

Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка»

Факультет социально-педагогических технологий  
Кафедра возрастной и педагогической психологии

(пр. № 23-1-21-2019г.)

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

Бондарчук Е.В.

22 10 2019 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

Марфиц В.В.

30.10 2019 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ПО ФАКУЛЬТАТИВНОЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

для специальности

1-03 04 04 Социальная и психолого-педагогическая помощь

Составитель:

**Грицевич Т.Д.**, доцент кафедры возрастной и педагогической психологии  
УО «Белорусский государственный педагогический университет имени  
Максима Танка», кандидат психологических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено

на заседании Совета БГПУ 21.11 2019 г., протокол № 3

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА</u>	3
<u>СОДЕРЖАНИЕ</u>	5
<u>ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</u>	5
<u>Лекция 1. Основные понятия, принципы и закономерности психологии управления</u>	5
<u>Лекция 2. Руководитель как субъект управленческой деятельности</u>	9
<u>Лекция 3. Психологические аспекты принятия управленческих решений</u>	13
<u>Лекция 4. Власть и влияние</u>	18
<u>Лекция 5. Руководство и лидерство. Стили руководства</u>	22
<u>Лекция 6. Имидж руководителя как средство влияния</u>	32
<u>Лекция 7. Психологические проблемы подбора и развития персонала</u>	37
<u>Лекция 8. Социально-психологический климат организации</u>	39
<u>Лекция 9. Управление конфликтами в организации</u>	42
<u>Лекция 10. Особенности управленческой деятельности в условиях стресса</u>	48
<u>ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</u>	56
<u>Тематика семинарских занятий</u>	56
<u>РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ</u>	61
<u>Вопросы к экзамену</u>	61
<u>Практические задания</u>	62
<u>ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ</u>	64
<u>Программа учебной дисциплины</u>	64
<u>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</u>	97

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс (УМК) по учебной дисциплине «Психология управления» является необходимым ресурсом, сопровождающим изучение данной дисциплины; он помогает в усвоении её основных положений, выработки навыков верного применения психологических знаний не только в профессиональной сфере, но и в управлении образовательным учреждением. УМК разработан в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности 1-03 04 04 «Социальная и психолого-педагогическая помощь».

Учебно-методический комплекс является вспомогательным информационным образовательным ресурсом, также может быть использован при дистанционном обучении. Он обеспечивает эффективную самостоятельную работу студентов в соответствии с рабочим учебным планом по изучаемому учебному курсу на дневной и заочной формах обучения.

УМК облегчает освоение изучаемого материала, допускает использование индивидуальных траекторий обучения в соответствии с потребностями обучающегося, уровнем его подготовки, интеллектуальными и техническими возможностями; предоставляет большие возможности для самопроверки на всех этапах самостоятельной работы.

Основной **целью** УМК является оказание информационной поддержки и помощи обучающимся в процессе ознакомления с основами управленческой психологии, раскрытия ее значения и роли в деятельности руководителей образовательных учреждений.

Достижению названной цели будет способствовать решение следующих **задач** УМК:

- 1) обеспечение эффективного освоения учебного материала по учебной дисциплине «Психология управления» для специальности 1- 03 04 04 «Социальная и психолого-педагогическая помощь»;
- 2) усвоение категориального аппарата психологии управления;
- 3) изучение возможностей применения психологических знаний в управленческой деятельности;
- 4) формирование умений и навыков психологического анализа управленческих ситуаций.

### **Структура УМК**

**Учебно-методический комплекс** представляет собой функционально завершенную и достаточно автономную систему учебных, методических, и информационных материалов по учебной дисциплине «Психология управления».

Учебно-методический комплекс состоит из четырех разделов:

- теоретический раздел, в котором размещены краткие лекции по темам учебной программы данной дисциплины;

- практический раздел, содержит материалы для проведения семинарских и практических занятий в соответствии с учебным планом специальности студентов (план семинарского занятия, список литературы для его более глубокой проработки), а также психодиагностические тесты и опросники, используемые на практических занятиях и/или самостоятельно;

- раздел контроля знаний содержит контрольные вопросы к экзамену и материал тестов для текущего контроля, практические задания, перечень средств диагностики результатов учебной деятельности;

- вспомогательный раздел включает программу учебной дисциплины, списки основной и дополнительной литературы, а также необходимый психодиагностический инструментарий для самостоятельного выполнения или использования на практических занятиях.

Учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Психология управления» включает в себя пояснительную записку, содержание, список рекомендуемой литературы. В содержании представлено 4 раздела: «Теоретический раздел», «Практический раздел», «Раздел контроля знаний» и «Вспомогательный раздел». В «Теоретическом разделе» представлены лекции по темам учебной дисциплины, в «Практическом разделе» – содержание учебного материала к семинарским занятиям и литература, в «Разделе контроля знаний» содержатся вопросы к экзаменам, практические задания для контроля знаний студентов, «Вспомогательном разделе» – программа учебной дисциплины.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1 Основные понятия, принципы и закономерности психологии управления

### Лекция 1.

#### План:

1. Предмет психологии управления. Специфика управленческой деятельности в образовании.
2. Базовые понятия психологии управления.
3. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности.

Любому обществу требуются люди, умеющие брать на себя руководство другими людьми, нести за них ответственность, предлагать новые идеи. Именно поэтому особое место принадлежит перспективному направлению в современной психологической науке – психологии управления. Искусство общаться с людьми и руководить ими – это не только результат подготовки управленческих кадров, но и товар, который сегодня пользуется спросом и очень высоко оценивается на рынке профессиональных услуг.

Руководитель, профессионально занимающийся управленческой деятельностью, должен обладать целым рядом важнейших профессиональных и личностных качеств. Их мы подробно рассмотрим в следующей теме.

Л.А. Кандыбович и М.И. Дьяченко (Краткий психологический словарь) предлагают свое определение этой отрасли психологии:

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

Обобщая ряд других существующих определений, можно резюмировать, что **предметом психологии управления** являются психологические аспекты управляющей и управляемой подсистем организации, определяющие эффективность её деятельности.

Психология управления связана с целым рядом других отраслей психологической науки: психологией труда, психологией личности, социальной, педагогической психологией, конфликтологией и др. Однако в отличие от социальной психологии, психология управления изучает не столько отношения людей в коллективе или социальной группе, сколько отношения людей в организации, т. е. в условиях, когда действие каждого участника совместной деятельности заданы, предписаны, подчинены общему порядку работы.

Так как по условиям и содержанию труда организации существенно различаются, то и психологические особенности управленческой деятельности в каждом случае обретают специфический характер и подлежат

специальному изучению. И конечно, своя специфика управленческой деятельности присутствует в учреждениях образования.

Итак, в психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив анализируются в контексте организации, в которую они входят.

## 2. Базовые понятия психологии управления

Наиболее значимыми в психологии управления являются понятие **организации**, понятие **управления**, а также **функции управления**.

Организацией может называться группа людей, которая удовлетворяет следующим обязательным требованиям:

- численность, т.е. присутствие не менее 2 человек, считающих себя частью этой группы;
- наличие хотя бы одной цели, которую принимают как общую члены данной группы;
- намеренность работы вместе, сообща, для достижения значимой для всех цели.

**Организация** – это дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ.

Примеры организаций: предприятие, компания, сельскохозяйственный производственный кооператив, медицинское учреждение, учреждение образования, воинское подразделение и т.д.

Внутри организации различают формальные и неформальные организации (объединения). **Формальная** организация имеет административно-юридический статус, ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения.

Однако любая формальная организация – это среда, где люди взаимодействуют не только так, как предписано, но и исходя из своих симпатий, антипатий, желаний. На этом основании и складывается неформальная организация, в которой действуют уже свои психологические законы. **Неформальная** организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными обязанностями. Она может возникнуть как внутри формальной организации, так и независимо от неё.

Понятие **управления**. Управление – это целенаправленное воздействие на определенный объект. Без управления люди бы работали разобщенно и неэффективно. Именно управление превращает разрозненную толпу в целенаправленно действующую и эффективную организацию.

В. Зигерт, известный специалист по психологии управления, предлагает свое определение: «**управление** – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем».

Практически в любой организации традиционно выделяют три категории руководителей.

Руководители **низового звена** связаны непосредственно с конкретными исполнителями работ. От них зависит постоянство и устойчивость всей системы управления.

Руководители **среднего звена**. Они координируют и контролируют работу низовых звеньев. Их главная функция – они создают жизнеспособную структуру, которая координирует работу низовых звеньев. Характер их работы разный, варьирует от организации к организации. Руководители среднего звена часто возглавляют какие-либо подразделения организации. Это начальники служб, начальники отделов, главные специалисты. Они участвуют в принятии решений, определяют проблемы, обсуждают, дают рекомендации по деятельности организации. И, конечно же, контролируют свое подразделение.

Руководители **высшего звена** – высший организационный уровень. Он гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Однако их роль чрезвычайно важна. Они определяют направление развития организации, отвечают за принятие важнейших решений. Сильные и эффективные руководители часто определяют облик всей организации.

Вместе с тем их работа характеризуется очень большой напряженностью, очень высоким темпом и очень большим объемом, причем не только на рабочем месте. Это чрезвычайно стрессогенная сфера деятельности.

