорганизационные и внешние.

Методы подбора по источникам делятся на внешние (активные и пассивные) и внутренние.

Адаптация персонала — один из видов адаптации, представляющий процесс взаимного приспособления работника и организации.



Существует несколько классификаций видов адаптации, мы систематизировали основные из них (Е.Н. Кобцева «Адаптация персонала: классификация видов и показатели»).

Основание классификации	Виды адаптации	Содержание
По субъекту адаптации	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации
	Адаптация организации	Процесс приспособление трудовой среды к работнику
По отношению субъект—объект	Активная	Участник адаптации стремится воздействовать на среду, тем чтобы изменить ее
	Пассивная	Работник или организация не стремится к изменению трудовой среды, не воздействует на нее
По результату воздействия	Прогрессивная	На участника адаптации было оказано благоприятное воздействие
	Регрессивная	Адаптация к среде с отрицательным содержанием
По уровню	Первичная	Адаптация работников, без трудового опыта
	Вторичная	Адаптация работников, имеющих трудовой стаж
По сфере воздействия	К новой должности	Введение работника в новую должность
	К понижению в должности	Адаптация работников, пониженных в должности
	К увольнению	Адаптация увольняемых работников (поиск новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки и т. д.)
	Реадаптация	Адаптация работников, вновь приступивших к выполнению своих обязанностей (женщин после декретного отпуска, сотрудников из длительных командировок и т. д.)
По степени завершенности процесса	Полная	Характеризуется высокими показателями адаптации работника во всех ее аспектах
	Частичная	Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды
	Дезадаптация	Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации

ЛЕКЦИЯ 15

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.

1. Основные подходы к обучению персонала.
2. Классификация методов обучения персонала.
3. Традиционные методы обучения персонала
4. Современные методы обучения персонала.
5. Планирование персонала.

1. Основные подходы к обучению персонала.

Обучение персонала является *одним из направленной стратегии развития персонала* и должно быть согласовано с ценностями и смыслами, составляющими философию компании. Несоответствие квалификации персонала организационной стратегии отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Следует понимать и осознать, что обучение — это непрерывный процесс, оно полезно и требуется в трех основных случаях:

- 1) когда человек поступает в организацию;
- 2) когда его назначают на новую должность;
- 3) когда эксперты установят, что у работника не хватает необходимых навыков (знаний).

В процессе обучения преследуются индивидуальные или производственные или общественные цели.

Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги.

К основным типам обучения относятся «поддерживающее обучение» и «инновационное обучение».

2. Классификация методов обучения персонала

Методы классифицируются на: 1) пассивные и активные, 2) без и с отрывом от производства –

По видам обучение делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенции.

По формам обучение бывает: групповое и индивидуальное обучение.

По длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Также методы обучения персонала можно разделить на две группы: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Названные методы обучения не исключают друг друга.

К основным видам обучения относятся: 1) обучение на рабочем месте; 2) обучение вне организаций: в вузах, бизнес-школах; 3) внутрифирменное обучение; 4) стажировки.

3. Традиционные методы обучения персонала

К традиционным методам относятся **лекции, семинары и самостоятельное обучение**, например, просмотр учебных видеофильмов. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний.

4. Современные методы обучения персонала

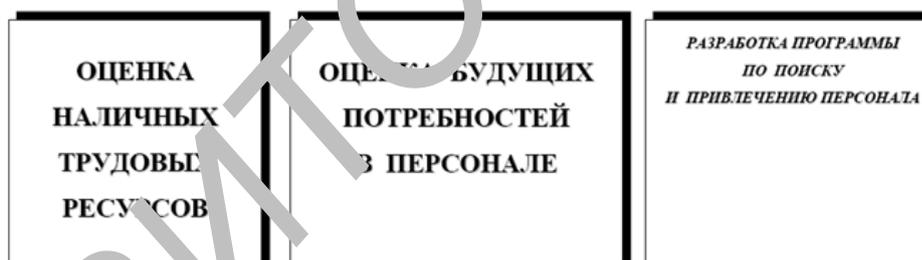
Современные методы обучения персонала интегрируют в себе все вышеперечисленные виды обучения персонала. Сюда относятся и активные и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т.п.

Современными данные методы называют потому, что они относительно недавно стали применяться компаниями. К современным методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, тренинги, деловые, ролевые и метафорические игры, мозговой штурм, поведенческое моделирование, сторителлинг, «обучение действием», обучение в рабочих группах, basket, Shadowing, secondment, buddying,

5. Планирование персонала.

Планирование персонала – предварительное осмысление и фиксация тех мероприятий, которые необходимо осуществить в основных областях работы с персоналом.

Планирование потребностей в персонале



Планирование персонала как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в *количественном, качественном, временном и пространственном* определении потребности в персонале, необходимом для достижения целей организации.

В процессе планирования действуют принципы:

1. Оценка работы персонала.
2. Открытого соревнования.
3. Непрерывного обучения и совершенствования кадрового потенциала.
4. Преемственности кадров.