**Функции** управления. Различные виды управленческих действий называют функциями. Они дают ответ на вопрос: что делает (должен делать) руководитель?

Среди всех управленческих функций выделяют:

Производственные функции	Социально-психологич. функции
<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирование деятельности подчиненных;</li> <li>- организация деятельности подчиненных;</li> <li>- координация деятельности подчиненных;</li> <li>- контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных;</li> <li>- поддержание трудовой дисциплины;</li> <li>- расстановка кадров в соответствии с их индивидуальными особенностями и спецификой работы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моральное и материальное стимулирование;</li> <li>- снижение у подчиненных чувства неудовлетворенности работой (напр., условиями труда, заработной платой);</li> <li>- регулирование межличностных отношений подчиненных;</li> <li>- разрешение конфликтов;</li> <li>- снижение психологической напряженности;</li> <li>- отстаивание законных интересов подчиненных;</li> <li>- управление текучестью кадров;</li> <li>- профессиональное совершенствование подчиненных, их личностный рост;</li> </ul>

	- воспитательная работа с подчиненными и др.
--	---

### 3. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности

Рассмотрим различия между функциями и принципами.

1. Функции управления в большей мере ориентированы на организационную структуру,

а принципы управления – направлены на поведение людей.

2. Если функции управления показывают, что должен делать руководитель, то принципы определяют, как он это должен делать.

3. Функции – обязательные элементы управленческого процесса, выпадение одного из них ведет к нарушению всей технологии управления.

В то время как принципы воплощают личный, субъективный опыт руководителя, его философию, мудрость.

Принципы не связаны жестко между собой, они могут заменяться, дополняться, изменяться. Совокупность принципов всегда открыта, она обогащается за счет нового управленческого опыта.

Перечислим некоторые принципы управления:

- принцип соответствия персонала структуре (нельзя подстраивать организацию к возможностям и способностям работающих в ней людей. Первоначально создается продуманная структура, а потом уже предпринимаются усилия для того, чтобы найти подходящих людей);

- принцип административной ответственности одного лица (работник должен отчитываться о своей деятельности только перед непосредственным руководителем, и должен получать распоряжения от этого руководителя);

- принцип специализации управления;

- принцип диапазона управления;

- принцип вертикального ограничения иерархии (чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией; управление становится более мобильным);

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

- принцип вознаграждения (каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд, и оно должно оцениваться им как справедливое). Этот принцип нужно обязательно учитывать при разработке компенсационного пакета, куда входят материальные выплаты, все виды нематериальных льгот и услуг (соцпакет).

#### ***Основная литература***

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.



2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

## **1.2 Руководитель как субъект управленческой деятельности**

### **Лекция 2.**

#### **План:**

1. Возраст руководителя. Требования к интеллекту.
2. Деловые качества руководителя.
3. Гендер и руководство.
4. Личностные качества, ограничивающие управленческий потенциал.

Одним из самых существенных критериев эффективности управления является личность самого руководителя. Эффективное руководство зависит не столько от его стилей, средств, сколько от личностных качеств руководителя-лидера. В психологической литературе, анализирующей это положение в управлении, принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н.Н. Вересов):

- социально-биографические характеристики личности руководителя;
- управленческие способности;
- личностные качества и особенности руководителя.

1) Социально-биографические характеристики личности руководителя.

а) Возраст. Существует множество аргументов, обоснующих совершенно разные возрастные границы эффективного управляющего (руководителя).

Оптимальный работоспособный возраст сильно различается в зависимости от реальных особенностей управленческой деятельности, от общей культурно-экономической ориентации и от многих других переменных. Приводятся веские аргументы в пользу старости. Средний возраст президентов крупных

японских компаний 63,5 года, вице-президентов – 56 лет. В США средний возраст президентов крупных компаний – 59 лет. Можно привести достаточное количество и совершенно противоположных данных, свидетельствующих в пользу молодости управляющих. Поэтому есть все основания считать, что только возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя-управляющего. Однако в реальной практике управления специалисту при решении вопроса о замещении должности управляющего, необходимо ориентироваться на так называемый «биологический» возраст, который гораздо адекватнее отражает возможности руководителя и актуальный уровень его социальной зрелости. Эти качества имеют весьма широкий хронологический разброс.

б) Пол. До сих пор существует широко расхожее мнение о том, что женщины являются ущербными руководителями. Экспериментальные исследования этой проблемы в психологии не подтверждает такого утверждения. Есть мужчины, которые руководят объективно хуже женщины, и женщины, – руководящие организацией гораздо эффективнее мужчины. При этом они по-разному могут воспринимать одни и те же ситуации, обстоятельства. И женщина, и мужчина могут быть, а могут и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности.

Пол, как и возраст, необходимо рассматривать с биологической и психологической точек зрения. С психологической точки зрения пол есть социальная роль, навязываемая обществом. Поэтому в биологической женщине могут формироваться выраженные мужские комплексы, впрочем как и женские в мужчине. Этот зависит от специфики воспитания в детстве, стереотипов поведения, традиций и многого другого. Поэтому мнение о низкой эффективности женского руководства является стереотипом массового сознания, мешающего взглянуть на проблему реально. Специалист в сфере управления должен, учитывая особенности женщин, принимать решения об эффективности руководства всегда конкретно и детально. Американский психолог Р. Айс [Вересов] выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех, главным образом, везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

в) Социально-психологический статус и образование. Это безусловное требование к личности управляющего. Говоря об образовании, всегда надо помнить о его реальном уровне. Образование – это прежде всего уровень общей и профессиональной подготовки. Что касается социально-психологического статуса, то тезис о положительном влиянии высокого статуса на карьеру и деловые качества в доказательствах не нуждается.

2) Управленческие способности. Это способности специальные, функционирование которых полно отражается в профессиональной

управленческой деятельности. От них напрямую зависит эффективность управленческой деятельности. В классическом исследовании Е. Гизелли «интеллект и менеджерский успех» было убедительно доказано, что наиболее эффективными оказываются руководители со средними умственными способностями. А Т. Конто статистически доказал, что японские студенты-отличники, как правило, не становятся высшими менеджерами. Однако, управленческие способности как специальные, включающие в себя разнообразные психологические образования, необходимы эффективному менеджеру. Они определяют эффективное овладение специальными умениями и навыками управления; компетентность; информированность; коммуникативность.

3) Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.

а) Доминантность. Доминантность в психологии понимается как процесс влияния, который человек способен оказывать на другого человека, не используя при этом рычаги административного ресурса. Известно, например,

что только 65% своего исполнительского ресурса используют подчиненные при формально-организационном характере отношений руководителя и подчиненного. Остальные 35% приходится на неформально-организационную сторону исполнения. Необходимая эффективность труда и исполнения достигается только

тогда, когда сформирован внутренний отклик на управляющее воздействие.

М. Вудкок и Д. Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер» выделяют характеристики управляющего, умеющего влиять на людей:

- он ясно излагает свои мысли;
- он уверен в себе;
- быстро устанавливает хорошее взаимопонимание;
- награждает требуемое поведение;
- дает четкие указания;
- стремится быть настойчивым;
- прислушивается к мнению других.

б) Уверенность в себе. Это значит, что оценивая такое качество руководителя, подчиненный будет чувствовать, что на такого руководителя можно полностью положиться, что в трудной ситуации он его поддержит и защитит. Это создает некую ауру защищенности исполнителя, что положительно влияет на его отношение к делу. При этом необходимо помнить, что уверенность руководителя не должна трансформироваться в самоуверенность. Такое различие легко уловимо окружающими. Подчиненные, как правило, хорошо чувствуют состояние руководителя. Поэтому он должен постоянно помнить о том, что его воспринимают, оценивают и сопоставляют с его созданным имиджем.

в) Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Такое качество личности эффективного управляющего означает возможности

высокого самоконтроля над своей эмоциональной сферой. Руководитель, личность которого обладает указанным качеством, способен со всеми поддерживать ровные, уважительные, деловые отношения, мало раздражаться и постоянно подавлять в себе негативные эмоциональные позывы. Стрессоустойчивость определяется стабильностью и надежностью комплекса адаптивных реакций руководителя на различные, постоянно меняющиеся условия деятельности и жизни. Стресс призван активизировать усилия руководителя в преодолении препятствий. Дистресс, наоборот, понижает жизненную активность и вызывает перенапряжение, дезорганизирующее человека. Стресс связан с жизнедеятельностью вообще. Дистресс же возникает далеко не у всех людей, а лишь у стрессонеустойчивых, имеющих определенные личностные особенности.

Немецкие психологи В. Зигерт и Л. Ланг выявили главные причины дистресса, которые характерны для управляющих:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять свое собственное «Я».

г) Креативность. Это способность руководителя к творческому решению задач, к творческой оценке действительности. Это качество очень важно для инновационной практики управляющего. Такой руководитель отличается высоким стремлением к новому; широким использованием возможностей; собранностью; хорошей переключаемостью и возможностями системно и методологически оценивать ситуацию.