Целью планирования персонала является кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава.

В планировании персонала, независимо от его состояния, может быть выделено *три направления*: структурно определенное планирование, индивидуальное планирование, коллективное планирование

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

- 1) Прогноз потребности в кадрах.
- 2) Планирование наличия кадров.
- 3) выяснение недостатка или избытка кадров во времени.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

- 1) прогноз потребности в кадрах;
- 2) планирование наличия кадров;
- 3) выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

Планирование кадрового потенциала организации. Планирование персонала включает в себя *количественный* и *качественный* аспекты.

Планирование потребности в кадрах происходит на основе информации о:

1. Количественных составляющих.
2. Качественных составляющих.
3. Временных составляющих спроса.

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора* кадров, *выбора* и *занятия должностей*, т.е. расстановки.

Планирование кадров должно быть одним из разделов *текущего* (на 1 год) и *перспективного* (на 5-10 лет) плана организации.

Интегрированное планирование персонала. Планирование персонала ведется на предприятии не изолированно, а является частью общего планирования.

Кратко-, средне- и долгосрочное планирование персонала:

краткосрочное планирование – распространяется на период не более одного года;

среднесрочное планирование — предусматривает составление планов на период от одного года до пяти лет;

долгосрочное планирование — включает планы, составляется более чем на пять лет.

Стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала.

Стратегическое планирование персонала в большинстве случаев ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие цели, разрабатывается на самом высоком руководящем уровне предприятия.

Тактическое планирование касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования, проводится высшим и средним руководящими звеньями предприятия. *Оперативное планирование* ориентируется на краткосрочный период, и касается краткосрочного применения персонала.

Методы качественного и количественного планирования персонала. Качественное и количественное планирование персонала различаются применяемыми методами.

При *качественном* планировании персонала применяют следующие методы: метод экспертных оценок, методы групповых оценок, метод Дельфи.

При *количественном* планировании персонала используют: методы коэффициентов и темпов изменения, статистические методы,

Удовлетворение спроса проходит фазы *подбора кадров, выбора и занятия должностей (отбор)*, т.е. расстановки, или задействия.

Области планирования персонала.

В зависимости от решаемых задач в планировании персонала можно выделить подразделы, или области: планирование состава персонала; планирование потребностей в персонале; планирование набора персонала; планирование высвобождения персонала; планирование и использования занятости персонала; планирование изменений персонала; планирование развития персонала.

ЛЕКЦИЯ 16

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ.

1. Особенности менеджмента в образовании

2. Основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера.

3. Портрет менеджера образования.

1. Особенности менеджмента в образовании.

Предмет труда – менеджера образовательного процесса является деятельность субъекта управления.

Продукт труда – информация об учебно-воспитательном процессе.

Орудие труда – слово, речь.

Результат труда – уровень грамотности, воспитанности и развития объекта менеджмента – учеников.

Педагогический менеджмент – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности.

Основные функции педагогического менеджмента:

- ✓ Принятие разумного решения,
- ✓ Организация выполнения принятых решений, создание надлежащих условий для эффективной работы образовательного учреждения, каждого участника образовательного процесса, обеспечение мотивации стимулов их деятельности,
- ✓ Контроль выполнения решений.

Методы управления в педагогическом менеджменте: экономические методы, административные методы, методы психолого-педагогического влияния, методы общественного влияния.

2. Основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера.

В.Д. Симоненко сравнил основные компоненты содержания деятельности учителя и менеджера с целью обнаружить общее, что позволит усилить элементами менеджмента профессиональную подготовку учителя. Данные этого исследования представлены в виде табл.

Сравнение основных компонентов содержания деятельности

учителя и менеджера

УЧИТЕЛЬ	МЕНЕДЖЕР
Руководитель и организатор жизни и деятельности коллектива учеников.	Руководитель и организатор деятельности трудового коллектива.
Цель деятельности	
Воспитание, обучение, развитие детей; подготовка к самостоятельной жизни и труду.	Удовлетворение потребностей общества человека, получение прибыли.
Основные задачи	
1. Развитие личности учеников.	1. Раскрытие творческого потенциала работников.
2. Воспитание учеников.	2. Формирование трудового коллектива.
3. Формирование системы знаний, умений и навыков учеников.	3. Получение максимальной прибыли.
Объект деятельности	
Ученический коллектив.	Трудовой коллектив.