д) Предприимчивость, стремление к достижениям. В этом отражается важная потребность руководителя - потребность в самореализации. Такой руководитель предпочитает ситуации, в которых он может брать на себя инициативу и ответственность. В то же время они не склонны подвергать себя риску и ставят перед собой умеренные цели. Такая потребность предполагает активное использование руководителем обратной связи в различных системах коммуникаций.

е) Ответственность и надежность. Эти качества не нуждаются в комментариях.

ж) Независимость. Готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Независимость это не волюнтаризм и не сумасбродство. Чем более независимым является руководитель, тем самостоятельнее он ведет себя. Чем самостоятельнее он ведет себя, тем более чутко он прислушивается к коллегам и подчиненным, тем более рациональное зерно управления произрастает на этой почве. Сильный, независимый руководитель позволяет и даже поощряет инакомыслие и круг своих оппонентов.

з) Общительность (коммуникабельность). Это позволяет оптимально строить свои отношения с людьми.

Коммуникабельность можно развивать и совершенствовать, поэтому руководителем не рождаются, а становятся.

4. Качества, которые крайне нежелательно иметь руководителю, это повышенная чувствительность (сензитивность), которая плохо корректируется, высокая неуравновешенность, низкая стрессоустойчивость, тревожность.

#### ***Основная литература***

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.

2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

#### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемиц. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

### **1.3 Психологические аспекты принятия управленческих решений**

#### **Лекция 3.**

##### **План:**

1. Понятие управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс (этапы) принятия управленческих решений.
4. Групповые формы принятия решений.

1. Принятие решений, как правило, считается основной обязанностью руководителя. Это главный результат его труда, его каждодневная работа, даже образ жизни в каком-то смысле. Качество принятых решений является решающим фактором, по которому оценивается работа руководителя.

Принятие решения – это выбор альтернативы. В основе этого процесса лежит выбор направления деятельности в условиях неопределенности, а умение работать в условиях неопределенности и представляет собой основу

процесса принятия решений. Если бы не было неопределенности в том, какое направление деятельности следует выбрать, не нужно было бы и принимать решение.

Управленческое решение – это сознательный выбор руководителем направления действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов. Руководитель выбирает направление действий не только для себя, но и для других работников, для всей организации. Поэтому их решения могут стоить очень дорого и влиять на жизнь многих людей. За принятие важных решений руководители несут ответственность. Это тяжелое бремя, особенно на высших уровнях управления. Там руководитель не может принимать необдуманных решений.

Предполагается, что лица, принимающие решения, являются разумными, но эта разумность «ограничивается» недостатком знаний о том, что следует предпочесть.

Любое изучение науки принятия решений должно содержать рассмотрение вопросов, касающихся человеческой природы и того, каким образом люди делают выбор. Личностные свойства, эвристические способности человека, темперамент, склонность к риску и потребность в достижениях — вот далеко не полный перечень факторов, которые так или иначе оказывают влияние на принятие решений. Существует много черт человеческого характера, но мы ограничимся упоминанием только тех, которые имеют отношение к вопросам решения проблем и, в частности, к понятию рациональности, разумности.

**Рациональность** является основой каких-либо действий, и счесть поведение рациональным — значит сказать, что поведение объяснимо в рамках данной системы взглядов. Однако поведение может казаться рациональным действующим лицам ситуации, а сторонний наблюдатель будет воспринимать его как иррациональное.

Помимо рациональных, решения могут быть импульсивными, рискованными, или наоборот, осторожными, контурными, или алгоритмическими.

Однако не только руководители принимают ответственные решения. Есть ряд специальностей (хирурги, реаниматологи, авиадиспетчеры, пилоты и мн. др.), где приходится принимать решения, касающиеся либо человеческих жизней, либо стоящих миллионы денег.

**2.** Существует достаточно много оснований для классификации управленческих решений.

Одно из них – по степени новизны. В этой связи выделяют **запрограммированные** и **незапрограммированные решения**. Эти термины Герберт Саймон, Нобелевский лауреат, заимствовал из языка компьютерных технологий для описания решений в высокой мере структурированных. **Запрограммированными решениями** называются рутинные, многократно повторяющиеся решения, имеющие четко определенные исходы и способы

их реализации. **Незапрограммированными** решениями называются нешаблонные, эксклюзивные решения, не поддающиеся структурированию, или если они сопряжены с неизвестными факторами.

Однако практика управления показывает, что почти все решения оказываются где-то между этими крайними вариантами. Редко какие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива целиком исключается. Иногда руководитель вынужден поступать очень гибко. И, как правило, подтверждается тезис о том, что принять решение, не имеющее отрицательных последствий, невозможно.

Еще одна классификация, в основе которой заложен целый комплекс критериев, главными из которых являются два: требуемая быстрота принятия данных решений и уровень решения (степень управленческой ответственности).

На этом основании можно выделить следующие типы решений в организации:

1. **Инновационное** принимается долго (в психологии творчества хорошо известно, что новая идея может прийти моментально как внезапное «озарение», но на ее обоснование и доработку обычно требуется много времени) и, как правило, носит долгосрочный характер (в масштабах управления организацией инновационные решения часто являются стратегическими решениями).

2. **Рутинное решение** обычно является наиболее стандартным способом принятия решений, сложившимся в организации, своего рода нормой. Так как решения подобного рода связаны с типичными повседневными ситуациями жизнедеятельности организации, то на их принятие в организации обычно отпущена некоторая норма времени. Этот самый временной норматив (а также связанные с принятием решений процедуры и регламенты) обычно предписан, но может быть и стихийно сложившимся в организации стандартом работы. Как правило, рутинные решения носят среднесрочный и краткосрочный характер.

3. **Селективное решение**, по сути дела, является модифицированным вариантом рутинного решения, предназначенным для оптимального принятия решений в ситуации напряженной деятельности. Принятие селективных решений включает в себя выбор наиболее важных и срочных задач (то есть расстановку приоритетов), а также (в связи со срочностью) выбор наиболее быстрых и эффективных способов решения этих задач. Если рутинные решения часто являются механистическими, шаблонными, то принятие селективных решений — активный творческий процесс, когда из всех потенциально возможных вариантов развития событий необходимо выбрать оптимальный.

Селективные решения по своему характеру краткосрочны, они находятся «на переднем крае» оперативного руководства.

4. **Адаптационное решение**. Из всех перечисленных четырех типов решений адаптационное должно быть самым быстрым, так как оно

принимается в неожиданно возникших кризисных и экстремальных ситуациях, когда возникает непосредственная угроза существованию организации или ее деятельности. Как правило, адаптационное решение является краткосрочным, поскольку ситуация требует «неотложных мер», но следом за ним неизбежно принимаются другие решения, связанные с более долгой временной перспективой (селективные, инновационные).

### **3. Процесс (этапы) принятия управленческих решений.**

- 1) Диагноз проблемы.
- 2) Формулировка ограничений и критериев принятия решений.
- 3) Определение альтернатив.
- 4) Оценка альтернатив.
- 5) Выбор альтернативы.
- 6) Реализация.
- 7) Контроль результата и оценка его эффективности.

### **4. Групповые формы принятия решений**

Важным вопросом, лежащим в основе проблемы участия в принятии решений, является вопрос о том, принимают ли группы решения более эффективно, чем индивидуумы. Существует ряд факторов, скорее говорящих в пользу групп, чем в пользу отдельных людей:

1. Поскольку необходимо одобрение решения, становится необходимым охватить в процессе его принятия всех, кого оно затрагивает, для того чтобы облегчить его исполнение и достигнуть нужных результатов.

2. По мере увеличения сложности становится необходимым привлекать других людей с целью формирования экспертной оценки.

3. При работе группами процессы выявления проблем, вынесения решений и выбора, скорее всего, будут более медленными, но процесс осуществления решения, вероятнее всего, ускорится.

4. Если становится необходимой генерация идей или запоминание информации, работа группой повышает шансы выполнения задачи.

5. Если задача такова, что ее выполнению способствует дублирование усилий и/или разделение труда, то группы имеют преимущество перед индивидуумами; ни один человек не сможет справиться в одиночку с задачей в целом — необходим отбор участников в соответствии с их способностями.

Для принятия решений творческого характера часто используется т.н. «мозговой штурм». **Мозговым штурмом** (брейнстормингом) называется методика, способствующая генерации творческих альтернативных решений путем поощрения свободного выражения и воздержанности от оценки альтернатив до того момента, пока не будут собраны все идеи. Метод и термин "мозговой штурм", или "мозговая атака", предложены американским ученым А.Ф. Осборном (за основу взят вариант эвристического диалога Сократа).



Обычно при проведении брейнсторминга используются три правила: (1) идеи выражаются свободно, без оценки их значимости; (2) поощряется видоизменение и комбинирование ранее предложенных идей членами группы и (3) действует запрет на оценку до того момента, пока не будут высказаны все идеи. **Мозговой штурм** (мозговая атака) является методом коллективного генерирования идей решения творческой задачи. Цель этого метода заключается в сборе как можно большего количества идей, освобождении от инерции мышления, преодолении привычного хода мысли в решении творческой задачи.