Основные функции

1. конструктивная		1. управленческая
2. организаторская		2. организаторская
3. коммуникативная		3. коммуникативная
4. воспитательная		4. дидактическая
5. информационная		5. воспитательная
6. дидактическая		6. контролирующая
7. развивающая		7. экологическая
8. ориентационная		8. исследовательская
9. мобилизационная		9. ориентационная
10. исследовательская		10. конструкторско-технологическая

Профессиональные умения

1. перцептивные – адекватно воспринимать и понимать психику детей.	1. умение адекватно воспринимать и понимать психику подчиненных.
2. конструктивные – ставить ясные цели, выдвигать задания, проектировать учебно-воспитательный процесс.	2. быть изобретательным, гибким, адекватно реагировать на изменения ситуации.
3. экспрессивные – эффективно выражать свои эмоции, владеть собой.	3. эффективно владеть собой.
4. академические – заниматься позитивной деятельностью.	4. целесообразно использовать время.
5. дидактические – передавать свои знания и умения.	5. иметь четкие личные цели и ценности.
6. коммуникативные – общаться, осуществлять влияние на людей.	6. заниматься саморазвитием
7. организаторские – организовывать деятельность учеников и свою личную.	7. осуществлять влияние на людей.
8. исследовательские – выявлять, изучать и решать проблемы.	8. передавать свои знания подчиненным.
9. специальные – по характеру специальности.	9. формировать рабочие группы.

3. Портрет менеджера образования.

Портрет менеджера образования составляется по следующей схеме:

1. Способность к планированию и принятию решений:

- *стратегическое мышление;*
- *финансовое планирование;*
- *понимание образовательных проблем;*
- 2. Работа с человеческими ресурсами.
- 3. Организованность и целесообразность использования времени.
- 4. Коммуникация.
- 5. Навыки общения.
- 6. Обеспечение развития членов коллектива.
- 7. Лидерство.
- 8. Управление переменами.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

Организация самостоятельной работы по дисциплине предполагает подготовку сообщений, тематических докладов, рефератов и т.д. по предложенным темам.

Сообщение – устное или письменное изложение студентом основного содержания учебного материала по определенной теме.

Тематическое сообщение имеет своей целью конкретизацию и углубление знаний, полученных на лекциях, семинарских и практических занятиях.

Тематический доклад – это научный труд, построенный в лекционной форме сообщения, представляет собой развернутое публичное выступление, касающееся углубленного изложения определенного вопроса или темы.

Структура доклада имеет общераспространенный вид: вступление (введение), основная часть, заключительная часть. Традиционно доклад состоит из следующих пунктов:

1. Титульный лист.
2. План (оглавление).
3. Вступление (предыстория темы, актуальность вопроса).
4. Основная часть (по плану к теме).
5. Практические решения (какие приняты меры для устранения проблемы). Оценка проделанной работы.
6. Планирование развития в будущем, пути решения проблем.
7. Заключение.
8. Список используемых источников

При выступлении с докладом нужно строго придерживаться плана.

Реферат – это письменная работа, в сжатом виде передающая содержание, основные идеи, положения, выводы первоисточника. Научный текст в реферате излагается развернуто, детально, с сохранением основной авторской аргументации. Объем реферата зависит от конкретных целей и задач и составляет до 30 % объема реферируемой работы.

В реферате выделяются следующие структурные компоненты: вступление, основная часть и заключение. Во вступительной части содержатся выходные данные о реферируемой работе (название, дата написания, место и год издания); сообщаются сведения об авторе; называется тема реферируемого источника, кратко излагается основная проблематика, отмечается ее актуальность.

В основной части реферата: характеризуется структура первоисточника; передается важная информация текста, раскрываются основные проблемы, положения, анализируется система авторской аргументации; даются ссылки на иллюстративный, фактический материал.

Для составления текста реферата необходимо проанализировать формально-смысловую структуру текста первоисточника, осмыслить

важнейшие положения авторской концепции. Допускается композиционная перестройка текста первоисточника: исключение избыточной информации, объединение идентичной информации из разных частей текста. Возможно составление серии тезисов, отражающих структуру реферата и охватывающих все основные положения первоисточника с указанием на используемый в реферируемой работе иллюстративный фактический материал.

Эссе (франц. *essai* - опыт, набросок) - самостоятельная письменная реферативно-аналитическая работа, освещающая авторское видение современного состояния научной проблемы.

Эссе, сочинение являются активной формой обучения и предполагают активную познавательную деятельность студента, направленную на развитие креативности. Используя эссе, как форму контроля, преподаватель руководит учебно-познавательной деятельностью студентов, одновременно стимулируя их самостоятельную работу, активность творческий поиск. В эссе студент имеет возможность проявить творческие способности и индивидуальную позицию при освещении темы в рамках определенной научной проблематики.

Подготовка эссе предполагает наличие осознанных предпочтений, интересов к определенной проблеме, желание предъявить авторское видение исследуемой темы, а также ориентацию в психологической литературе.

ПЛАН СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинар 1-2

«Введение в психологию менеджмента: основные понятия, предмет и место в системе психологической науки, эволюция менеджмента»

Вопросы для обсуждения:

1. История развития менеджмента в рамках различных школ и направлений (Ф.Тейлор, А.Файоль, Ф.Герцберг, Врум, Л.Портер, Э.Лоулер, Дэвид МакКлелланд, У. Оучи и др.)
2. Классическое направление менеджмента.
3. Гуманистический менеджмент.
4. Новейшие тенденции и системы менеджмента.
5. Этика менеджмента.

***Форма контроля:* дискуссия по предложенным темам.**

Семинар 3

«Организационные изменения»

Вопросы для обсуждения:

1. Организационные изменения и развития.
2. Внешние и внутренние движущие силы перемен.
3. Сопротивление изменениям в организации.
4. Осуществление изменений.
5. Изменения в культуре организации. Изменение и развитие корпоративной культуры.

Форма контроля: дискуссия по предложенным темам.

Семинар 4

«Психологические аспекты управленческой деятельности»

Вопросы для обсуждения:

1. Психология субъекта управленческой деятельности.
2. Перцептивные процессы в управленческой деятельности.
3. Мнемические процессы в управленческой деятельности.
4. Мыслительные процессы в управленческой деятельности.
5. Интеллект руководителя.

Семинар 5

«Компетенции менеджера и его организационная среда»

Вопросы для обсуждения:

1. Каталог требований должностных позиций к менеджеру: квалификационные, организационные и функциональные требования.
2. Компетенции менеджера.
3. Профиль требований должностных позиций.

Формы контроля: дискуссия, выступления на семинаре, работа с кейсами.

Семинар 6-7

«Система подбора персонала»

Вопросы для обсуждения:

1. Профиль должности будущего кандидата, правила и основные положения его составления.
2. Разработка модели компетенций. Корпоративные компетенции.
3. Источники поиска персонала. Методы поиска персонала на рынке труда. Head Hunting, Executive Search, Recruitment (массовый набор).
4. «Резюме-етт», технология подбора персонала.
5. Различия понятий «подбор» и «отбор» персонала.
6. Анализ резюме при отборе кандидатов. Приоритеты при работе с резюме.
7. Система подбора персонала. Трудности этого процесса.
8. Методы подбора кадров. Тестовые методы при подборе персонала и их специфика.
9. Собеседование с кандидатом при приеме на работу, их виды и особенности.
10. Руководство к проведению собеседования. Основной круг вопросов.
11. Сущность и основные проблемы методов оценки персонала.
12. Современные методы тестирования и оценки персонала: ассесмент, аттестационная комиссия, оценочное собеседование, самооценка, метод стандартов и нормативов, «360°», описательные методы, ранжирование, оценка по результатам, рейтинговые шкалы.

13. Основные подходы к обучению персонала. Виды (формы) обучения персонала.
14. Современные персонал-технологии работы с персоналом.
15. Арт-терапия в психологическом сопровождении персонала.
16. Основы технологии Центра оценки и развития персонала
17. Социально-психологические основы применения методов фасилитации в организации.

Формы контроля: опрос, выступление на семинаре, решение задач

Семинар 8

«Аттестация персонала. Профессиональная адаптация персонала»

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие «аттестация» как оценка индивидуальных особенностей деятельности сотрудника.
2. Аттестация персонала, ее цели, задачи и этапы.
3. Методы и критерии аттестации сотрудников
4. Понятие «адаптация персонала».
5. Цели адаптации персонала.
6. Характеристики системы адаптации персонала в зависимости от стадии развития организации.
7. Этапы адаптации персонала.
8. Мероприятия и инструменты адаптации персонала.
9. Особенности адаптации разных категорий сотрудников.
10. Управление системой адаптации персонала.
11. Показатели эффективности адаптации персонала.

Семинар 9

«Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности»

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие эмоционально-волевой регуляции состояний.
2. Волевой акт, волевое усилие и волевые свойства личности руководителя.
3. Основы стресс-менеджмента.
4. Стресс-менеджмент в деятельности руководителя. Организационные и индивидуальные меры управления стрессами.
5. Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема. Профессиональное долголетие менеджера
6. Синдром психического выгорания у менеджеров.
7. Профилактика выгорания и психологическая помощь «выгоревшим»

Формы контроля: опрос, выступление на семинаре.

Семинар 10

«Менеджмент в образовании»

Вопросы для обсуждения:

1. Управленческая деятельность директора школы.
2. Анализ (самоанализ) деятельности руководителя школы.
3. Планирование в работе школы.
4. Школьная документация.

Формы контроля: опрос, выступление на семинаре.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.

Задания УСР

ТЕМА:

«Психологические аспекты реализации управленческих функций» (2 часа сем.зан.)

Вопрос для анализа:

Провести анализ психологических составляющих реализации первичных управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Три модуля сложности:

Уровень «Достаточные знания» (низкий)

Форма контроля: *Анализ первоисточника* (только раздел по обозначенной проблеме) из списка литературы по теме на выбор студента.

Уровень «Компетенции на уровне воспроизведения» (средний)

Форма контроля: Основываясь на анализ предложенных источников из списка литературы *составить таблицу.*

Управленческая функция	Психологическая составляющая

Уровень «Компетенции на уровне применения полученных знаний» (высокий)

Форма контроля: Основываясь на пройденный материал в ходе лекций, а также на анализ первоисточников предложенных в списке *составить таблицу*, характеризующую психологические составляющие управленческих функций и возможности их применения в деятельности организаций.