Основные принципы и правила этого метода – абсолютный запрет критики предложенных участниками идей, а также поощрение всевозможных реплик, шуток. Успех применения метода во многом зависит от руководителя дискуссии (сессии). Он должен умело направлять ход дискуссии, удачно ставить стимулирующие вопросы, осуществлять подсказки, использовать шутки, реплики. Количество участников сессии обычно составляет от 4 до 15 человек, наиболее оптимальной считается группа от 7 до 13 человек. Желательно, чтобы участники сессии были разного уровня образования, разных специальностей, однако рекомендуется соблюдать баланс между участниками разного уровня активности, характера и темперамента.

Длительность "мозговой атаки" варьируется от 15 минут до одного часа. Отбор идей производят специалисты-эксперты, которые осуществляют их оценку в два этапа. Вначале из общего количества отбирают наиболее оригинальные и рациональные, а потом отбирается самая оптимальная с учетом специфики творческой задачи и цели ее решения.

### ***Основная литература***

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адмич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Кремень, М. А. Психология принятия управленческих решений: пособие / М. А. Кремень, В. Е. Морозов. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 223 с.

## 2.1 Власть и влияние

### Лекция 4.

#### План:

1. Власть и влияние.
2. Мотивация власти. Психологические теории власти (А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм и др.)
3. Формы власти и влияния.

**1. Власть** — это способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства: воли, принуждения, поощрения, внушения, интриги и т.д.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что они зависят от него в таких вопросах, как содержание рабочего задания, повышение зарплаты, повышение в должности и т.д. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как сотрудничество, получение достоверной информации и т.д.

Успешный руководитель всегда будет соблюдать баланс власти над подчиненными и своей зависимости от них. Осуществляя власть, он будет заботиться о реализации групповых целей, о помощи группе в средствах их достижения.

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого индивида. Средства влияния довольно разнообразны – от просьбы, высказанной шепотом, и вплоть до угрозы. В управленческой психологии самая большая угроза, с помощью которой руководитель может оказывать влияние, это угроза увольнения.

**2. У** людей по-разному проявляется стремление к власти. Все зависит от силы мотива. Д. Мак-Клеланд определяет мотив власти «как потребность, во-первых, чувствовать себя сильным, и, во-вторых, проявлять свое могущество в действии. Влияние на других людей является лишь одним из многих способов ощущать себя сильным». Иначе говоря, это желание руководить людьми, определять и регламентировать их деятельность. Но мотив власти является едва ли не единственным мотивом деятельности, активность которого не следует усиливать, т.к. последствия могут быть тяжелыми не только для окружающих, но и для самого носителя данной мотивации.

Рассмотрим некоторые психологические теории, объясняющие возникновение мотивации власти.

#### ***Стремление к власти в теории А.Адлера***

Стремление к власти (доминирование над другими), в соответствии с теорией Адлера, – основная движущая сила поведения и деятельности человека. Вместо сексуального влечения (которое, по Фрейду, является основным мотивационным фактором поведения человека) Адлер вводит

другое влечение – стремление к власти. Согласно положениям его «индивидуальной психологии», стремлением к власти над другими людьми субъект пытается компенсировать ощущение своей неполноценности. Нехватка способностей, разнообразные телесные недостатки, зависимость ребенка от взрослых переживаются как комплекс неполноценности. Стремлением к власти человек пытается этот комплекс компенсировать. Например, мальчик с физическими недостатками интенсивно развивает определенную способность и стремится к власти с целью компенсировать свой физический дефект.

В соответствии с ощущением неполноценности (и своей слабости) человек стремится почувствовать собственную силу. Иногда стремление преодолеть свой дефект или недостатки приобретает формы гиперкомпенсации, интенсивного развития определенных способностей.

По мнению А. Адлера, из слабости рождается сила. Недостатки и дефекты (точнее, стремление их компенсировать, почувствовать свою силу и самоутвердиться) побуждают личность развиваться, совершенствовать себя. Так, стремление избавиться от дефектов речи побуждало Демосфена развивать ораторские способности и стать лучшим оратором Древней Греции.

Адлер утверждает, что главной движущей силой поведения и деятельности человека является стремление к преимуществу, доминированию над другими людьми. Именно стремление к власти является тем фактором, который предопределяет активность субъекта.

#### ***Невротическое стремление к власти в теории К. Хорни***

Ощущение власти, по мнению К. Хорни, может возникнуть у нормального человека в результате реализации (или осознания) своей способности и силы. Его стремление к власти может вызываться также политическими, семейными обстоятельствами, идеей. Однако невротическое стремление к власти, как утверждает Хорни, возникает из тревожности, ненависти и ощущения собственной неполноценности. Иными словами, нормальное стремление к власти возникает из ощущения силы, а невротическое – из слабости.

Стремление к власти служит защитой от беспомощности и тревожности. Невротик не может смириться со своей беспомощностью и слабостью. Он пытается избегать ситуаций, которые нормальный человек считает обычными (например, руководство, совет или помощь других людей, зависимость от людей или обстоятельств). Чем сильнее невротик ощущает подавленность своими внутренними запретами, тем меньше он способен к самоутверждению. Чем более слабым он себя ощущает, тем с большей тревожностью ему приходится избегать всего, что может «засветить» (обнаружить) его слабость.

Невротическое стремление к власти служит защитой от ощущения своей слабости и беспомощности. Невротик развивает идеал силы, который поддерживает его веру в собственную силу. Для него слабость – это не

только опасность, но и позор. Он разделяет людей на сильных и слабых, увлекается первыми и презирает вторых. Пренебрежение ко всем, кто слабее его, кто соглашается с ним, кто уступает ему, – характерная черта невротической личности. Невротик также с презрением относится к слабости в себе. Он не склонен признавать собственную слабость, стремится скрыть ее.

Важной чертой невротической личности является стремление никому и никогда не уступать. Согласиться с мнением другого человека или принять совет воспринимается как проявление слабости. Невротик требует, чтобы мир приспособлялся к нему, вместо того, чтобы самому приспособляться к миру. Такая невротическая установка негативно влияет на эмоциональные отношения с другими людьми. Любовь, как известно, предусматривает взаимные уступки.

Другой невротической установкой является стремление настаивать на своем. Невротика постоянно раздражает нежелание других делать то, что он от них ожидает. Если мужчина или любовник не оправдывает ожиданий невротической женщины (например, опаздывает, не звонит по телефону и т.п.), женщина ощущает, что ее не любят. Вместо того чтобы признать, что она сердится, потому что другой человек не подчинился ее желаниям, она объясняет (воспринимает) эту ситуацию как признак своей невостребованности.

*К. Хорни отмечает такой интересный факт: невротическая девушка не может любить "слабого" мужчину, поскольку ощущает пренебрежение к любой слабости. Но она также не ладит с "сильным" мужчиной, поскольку стремится диктовать ему свою волю. Следовательно, человек, который мог бы ее полностью удовлетворить, должен быть, с одной стороны, чрезвычайно сильным героем, а с другой - настолько слабым (или демонстрировать свою слабость), чтобы с готовностью выполнять все ее желания.*

Итак, вследствие навязчивого желания доминировать возникает неспособность человека устанавливать равноправные отношения с другими людьми.

### ***Теория власти Э. Фромма***

Э. Фромм мотивацию к власти выводил из стремления индивидуума избежать изоляции (одиночества). Субъект власти (садист), по Э. Фромму, полностью зависит от слабого человека, которым владеет. Садисту нужен человек, который ему принадлежит, поскольку его собственное ощущение силы основывается на том, что он может кем-то владеть или руководить. Эта зависимость, как правило, является целиком неосознаваемой.

*Так, например, мужчина может издеваться над своей женой - и при этом ежедневно повторять ей, что она может в любой момент уйти. Но когда женщина действительно решит оставить его, то он будет в отчаянии и будет стремиться удержать ее. Как утверждает Э. Фромм, он не может жить без нее или кого-то другого, кто был бы беспомощной*

*игрушкой в его руках. Садист, по мнению ученого, "любит" тех, над кем ощущает власть, поскольку без них он не смог бы удовлетворить эту свою потребность.*

Стремление к власти (садистическое стремление) помогает индивидууму избежать чувства одиночества и бессилия. Такие люди переполнены страхом одиночества и чувством неполноценности. Это ощущение замаскировано компенсаторным стремлением к власти и чувством собственного преимущества над другими людьми.

По мнению Фромма, стремление к власти предопределяется не силой, а слабостью, неспособностью личности выстоять самому и жить своей силой. Стремление к власти – это попытка приобрести ощущение силы тогда, когда настоящей силы не хватает. Власть и сила – это разные понятия. Можно быть сильным и не стремиться к власти. Но можно ощущать собственное бессилие и компенсаторно стремиться к власти. Ощущение собственной слабости вызывает садистское стремление к господству. И наоборот, когда индивидуум ощущает свою силу и способность реализовать собственные возможности, господство над другими людьми ему не нужно, и он не стремится к власти.

Э. Фромм предложил понятие *«авторитарный характер»*. Человек с таким характером увлекается властью и хочет подчиняться. В то же время он сам стремится быть властью, чтобы другие подчинялись ему. Такой человек разделяет всех на сильных и слабых. Сила автоматически вызывает у него любовь и готовность подчиняться, привлекает сама по себе, потому что она – сила. И наоборот, слабые индивидуумы и организации автоматически вызывают пренебрежение и презрение. Один только вид слабого человека вызывает желание напасть, унижить, подавить. Другой субъект может страшиться только мысли напасть на более слабого, унижить человека. Но авторитарная личность ощущает тем большую злобу и стремление унижить, чем более слабой, более беспомощной является жертва.