Управленческая функция	Психологическая составляющая	Примеры применения в деятельности организации

Объем: 1-2 страницы печатного текста.

Литература:

1. Дубиненкова, Е.Н. Психологические основы менеджмента: учеб.пособие / Е.Н. Дубиненкова – Ярославль: ЯрГУ, 2007. – 116 с.
2. Кабаченко, Т.С. Психология управления: учеб.пособие /Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000.-384 с.
3. Ревская, Н.Е. Психология менеджмента. Курс лекций. / Н.Е. Ревская– СПб.: Альфа, 2001. – 240 с.
4. Розанова, В. А. Психология управления:учеб.пособие / В.А. Розанова. —М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез». - 1999. - 352 с.

ТЕМА: «Менеджмент в образовании»

(2 часа лекц. зан.)

Вопрос для анализа:

Роль менеджера в современном образовании»

Три модуля сложности:

Уровень «Достаточные знания» (низкий)

Форма контроля: *Анализ первоисточника* (только раздел по обозначенной проблеме) из списка литературы по теме на выбор студента

Уровень «Компетенции на уровне воспроизведения» (средний)

Провести сравнительный анализ деятельности менеджера в организациях коммерческого профиля и образования.

Форма контроля: *сравнительный анализ в форме сообщения*

Уровень «Компетенции на уровне применения и лучшая из знаний» (высокий)

Написать эссе по теме: «Моё представление о роли менеджера в современном образовании»

Форма контроля: *творческая работа (эссе)*

Объем 3-4 стр печатного текста

Литература:

1. Берулава, М. Н. Менеджмент в образовании / М. Н. Берулава – М.: Совершенство, 1998. – 105с.

2. Корзникова, Г. Г. Менеджмент в образовании : практический курс: учебное пособие по направлению подготовки "Социально-экономическое образование" / Г. Г. Корзникова. –М.: Академия, 2008. – 286 с.

3. Крыжко, В. В. Менеджмент в образовании : Психол. аспект / В.В.Крыжко, Е.М.Папютенков. - Мозырь : Изд. дом "Белый ветер", 2001. – 241 с.

4. Третьяков, П. И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П.И Третьяков – М.: Новая школа, 2001. – 320 с.

5. Управление качеством образования / М.М.Поташник, Е.А.Ямбург, Д.М.Матрос и др.; Под. ред. М.М.Поташника; Рос. акад. образования. - М.: Пед. о-во России, 2000. - 441 с

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Предмет психологии менеджмента.
2. Место психологии менеджмента в структуре наук об управлении.
3. Основные управленческие функции менеджера
4. Функция планирования: сущность и значение
5. Управление и организация исполнения.
6. Роль и место контроля в управлении.
7. Критерии успешности управленческой деятельности.
8. Профессионально важные качества личности менеджера.

9. Классификация индивидуальных стилей управленческой деятельности.
10. Основные стили лидерства и руководства.
11. Теоретические подходы к пониманию лидерства.
12. Этапы принятия управленческих решений.
13. Основные детерминанты принятия решения.
14. Психологические особенности принятия решения в группе.
15. Формальная и неформальная структуры в организации.
16. Организационная культура как объект управленческой деятельности.
17. Психологические проблемы стимулирования труда персонала.
18. Теории мотивации.
19. История развития психологии менеджмента.
20. Зарождение и выделение менеджмента как науки (Ф. Тейлор, Л. Файоль, Ф. Гильберт).
21. Теория «человеческих отношений» (Э. Майо, А. Маслоу).
22. Школа поведенческих наук (теория человеческих ресурсов).
23. Теория «Х» и теория «Y» Д.М. Грегора.
24. Психологические особенности менеджмента в США и Японии.
25. Планирование как ключевая функция менеджмента.
26. Сущность процесса организации.
27. Контроль как ключевая функция менеджмента.
28. Формы контроля.
29. Принципы осуществления контроля.
30. Каналы распространения информации в организации.
31. Управление трудовой мотивацией как средство стимулирования труда.
32. Оценка эффективности менеджмента.

**ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Алгоритм заполнения должности.
2. Виды адаптации новых сотрудников.
3. Внутренние переменные, оказывающие влияние на функционирование организации.
4. Группы требований, предъявляемые к менеджеру.
5. Классификация каналов коммуникативного процесса в менеджменте.
6. Классификация коммуникаций в менеджменте.
7. Классификация методов обучения персонала.
8. Методы ведения переговоров.
9. Методы управления в педагогическом менеджменте.
10. Методы управления персоналом.
11. Наиболее известные современные концепции менеджмента.
12. Наиболее распространенные юридические формы организации, принятые на Западе.
13. Области гуманистического направления менеджмента.
14. Области классического направления менеджмента.
15. Основные группы профессионально-важных качеств менеджера.
16. Основные группы ролей менеджера.