### **3. Формы власти и влияния**

Существует много *способов* управленческого влияния – это и воздействие через общественные нормы, принципы и мораль данной организации, и прямые приказы, поручения, и, наконец, негласный контроль, манипулирование, устрашение, закулисная игра и т. д.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Рассмотрим наиболее часто встречаемые формы власти.

***Власть, основанная на принуждении.*** Влияние при этой форме власти осуществляется через страх. Исполнитель верит, что влияющий может наказать, лишив потребности, или вообще сделать какие-то неприятности.

Поэтому через страх люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять.

Обычно страх ассоциируется с насилием, с физической болью. Но это далеко не единственный механизм страха. Например, страх потерять интересную и хорошо оплачиваемую работу свойственен, кажется, всем.

В определенных обстоятельствах можно так легко и успешно использовать страх: намек на увольнение или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Но для компетентного подчиненного такие грубые приемы не так страшны. Гораздо чаще страх, нагоняемый на такого подчиненного, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Например, вскользь брошенное замечание, что другой уже давно справился бы с таким заданием, унижает и может вселить страх.

Влияние через страх действует только в том случае, если человек нарушает регламентированное поведение. Поэтому, чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь жесткую систему контроля. Исследования показывают, что трудовой коллектив, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуется менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых действенных способов влияния на других людей. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление ожиданий подчиненного. Он не сопротивляется этому влиянию, и руководитель добивается от него желаемого поведения.

Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное, то есть оно должно быть адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении. Руководитель должен правильно оценить то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предложить его ему.

Однако на практике у руководителя есть масса ограничений в возможности выдавать вознаграждение. Любая организация имеет ограниченное количество ресурсов на поощрение. Поэтому успешный руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

**Эталонная власть.** Влияние осуществляется с помощью харизмы руководителя. Она основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать.

Рассмотрим наиболее яркие характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию, заряжают (и заражают) ею окружающих людей;

2. Внушительная внешность. Лидер не обязательно красив (красива), но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других; для них не свойственна конформность;

4. Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

5. Восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими, не впадая при этом в надменность и себялюбие;

6. Достойная, уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

**Экспертная (или авторитетная) власть.** Это власть, основанная на разумной вере. Исполнители верят в компетенцию руководителя, его профессиональный опыт.

Подчинение является сознательным и логичным, потому что руководитель обладает знаниями и опытом, которые позволят удовлетворить им свои потребности. Влияние руководителя достигается благодаря его видимым достижениям. Разумная вера в руководителя заставляет подчиненных повиноваться в результате убеждения в правильности и точности его распоряжений.

### ***Основная литература***

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.

2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адеич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 193 с.

## 2.2 Руководство и лидерство. Стили руководства

### Лекция 5.

#### План:

1. Понятие лидерства.
2. Руководство и лидерство.
3. Психологические теории лидерства.
4. Стили руководства

1. Что побуждает или заставляет людей признавать в одном человеке лидера, а другому отказывать в праве привилегии и ответственности на такое признание? Психологи подчеркивают, что для понимания комплексного феномена лидерства необходим учет различных типов переменных, которые в совокупности определяют природу лидерства в каждый конкретный момент времени. Такими переменными являются:

- личность лидера, его происхождение, процесс социализации и способы выдвижения;
- характеристики последователей;
- отношения между лидером и последователями;
- контекст, в котором лидерство имеет место;
- результат взаимодействия между лидером и последователями в определенных ситуациях.

*Лидерство* – процесс выдвижения человека на ведущие позиции в м/л взаимоотношениях, сопровождаемый непринужденным делегированием ему управленческих функций в совместной деятельности (определение предложено проф. В.А. Янчуком).

Установлено, что на успешное лидерство влияют достаточно высокий уровень интеллекта и знаний, честность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, дисциплинированность, настойчивость, определенный социально-экономический статус, надежность, ответственность, социальная активность. Одним из важнейших качеств лидера является коммуникабельность, которая предполагает способность к установлению хороших взаимоотношений, к сохранению их в любое время; способность создавать такие взаимоотношения, которые наиболее необходимы коллективу.

## 2. Руководство и лидерство

Для того чтобы четко определить проблему лидерства в управлении, необходимо развести понятия «управление», «руководство» и «лидерство». Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей (ссылка: Юдин В.В. Стилль руководства. Социально-психологические проблемы руководства // Психология и этика делового общения. / Под ред. В.Н. Лавриненко. М., 1997. С. 155-158.). Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой



различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений – формальных и неформальных. Лидерство – это процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя как бы заранее задана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т. д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений.

Лидер и руководитель проходят разные пути выдвижения. Лидер, даже если он изначально предложен кем-то со стороны, признает, принимает, наконец, избирает ведомая им группа. В этом смысле лидер всегда выдвигается «снизу», более или менее демократически.

Руководитель же, напротив, назначается «сверху», так или иначе навязывается. Так как это назначение может носить политический или административный характер, ведомые могут по-разному выразить свое к нему отношение, в определенных случаях даже заблокировать его. Но и тогда другой кандидат будет скорее всего назначен «сверху». Образно говоря, лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх; руководство же – вектором противоположного направления.

***Основные отличия руководства и лидерства*** можно выразить следующим образом:

— лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, руководитель – официальных отношений группы как некоей социальной организации;

— лидерство можно констатировать в условиях микросреды (малая группа), руководство – элемент макросреды;

— лидерство возникает стихийно, в то время как процесс назначения руководителя не является стихийным,

— по сравнению с руководством лидерство менее стабильно, в большей степени зависит от настроения в группе;

— руководство подчиненными обладает определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

— процесс принятия решения руководителем сложен и опосредован множеством обстоятельств, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения;

— сфера деятельности лидера, в основном, малая группа, сфера действия руководителя – более широкая социальная система.

Отечественными и зарубежными специалистами в области психологии управления экспериментально выявлено, что эффективен лишь тот

руководитель, который обладает такими управленческими качествами как лидерство.

Только лидер может быть эффективным руководителем вне зависимости от стиля управления. Можно привести немало теорий лидерства. Большинство из них будут строиться на определении лидерства как способности человека использовать имеющиеся ресурсы управления (в том числе и человеческие). Поэтому лидерство всегда было предметом психологического анализа.

Отметим важнейшие моменты эффективного управления лидера-руководителя:

1) если стиль руководства лидера в наибольшей мере соответствует уровню развития группы;

2) если лидером-руководителем адекватно используются основные стили управления:

а) указание – лидер тщательно инструктирует подчиненных, отмечает ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы;

б) популяризация – лидер-руководитель инициативен, предлагает новое, вовлекает работников в деятельность, обсуждает вместе с ними ситуацию деятельности и ее результаты, формирует у них чувство личной ответственности и гордости за результаты труда;

в) участие в управлении – лидер-руководитель концентрируется на морально-психологическом климате организации, ограничивает прямые указания и контроль, поощряет личную причастность работников, поощряет ответственность и инициативу;

г) передача полномочий – лидер-руководитель оставляет за собой конечные формы контроля и ответственности, промежуточные формы передаются на места.

**Вопрос 4. «Стили руководства»** приводится из учебника А.В. Морозова Деловая психология. Курс лекций;. СПб.: Издательство Союз, 2000.

*(для самостоятельного изучения):*

Рассматривая деятельность руководителя в системе коммуникаций, исследователи в первую очередь обращают внимание на его общение с подчиненными. Особенности отношения руководителя к такому общению можно считать одним из важнейших составных элементов его стиля руководства.

Наряду с понятием «стиль руководства» в литературе встречается также понятие «ориентация руководителя». Западные авторы выделяют ориентации руководителей

на официальные задачи организации,

на себя,

на интересы и потребности подчиненных.

Альтернативные ориентации руководителя либо «на задачи» либо «на работников» рассматривает в своем исследовании И. Кхол [159].

Рост производственной и общественно-политической активности членов производственных коллективов вызывает к жизни насущную необходимость для всех руководителей, вне зависимости от их ранга в официальной организационной структуре, прислушиваться к мнениям, предложениям и жалобам подчиненных. Более того, руководители должны содействовать расширению творческой инициативы работников и побуждать их к высказыванию своих советов и предложений, поскольку это необходимо для принятия обоснованных решений.

Такой подход руководителя к принятию решений вызван соответствующими общественными потребностями. Однако, как показывает практика, может существовать известная дистанция между наличием той или иной общественной потребности и уровнем ее понимания отдельными членами общества. Это применимо и к такой общественной потребности, как всесторонний учет руководителями информации «снизу».

Рассматривая деятельность того или иного руководителя в системе коммуникаций производственного коллектива, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей «снизу», обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом в каждом конкретном случае возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности информации "снизу".

Уровень удовлетворенности руководителей работой связан с их оценками:

1) количества информации, которую они получают от вышестоящих руководителей;

2) того, насколько вышестоящие руководители понимают их производственные проблемы.

В целом удовлетворенность руководителей своей работой в большей степени связана с информацией, поступающей «сверху», чем «снизу».

Практика показывает, что очень многое зависит от стиля деятельности, характерного для каждого конкретного руководителя.

Итак, что в настоящее время чаще всего понимается под стилем управления коллективом?

**Стиль управления коллективом** - это интегральная характеристика индивидуальных особенностей и способности личности руководить, а также чаще всего применяемых ею способов и средств управленческой деятельности, которые системно характеризуют ее способности и особенности решения управленческих задач.

В стиле – этой весьма емкой характеристике личности руководителя – находят отражение достоинства и недостатки, ее сильные и слабые качества.

В литературе по теории и практике управления коллективом мы находим весьма широкий спектр стилей современного руководителя. Дадим им краткую характеристику.

**Авторитарный.** Стиль, для которого характерно единоначалие руководителя в решении как больших, так и малых задач, стоящих перед коллективом. В организации, где доминирует авторитарный стиль управления, все ждут, что скажет «Иван Иванович». При авторитарном стиле руководства инициатива и последнее слово, как правило, остается за руководителем, как и все наиболее значимые указания и распоряжения. Однако в авторитарном стиле имеются, как и в любом стиле, не только минусы, но и свои плюсы. Способность руководителя взять на себя персональную ответственность, особенно в критической ситуации, – это несомненное его достоинство. Но авторитарный стиль подавляет инициативу и творческие начинания, которые идут снизу. В этом главный его минус.

**Коллегиальный.** Для руководителя, которому характерен этот стиль, главной установкой является: «Надо посоветоваться с коллективом». Последним словом в данном случае будет то, как и что решит коллектив. Наряду с очевидными достоинствами в рамках этого стиля имеются и недостатки. Суть их особенно проявляется в тех ситуациях, когда даже вопросы, не требующие детального обсуждения, часто выносятся на коллективное обсуждение.

**Плановый.** Для руководителя этого стиля главное – план, программа. Руководитель такого стиля очень много уделяет внимания всевозможным планам и программам. Управление на основе четко и глубоко проработанного плана – весьма положительное качество. Однако слишком точное, излишне пунктуальное следование плану часто создает и определенный тормоз для маневра, инициативы и оперативной перестройки деятельности.

**Авральный.** Это стиль спешки и компанейщины, когда цель часто достигается любой ценой. Способность руководителя мобилизовать себя на решение приоритетной задачи из блага превращается в бедствие для коллектива, который в условиях авральной работы заметно снижает ее качество. При таком стиле руководства с неизбежностью возникают и конфликтные ситуации.

**Либеральный.** Этот стиль часто не без основания еще называют и попустительским. При таком стиле руководства коллектив как бы "плывет по воле волн". Подчиненные преимущественно сами не только решают возникающие перед ними проблемы, но и имеют возможность не особенно считаться с мнением своего руководителя. При всех очевидных недостатках этого стиля положительным является то, что инициатива подчиненных не подавляется. Но либеральный стиль опасен тем, что он характеризует руководителя как беспринципного и не делового.

**Регламентирующий,** или его можно также назвать контролирующий. Для этого стиля, в противоположность либеральному, характерна постоянная

регламентация того, что необходимо делать, как и в какие сроки. Для подчиненных постоянное регламентирование и контроль из блага превращаются в бедствие. Постоянная регламентация и контроль в коллективе создают нервную обстановку.

**Перестроенный.** У руководителя этого стиля всегда масса идей и проектов. Он постоянно видоизменяет цели, задачи работы подразделений. Организация такого руководителя постоянно находится как бы в состоянии налаживания дел. При несомненном достоинстве и благих намерениях руководителя усовершенствовать работу его организации часто перестройка осуществляется ради перестройки.

**Консервативный.** Это стиль руководителя, который во главу угла ставит незыблемость традиций и раз и навсегда установленных ритуалов, принципов и способов решения управленческих задач. При, казалось бы, очевидном негативном характере данного стиля в нем есть и некоторые положительные элементы. Он несет уверенность в стабильности, устойчивости коллектива, но такой коллектив чаще всего плетется в хвосте событий.

**Дипломатический.** Руководитель этого стиля слывет в коллективе дипломатом, который способен договориться и решить проблему там, где, казалось бы, нет никаких реальных возможностей. Он делает главную ставку в принятии решений на личные контакты, а часто и личные связи. Однако гибкость его поведения в сложных ситуациях делового общения часто превращается в демагогию. Руководитель дипломатического стиля часто меняет свои требования, указания так, как ему это выгодно исходя из складывающейся ситуации.

**Документальный.** Руководитель этого стиля придает исключительно большое значение документам, письменным распоряжениям и как следствие скатывается к "бумаготворчеству". Тратя много сил и времени на подготовку различного рода документов и справок, такой руководитель стремится перестраховать себя на случай всяких проверок, но у него уже не остается времени на живое общение с коллегами, на непосредственное руководство коллективом. Позитивным моментом в этом стиле является тот факт, что у такого руководителя документы, различного рода планы и отчеты, деловая переписка всегда находятся в должном порядке.

**Лидерский.** Стиль характеризуется тем, что руководитель увлекает, вдохновляет коллектив на решение тех проблем, в которые он глубоко верит и в возможность решения которых ему удастся убедить, если не всех, то большинство членов коллектива. Лидер уверен в себе и в реальности выполнения тех планов, программ, которые он выдвигает. Он, как правило, обладает оптимизмом и проявляет его в решении тех проблем, которые стоят перед коллективом. Если лидер к тому же имеет высокий уровень творческих способностей, то он становится творческим руководителем коллектива. К недостаткам лидерского типа следует отнести то, что лидер часто пренебрегает административными средствами руководства коллективом,

и это, как правило, приводит к тому, что не все резервные возможности коллектива и особенно инициативных членов коллектива остаются использованными.

**Административный.** Стиль характерен для руководителей, которые строго следуют всем указаниям, распоряжениям, которые идут сверху и доводят их выполнение до логического конца, чего бы это ни стоило. Руководитель-администратор способен настоять на своем, преодолеть сопротивление «инакомыслящих», используя свое административное давление. Худший вариант административного стиля характеризуется административным манипулированием, комбинированием «дел», «разрешением конфликтных ситуаций», источником которых часто является не кто иной, как сам руководитель-администратор. Возможно, к некоторым позитивным элементам этого стиля руководства коллективом следует отнести то, что он владеет знанием механизма административного управления организацией, знанием должностных инструкций и прочих атрибутов власти.

Главная черта эффективного руководства – гибкость. В зависимости от специфики ситуации руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его слабые стороны.

В своей повседневной деятельности современному эффективному руководителю необходимо опираться на свои сильные, наиболее развитые стилевые компоненты, качества, при этом постоянно развивая слабые. Помня при этом, что *идеальным стилем* управления коллективом является **творческий** стиль, для которого характерно, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной прием, способ, средство, являющиеся для складывающейся ситуации наиболее оптимальным и результативным.

По существу **творческий стиль управления коллективом** – это применение разнообразных стилей в зависимости от реально возникающей управленческой ситуации, от целей и условий и средств ее разрешения.

Для творческого стиля управления в высшей степени характерно варьирование стилей в зависимости от новизны и самого характера возникающей управленческой проблемы.

Действительно, если коллектив только формируется, то авторитарный подход к делу на первых этапах работы даст больше, чем коллегиальный. И наоборот, чем выше уровень сформированности коллектива, тем более эффективным будет коллегиальный стиль в его руководстве.

О современном, творческом стиле управления коллективом можно было бы написать целую книгу. Ограничимся перечнем наиболее значимых умений руководителя, которые в большей мере характеризуют его способность мыслить диалектически и творчески;

1. Мыслить широко, масштабно, системно и комплексно, видя одновременно развитие своей организации на большую перспективу, не упуская сиюминутных дел и задач.

2. Быть демократичным и коллегиальным, поощряя творческую инициативу своих подчиненных, но одновременно и авторитарным с демагогами и лодырями.

3. Быть готовым к риску, который базируется на взвешенном анализе возникающей проблемы, способным не только полагаться на интуицию и практический опыт, но и на зрелый научно обоснованный расчет.

4. Быть добрым и деликатным, но не добреньким, масштабным с точки зрения социальных запросов людей, но одновременно требовательным, когда это касается качества работы и дисциплины труда в коллективе.

5. В решении вновь возникающих задач опираться на научный подход, передовой опыт, знать и изучать не только причины удач, но тщательно анализировать причины поражений.

6. Умело и грамотно применять в своей повседневной деятельности следующие управленческие принципы:

**Принцип инструкции.** Управлять предпочтительно с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений.

**Принцип близости.** Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

**Принцип оперативности.** Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчинённые постоянно ощущали, как их действия оцениваются руководителем

**Принцип воспитания.** Руководитель должен постоянно воспитывать подчинённых - словом и делом.

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

**Принцип терпения.** Во взаимоотношениях с подчинёнными руководитель должен проявлять бесконечное терпение.

**Принцип ответственности.** Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

Нарушение управленческих принципов приводит к нежелательным последствиям, разрушению психологического климата в коллективе.