17. Основные причины конфликтов в организации.
18. Основные стратегии поведения менеджера в конфликтной ситуации.
19. Основные управленческие действия.
20. Особенности менеджмента в образовании.
21. Отличия понятий «менеджмент» и «управление».
22. Параметры характеристики деятельности руководителя.
23. Подходы к определению понятия «менеджмент».
24. Предмет и орудия труда менеджера.
25. Признаки организации.
26. Типичные ошибки при разработке бизнес-плана.
27. Типы внешних условий, оказывающих влияние на функционирование организации.
28. Типы организационных структур, распространенные на З.лад (Дафт).
29. Функции менеджмента с точки зрения процесса управления.
30. Функциональные уровни менеджмента по горизонту и масштабу планирования.
31. Этапы жизненного цикла организации.
32. Этапы развития организации.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ РЕФЕРАТОВ И ЭССЕ

1. История становления менеджмента как науки.
2. Человек в организации как объект и субъект управления.
3. Теоретические подходы к пониманию лидерства.
4. Психологические методы оценки эффективности деятельности менеджера.
5. Организационная культура как объект управленческой деятельности.
6. Принципы управления персоналом.
7. Эволюция концепций управления персоналом.
8. Связь стратегии развития организации и кадровой политики.
9. Организационная культура: феноменология и влияние на эффективность организации.
10. Социально-психологические методы управления персоналом и их характеристика.
11. Психология кадрового менеджмента в ситуации кризиса.
12. Адаптация сотрудников в организации.
13. Психологические методы оценки эффективности обучения персонала.
14. Активные методы социально-психологического обучения в работе с персоналом.
15. Мотивация профессиональной деятельности персонала.
16. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
17. Виды мотивации и формы стимулирования персонала.
18. Профессионально важные качества менеджера.
19. Карьерный рост как мотивационный фактор.
20. Психология работы с кадровым резервом.
21. Этика деловых отношений и корпоративная культура.
22. Социально-психологический климат в организации и его оптимизация.
23. Организационная приверженность: сущность и значение менеджмента.

24. Психология формирования управленческой команды.
25. Психологические аспекты профилактики конфликтов в организации.
26. Профилактика стресса и управление психическими состояниями сотрудников.
27. Психологические методы оценка эффективности менеджмента.

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

1. **10 баллов** — десять ЗАЧТЕНО:
 - систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы «Психология менеджмента», по основным вопросам, выходящим за ее пределы;
 - точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
 - безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
 - выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные задачи, связанные с основами менеджмента.
 - полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
 - умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях современного менеджмента и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;
 - творческая самостоятельная работа на семинарских, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.
2. **9 баллов** — девять ЗАЧТЕНО:
 - систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы предмета «Психология менеджмента»;
 - точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
 - владение инструментарием учебной дисциплины «Психология менеджмента», умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
 - способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в рамках учебной программы предмета «Психология менеджмента»;
 - полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Психология менеджмента»;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях современного менеджмента и давать им критическую оценку;

- самостоятельная работа на семинарских, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

3. **8 баллов** – восемь ЗАЧТЕНО:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы по дисциплине «Психология менеджмента»;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины «Психология менеджмента»; (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в рамках учебной программы предмета «Психология менеджмента»;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях современного менеджмента и давать им критическую оценку с позиций государственной идеологии (по дисциплинам социально-гуманитарного цикла);

- активная самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4. **7 баллов** – семь ЗАЧТЕНО:

- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы предмета «Психология менеджмента»;

- использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины «Психология менеджмента», умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Психология менеджмента»;

- умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях современного менеджмента и давать им критическую оценку;

- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5. 6 баллов – шесть ЗАЧТЕНО:

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы по дисциплине «Психология менеджмента»;

- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины «Психология менеджмента», умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы дисциплины «Психология менеджмента»;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Психология менеджмента»;

- умение ориентироваться в базовых теориях, направлениях по изучаемой дисциплине и давать оценку;

- активная самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6. 5 баллов – пять ЗАЧТЕНО:

- достаточные знания в объеме учебной программы по дисциплине «Психология менеджмента»;

- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

- способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы по дисциплине «Психология менеджмента»;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Психология менеджмента»;

- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине «Психология менеджмента» и давать сравнительную оценку;

- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7. 4 балла – четыре, ЗАЧТЕНО:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Психология менеджмента»;

- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;

- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;

- умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине «Основы менеджмента» и давать им оценку;

- работа под руководством преподавателя на семинарских, лабораторных занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

8. **3 балла** – три, НЕ ЗАЧТЕНО:

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Психология менеджмента»;

- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;

- слабое владение инструментарием учебной дисциплины «Психология менеджмента», некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;

- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;

- пассивность на семинарских и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