### **Основная литература**

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.

2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### *Дополнительная литература*

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемиич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

### **2.3. Имидж руководителя как средство влияния**

#### **Лекция 6.**

##### **План:**

1. Важнейшие составляющие имиджа руководителя.
2. Прямая и косвенная информация, формирующая имидж.
3. Психологические технологии формирования имиджа.
4. Невербальные проявления имиджа руководителя.

Управление личным имиджем – это создание нужного впечатления о себе.

«Управление имиджем – это управление впечатлениями» (*Дэвид Майерс*).

При построении собственного имиджа приходится решать следующие **задачи**:

- Обратить на себя внимание;
- Произвести положительное впечатление;
- Стать понятным;
- Заслужить доверие и авторитет;
- Запомниться;
- Побудить к нужным действиям и др.

Что же является **важнейшими составляющими имиджа** руководителя? Прежде всего это:

- образованность, компетентность;
- опыт в своем деле;
- надежность;
- энтузиазм в работе;
- коммуникабельность;
- развитая устная и письменная речь;
- презентабельность;



- приятные манеры и еще целый ряд важнейших качеств.

Все перечисленные компоненты относят к **внутренним** предпосылкам имиджа руководителя. **Внешний** имидж включает все то, что воспринимает человек, глядя на него и слушая его.

**2.** Мнение о каком-либо человеке может сформироваться на основе **прямой** информации, формирующей имидж. При этом данная информация может:

а) вполне **осознаваться** воспринимающим

«Да, я слышал, как он говорил... и я помню, как он при этом...»;

«Я проанализировал его статьи и в результате пришел к выводу, что их автор...»)

б) **не осознаваться**, т.к. эта информация находится в подсознании воспринимающего и проявляет себя в виде тех или иных чувств. (Осознаются чувства, а не причина, их вызвавшая!):

«Не знаю, почему, но он мне нравится (не нравится)».

Следовательно, на основании этого можно вывести

**1-й** технологический принцип формирования Вашего имиджа:

воздействуя на людей с целью создания у них «нужного» мнения о себе, необходимо влиять не только на их сознание, но и на их подсознание, чтобы у них помимо воли возникло бы чувство приятного, связанного с Вами, с Вашим именем.

**2-ой** технологический принцип формирования имиджа: следует больше воздействовать на подсознание людей, чем на их сознание. Специалисты указывают на соотношение примерно 70% к 30 %.

В конструировании имиджа руководителя важную роль играет его личностная и нравственная зрелость.

Чтобы решать задачу по конструированию личного имиджа, необходимо понимать сложный механизм принятия и восприятия человека человеком. Важным условием для самопрезентации является то, что благодаря интенсивному восприятию включаются механизмы личного и социального взаимоотношения.

Механизмы взаимоотношения можно разделить на две группы:

- личностные — привязанность, симпатия, любовь;
- социальные — популярность, авторитет, преклонение или почитание.

Умелое сочетание механизмов взаимоотношения позволяет добиваться наибольших успехов в общении. Чтобы активно задействовать эти механизмы, необходимо решить главную проблему – войти в «психическое пространство» личности.

**3.** Психологические технологии формирования имиджа:

**Визуализация облика.** Составляющими визуализации облика являются три мини процедуры:

- фэйсбилдинг: гигиена лица, физиогномика, макияж или визаж, уход за волосами и подбор соответствующей прически (или парика);

- кинетика: пластика тела, элегантность поз и манер, искусство жеста, здоровый образ жизни;
- стиль одежды: современные тенденции в мире мужской и женской моды, умение носить одежду, эффект аксессуаров.

Внешний образ человека является наиболее наглядным его проявлением, эффективно воздействует на зрение как анализатор наших ощущений. Через зрение гораздо проще всего войти в психическое пространство личности; предоставить информацию о себе, вызвать определенные эмоции, дать интеллекту «пищу» для размышлений.

Реализация сопоставления ценностных и технологических функций имиджа основана на обеспечении визуализации облика, на таких его достижениях, как ухоженность лица и удачное нанесение на него макияжа.

В самопрезентации огромное значение имеет пластика движений тела и элегантность манер. Умение правильно сидеть или двигаться, достойно смотреться во время деловых переговоров, искусно используя мимику и жесты, соответствие одежды умеренному следованию моде и конкретной ситуации, правильное использование аксессуаров — все это придает облику внешнюю уверенность и респектабельность.

Коммуникативная механика. Составляющими коммуникативной механики являются следующие мини-процедуры:

- закрепление облика в психическом пространстве личности, т.е. использование коммуникационного, перцептивного, интерактивного, экспрессивного и эмпатического общения;
- создание «следов памяти» в виде ярких впечатлений, производимых обликом;
- умение «не сжигать мосты общения», то есть усилия в виде такта, комплимента, намека на заинтересованность в контактах.

Коммуникативность — это интеграция всех визуальных средств с использованием «эффекта фейсбилдинга». В этом случае все усилия должны быть направлены на актуализацию внимания к себе. На коммуникативном уровне вопрос стоит об умении организовать информационный обмен между субъектами имиджа.

Перцептивное общение — это углубленное восприятие человека человеком за счёт использования им невербальных средств воздействия. Наглядная выразительность личности является очень мощным фактором вхождения в психическое пространство. Если учитывать существование множества мимических выражений, огромного количества разновидностей смеха, разнообразие поз и манер, видов и цветов одежды, то не требуется приводить аргументы о важности умелого использования перцептивных приемов общения.

Интерактивное общение – речь идёт о деловом сотрудничестве. В этой связи полезно использовать различные виды деловых встреч, совещаний, переговорных процессов.

Экспрессивное общение – способность к выражению чувств, способствующих созданию положительного образа, вживания в действительность.

Эмпатическое общение – сопереживание в общении, реакция на общение, вызывающая положительные эмоции.

Чем эффективнее и лучше выстроено общение с людьми, тем больше шансов окружить себя ореолом признания. И самое главное – создать и произвести благоприятное впечатление в виде откровенных симпатий, желаний продлить дальнейшие контакты. Следует всегда демонстрировать свою готовность к партнёрству и к доверительным отношениям.

Для закрепления продуктивного общения можно воспользоваться обменом визитками, собственноручно иногда вписывая свой мобильный или домашний телефон в визитку. Как правило, данный жест всегда воспринимается как искренняя заинтересованность к поддержанию дальнейших деловых взаимоотношений.

Вербальный эффект – следующая технологическая позиция. Ее составляющими являются следующие мини-процедуры:

- психолого-дидактическое обеспечение речевого воздействия;
- использование стилей речевого общения;
- включение в речь «риторических уловок».

**Вербальное (речевое) воздействие** является самым универсальным способом формального и неформального общения, личного и профессионального влияния на людей.

- Следует учитывать, что людям нравится,
- когда улавливают их настроение и самочувствие,
  - говорят о том, что их волнует или вызывает у них интерес,
  - оперативно реагируют на их ожидания и претензии,
  - предлагают различные варианты решения актуальных проблем,
  - соблюдают логику изложения вопроса,
  - толково обосновывают свою точку зрения,
  - умеют найти необходимый консенсус при разрешении проблемы,
  - могут тонко использовать юмор и шутки в речи.

Важно обращать внимание на постановку голоса. Сюда включается комплекс специальных упражнений: от постановки осанки и освобождения от нерационального использования голоса до специальных дыхательных гимнастик. Необходимо следить и за правильным построением слов в речи, избавляясь от ее засоренности, штампованных выражений, слов-паразитов и акцентологических ошибок.

**Флюидное излучение.** Составляющими данной технологической позиции являются следующие мини-технологии:

- эмоциональное биополе;
- харизматическое воздействие.

Любое деловое общение – это значительные энергетические затраты. Чем больше энергетический потенциал, тем шире эмоциональное биополе,

а значит, более сильное воздействие на собеседника можно оказать во время общения.

Особым успехом в вербальном общении пользуются те личности, которые наделены **харизмой**, что в переводе с греческого обозначает дар в виде мудрости, героизма или святости. Такой человек одарен особой способностью притягивать к себе людей.

**Динамический имидж.** Динамический имидж связан с определённым выбором поведения. Выбор модели поведения. Модель (или паттерн) поведения – это комплекс поведенческих элементов.

Существуют **стратегические профессиональные** модели поведения (врача, юриста, дипломата, учителя и т.д.) и **тактические** модели поведения – агрессивная, оборонительная, авторитарная и т.д.

Модель поведения избирается в соответствии со сформулированной идеей и чертами делового имиджа. Она может быть построена с учетом советов специалистов, личных наблюдений, литературных источников. Выбор модели зависит от цели, ситуации и возможностей личности. Так, поведение, в котором демонстрируется веселость и напористость, может быть приемлемо с коллегами, но будет скорее раздражать начальника или клиента.

Универсальные составляющие паттерна профессионального поведения – простая вежливость, дружелюбие. В процессе создания имиджа модели поведения вырабатываются с помощью специальных приемов. К ним относятся следующие:

- мысленное проигрывание вариантов поведения в тех или иных ситуациях, апробация в воображении;
- запись на видеомagneтофон, последующий анализ и коррекция;
- построение ролевых образов под конкретные ситуации;
- тренинг на практике;
- сбор и анализ сторонних (внешних) оценок.