9. **2 балла** – два, НЕ ЗАЧТЕНО:

- фрагментарные знания в рамках учебной программы;

- знание отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины «Психология менеджмента»;

- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;

- пассивность на семинарских и лабораторных занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

10. **1 балл** – один, НЕ ЗАЧТЕНО:

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Психология менеджмента / под научной редакцией Г. С. Никифорова. – Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2013. – 512с.
2. Психология менеджмента: теория и практика: учебник для бакалавров/ В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломагин. – М.: Юрайт, 2014. – 367 с.
3. Психология менеджмента: учебное пособие / Э. В. Островский. – М.: Инфра-М, 2014. – 238 с.
4. Психология менеджмента: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. – 3-е изд. – М.: КноРус, 2013. – 271с.
5. Психология менеджмента: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А. М. Столяренко, Н. Д. Маглобели. 2-е изд., исправленное и дополненное Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 455 с.
6. Тимофеев, М. И. Психология менеджмента: учебное пособие / М. И. Тимофеев. – М.: Риор, 2014. – 204 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Авдулова, Т. П. Психологические основы менеджмента: учебно-методическое пособие / Т. П. Авдулова. – Москва : Либерей-Бибинформ, 2005. – 150 с.
2. Авдулова, Т. П. Психология менеджмента: учеб. пособие для студентов / Т. П. Авдулова. – М.: «Академия», 2003. – 256 с.
3. Азарёнок, Н. В. Основы менеджмента: учеб.-метод. пособие. / Н. В. Азарёнок. – Мн.: Б. ПУ, 2007. – 56 с.
4. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г. Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 592 с.
5. Брасс, А. А. Основы менеджмента : Учебное пособие для экономически специальностей вузов / А. А. Брасс. – Мн. : Экоперспектива, 1999. – 239 с.
6. Власов, П. К. Психология менеджмента / П. К. Власов и др. / под ред. Г. С. Никифорова. – Харьков : Гуманитарный центр, 2009 – 510 с.
7. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт – СПб.: Издательство «Питер», 2006. – 864с.
8. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала : как оценить человека за час / Светлана Иванова. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 158с.
9. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин – 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. — 336 с.
10. Каменюкин, А. Г. Стресс-менеджмент / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. – СПб.: Издательство «Питер», 2012. – 206 с.

11. Карпов, А. В. Психология менеджмента: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.В.Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 582 с.
12. Крыжко, В. В. Менеджмент в образовании : Психол. аспект / В.В.Крыжко, Е.М.Павлютенков. - Мозырь : Изд. дом "Белый ветер", 2001. – 241 с.
13. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : [перевод с английского] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Вильямс, 2008. – 665 с.
14. Никуленко, Т. Г. Психология менеджмента : [учебное пособие] / Т. Г. Никуленко. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. - 349 с.
15. Орлова, П. И. Бизнес-планирование : учебник / П. И. Орлова. – М. : Дашков и К°, 2015. - 285 с.
16. Полукаров, В. Л. Петрушин, В. И. Психология менеджмента : учебное пособие для высших учебных заведений / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин.– М.: КноРус, 2008. –271 с.
17. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб: Речь, 2007.
18. Ревская, Н.Е. Психология менеджмента. Курс лекций. / Н.Е. Ревская– СПб.: Альфа, 2001. – 240 с.
19. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента / П.И. Третьяков – М.: Новая школа, 2001. – 320 с.
20. Трусъ, А. А. Профессиональный отбор и аттестация сотрудников / А. А. Трусъ: учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по управленческим специальностям. – Мн.: Республиканский институт высшей школы, 2014. – 280 с.
21. Трусъ, А. А. Управленческие решения: психологический аспект : учебное пособие для студентов высших учебных заведений по специальностям психологии и управления / А. А. Трусъ. – Мн.: Издательство Гревцова, 2011. – 140 с.
22. Трусъ, А. А. Психология управления: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Мн.: Вышэйшая школа, 2014. – 316 с.

ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ

Изложено по книге С. Ивановой "Кандидат, новичок, сотрудник" и книге А. Крымова "Вы - управляющий персоналом"

Обозначим некоторые составляющие профиля должности:

1. Место в организационной структуре.

Первое, что необходимо сделать, это определить, какое место занимает должность в общей структуре предприятия и как она связана с другими должностями: какова система подчиненности, какие смежные подразделения и должности, включенные в них, наиболее часто взаимодействуют с оцениваемой должностью.

2. Структура функций.

Во вторую очередь требуется подробно описать функционал должности, позволяющий всем его пользователям четко и однозначно понимать, какие обязанности выполняет сотрудник, работающий в конкретной должности и в рамках существующих бизнес-процессов.

3. Профиль профессиональных компетенций.

Данный раздел профиля представляет собой систему компетенций, которыми должен обладать сотрудник, выполняя задачи должности. Практически это требования должности к профессиональным знаниям и навыкам сотрудников. Отметим, что все компетенции должны быть описаны с помощью индикаторов и содержать шкалу оценки или градацию по требованиям к уровню выраженности каждой компетенции. Наличие профиля профессиональных компетенций позволит вам увеличить качество оценки кандидатов на должность и уже работающих сотрудников.

4. Личностный профиль сотрудника.

Вся информация этого раздела Профиля содержит требования к уровню выраженности личностных особенностей, свойств и качеств сотрудника. Главное, что вы должны помнить, формируя данный профиль, что в него не нужно включать излишние качества. Основное требование – отразить те свойства, которые могут оказывать на деятельность сотрудника значительное влияние. Отдельное внимание стоит уделить когнитивным процессам, таким, как внимание, память, мышление и т.д. Если должность требует освоения постоянно увеличивающегося объема новой информации или обязательного обучения сотрудника новым функциям и операциям, то необходимо оценить уровень обучаемости сотрудника.

5. Формальные требования.

Данный раздел наиболее знаком HR-специалистам и его описание обычно не создает особых сложностей. В него, как правило, включены требования к полу, возрасту, образованию, опыту специалистов.

Данный профиль может быть основан на ценностях и культуре организации, взглядах руководителя, существующих традициях, с одной стороны, и на требованиях к выполняемой работе, с другой.

Профиль - это компиляция из компетенций (личностных особенностей и проф. навыков), анкетных данных и формальных признаков, необходимых для исполнения работы на конкретной позиции в конкретной организации.

При составлении профиля учитываются два основных положения:

1. Особенности корпоративной культуры и команды, а так же идеология, миссия, ценности предприятия, (последние: только в случае их реального наличия, а не прописи «на бумаге»).

2. Особенности выполняемой работы.

Профиль в части 1 должен освещать следующие моменты: отношение соискателя к командной работе, тип позиционирования себя в ней; предпочитаемые отношения в коллективе, действия в конфликте.

Предпочитаемый стиль руководства, к какому вертикальным отношениям наиболее склонен кандидат.

Какие ценности считает для себя наиболее важными, в какой области стремится самореализоваться, основные мотивации.

Каким образом и в каком направлении кандидат планирует дальше «расти»

Честность и лояльность.

«...А также все, что понадобится впереди.» (с)

В составлении профиля обязательно принимает участие непосредственный руководитель сотрудника и менеджер по персоналу. При необходимости привлекается ТОП-менеджер.

Один из самых сложных моментов в работе менеджера по персоналу – «снять» необходимую информацию с линейных руководителей. Один из наиболее простых и экономящих время способов следующий:

Менеджером по персоналу составляется прикидочный список компетенций и ценностей (если есть должностная инструкция, используем ее в качестве основы).

Непосредственный руководитель выбирает из списка в первую очередь компетенции и ценности, которых обязательно, остальные ранжирует по степени приоритетности. Далее просим выбрать те компетенции, которые присущи уже работающим сотрудникам и отметить, какие наиболее нравятся, какие наименее. Если позволяет ситуация, для анализа такого рода можно использовать компетенции сотрудника, на чье место подыскиваем замену. Отталкиваясь от уже имеющихся данных, определяем и область проф. навыков кандидата (по тому же алгоритму: что кандидат должен уметь непременно, что бы хотелось, чтобы умел, что не принципиально, чтобы мог и также, что он должен уметь через полгода).

Таким образом, мы плавно перейдем к следующей части профиля, а именно, проф. качествам и навыкам, необходимым для данной должности.

Остальная часть профиля состоит из: компетенций, определяющихся спецификой внутрифирменных взаимодействий, коллектива и личности руководителя.

Общие правила составления профиля:

ВСЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ СФОРМУЛИРОВАНЫ МАКСИМАЛЬНО КОНКРЕТНО. Что я под этим понимаю: "общительность" - это не компетенция. "Стрессоустойчивость" - это не компетенция. А что это? Это такие понятия. Понятия нужно разложить на составляющие. Удобно делать это следующим образом: дать три-пять альтернативных определений понятия и уяснить для себя, какое из этих определений является компетенцией для данной конкретной должности.

В ПРОФИЛЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ЧЕТКО РАССТАВЛЕНЫ ПРИОРИТЕТЫ.

КАЖДАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ДОЛЖНА ИМЕТЬ СВОЙ "ИЗМЕРИТЕЛЬ". Чем более конкретно сформулирована компетенция, тем легче ее оценить, тем понятнее, какими методиками оценки кандидатов на интервью нужно пользоваться, какие вопросы задавать. В идеале - предельно точно сформулированная компетенция сама "подсказывает" как именно ее проверить.

ФОРМА ЗАЯВКИ
на подбор кандидатов на имеющиеся вакансии

Должность, специальность, направление работы

Основные функции, которые должен будет выполнять работник, содержание работы

Квалификационные требования к работнику

Режим работы и условия труда

Оплата труда

Желательные деловые и личные качества работника

Примечания