Выбранные и отработанные модели поведения поддерживаются в процессе непрерывного самоконтроля и самооценки.

### ***Основная литература***

1. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемиич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

4. Трусъ, А.А. Профессиональный отбор и аттестация сотрудников / А.А. Трусъ. – Мн. : Выш. школа, 2014. – 282 с.

### **3.1 Психологические проблемы подбора и развития персонала**

#### **Лекция 7.**

##### **План:**

1. Основные этапы подбора персонала в организацию.
2. Требования к резюме и его психологическая интерпретация.
3. Собеседование как этап профессиональной самопрезентации. Поведенческие и психологические ошибки кандидата на собеседовании.
4. Дополнительные методы при подборе и оценке персонала.
5. Психологическая компетентность руководителя образовательного учреждения при подборе персонала.

#### **1. Основные этапы подбора персонала в организацию**

Перед руководителями учреждений образования, как и других организаций, с достаточной регулярностью встает вопрос поиска новых кадров, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями и соответствующими личностными качествами. Ошибка в выборе нового члена коллектива порой может дорого стоить для организации, как в прямом, так и в переносном смысле.

Специалисты выделяют следующие этапы в подборе персонала:

1. оценка должности и установление критериев отбора
2. привлечение кандидатов на вакансии
3. обработка резюме
4. предварительное собеседование
5. заполнение стандартной формы
6. психологическое тестирование
7. ассесмент-центр
8. принятие окончательного решения относительно приема на работу наиболее подходящих кандидатов.

#### **2. Требования к резюме и его психологическая интерпретация**

В настоящее время практически везде знакомство с кандидатом начинается с изучения его резюме. Грамотно составленное резюме является своего рода визитной карточкой специалиста, претендующего на ту или иную вакансию.

Резюме – это краткая информация о себе как специалисте, с указанием образования, специальности (квалификации), профессиональных достоинств, трудовой биографии, своих целей в поиске работы.

Резюме – это одно из самых эффективных средств саморекламы. Главная цель резюме – привлечь к себе внимание работодателя, создать у него благоприятное впечатление о себе и получить приглашение на личную встречу.

### **Типы резюме**

При составлении резюме необходимо выбрать тот стиль, который больше подойдет конкретному работодателю. Шрифт должен быть 10-12 размера. И самое главное: ***в резюме не должно быть никаких ошибок!***

#### Хронологический порядок:

Резюме можно писать в различном хронологическом порядке.

Но специалисты советуют начать его с последних занимаемых позиций, чтобы работодатель мог сразу оценить ваш опыт и деловые качества.

#### Функциональный:

Второй предлагаемый формат – функциональный. Его мы рекомендуем при недостаточном опыте работы. При написании такого резюме вы должны сделать акцент на своих умениях, личных качествах и желании занимать ту или иную позицию.

#### Резюме достижений:

Это – третий наиболее часто используемый формат при написании резюме. Он направлен на то, чтобы уделить больше внимания своим достижениям и успехам в учебе в прошлом. Его можно использовать как альтернативу функциональным либо хронологическим резюме, в случае, если вы достигли больших успехов в какой-либо узкой сфере деятельности.

#### Три основных правила составления резюме:

- краткость (не более 2 страниц машинописного текста)
- аккуратность (без ошибок и исправлений, четко, на хорошей бумаге)
- правдивость (не следует включать ложную информацию, но необходимо правильно расставлять акценты).

Довольно часто при написании резюме кандидаты допускают следующие ошибки:

- Отсутствие имени;
- Отсутствие контактных телефонов;
- Отсутствие вакансии, на которую претендует кандидат;
- Указывается слишком много желаемых должностей;
- Неверное самопозиционирование;
- Представлена обобщенная, а не конкретная информация;
- Многостраничный трактат;
- Наличие грамматических и орфографических ошибок.

**3. Собеседование** проводится с целью получения первого впечатления о кандидате, его имидже, обобщения трудно формализуемой информации о нем, выяснения его мотивации работы в данном учреждении образования, уточнения некоторых моментов его профессиональной биографии.

Специалистами по подбору персонала обобщены наиболее частые ошибки, которые не стоит допускать на собеседовании:

- кандидат опоздал на собеседование и даже не предупредил о том, что задерживается;
- одет слишком фривольно и ярко;
- ведет себя развязно и нагло;
- перебивает интервьюера, забывая, что правила хорошего тона важны везде, и на собеседовании – в первую очередь;
- критикует бывших работодателей;
- кандидат многословен, «изливает душу», путает Вашу организацию с кабинетом психотерапевта;
- уходит от ответов на прямые вопросы;
- отказывается выполнять предложенные задания или пройти тестирование;
- кандидат не подготовлен – не представляет себе, чем занимается организация, плохо ориентируется в своих будущих обязанностях;
- кандидат неуравновешен, теряет самообладание и т. д.

### ***Основная литература***

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.

2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемиич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

4. Трусъ, А.А. Профессиональный отбор и аттестация сотрудников / А.А. Трусъ. – Мн. : Выш. школа, 2014. – 282 с.

## **3.2 Социально-психологический климат организации**

### **Лекция 8.**

#### **План:**

1. Понятие психологического климата
2. Признаки благоприятного психологического климата
3. Причины неблагоприятного климата
4. Роль руководителя в создании психологического климата в организации

**Социально-психологический климат** определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности. Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентации, социально-психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.).

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Чем больше люди расположены друг к другу, тем более комфортными являются условия их труда, тем выше его производительность. Верно и обратное. Контакты между людьми и их эмоциональное насыщение формируют социально-психологический климат коллектива.

Отношение одного человека оказывает влияние на отношение общающегося с ним другого. Таким образом, формируется эмоциональная взаимозависимость, которая включает в себя чувства, эмоции, мнения, настроения людей. Социально-психологический климат воздействует на трудовую настрой каждого работника и всего коллектива в целом. Положительный, здоровый социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а нездоровый, отрицательный – резко снижает трудовую мотивацию.

Многие руководители считают, что социально-психологический климат это нечто трудно осязаемое: с одной стороны, он вроде бы и есть, а с другой – его довольно трудно почувствовать. В таком случае следует обратиться к мнению особо чуткой категории работников, достаточно долго проработавших на предприятии, чтобы суметь оценить особенности отношений, и недостаточно долго, чтобы притерпеться, махнуть на эти отношения рукой. По данным психологов, это люди, которые проработали в коллективе 10-15 лет.

Состояние социально-психологического климата – один из ведущих показателей работы руководителя. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительной мотивацией, взаимоуважением, успешным руководством, хорошими коммуникациями, сотрудничеством, взаимопомощью. Достижение высокого уровня социально-психологического климата это длительный процесс, реализовать который в короткий срок на основе призывов и лозунгов практически невозможно.

Здоровый социально-психологический климат в коллективе медленно вызревает и трудно поддерживается на необходимом уровне. Состояние микроклимата в коллективе, как погода, может изменяться изо дня в день. Колебания настроений, состояний людей могут быстро изменяться под



влиянием неожиданных, как благоприятных, так и неблагоприятных условий. К сожалению, природа человеческой памяти такова, что он часто забывает хорошее и долго помнит плохое, а поэтому негативные, отрицательные эмоции могут резко ухудшить положительный настрой работника и длительное время влиять на выполнение им производственных задач.

Чтобы определить качество социально-психологического климата, нужно проанализировать все его структурные составляющие. В структуре социально-психологического климата Б.Д. Парыгин выделяет 2 основных подразделения – отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Все многообразие этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

### ***Основная литература***

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адмич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Кобалевская, С.М. Корпоративная культура учреждения образования: система ценностей и стандарты поведения / Адукацыя і выхаванне. – 2015 – № 2. – С. 37 – 41.

4. Коломинский, Я. Л. Психологическая культура руководителя / Я. Л. Коломинский, А. А. Трусъ // Адукацыя і выхаванне. – 2015. – № 5. – С. 13 – 17.

4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хмяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. 193 с.

#### **4.1 Управление конфликтами в организации**

##### **Лекция 9.**

##### **План:**

1. Причины конфликтов в организации
2. Типы конфликтов
3. Основные стратегии разрешения конфликтов
4. Роль руководителя в разрешении конфликтов

1. Понимая организацию как некую систему социальной структуры общества, можно выделить в ней и специфику конфликтности, связанной с особенностями ее психологической составляющей. Такие конфликты протекают в составе производственных, финансовых, научных, образовательных, общественных и других организациях. В организациях функционирует сложная система отношений, в которых формируются и существуют противоречия, приводящие к конфликтам.

Любой конфликт, его стихийное развитие часто приводит к нарушению функционирования организации, разрушая ее связи, отношения, ценности, изменяя организационно-управленческую основу. Он приводит к эмоционально-психической напряженности, при которой люди начинают испытывать в отношении друг друга чувство неприязни, формируется желание и готовность навредить сопернику, а иногда уничтожить его. Все это препятствует поиску и реализации рационального выхода из конфликта и формирует образ врага. Поэтому, специалисту в сфере управления обязательно приходится заниматься конфликтами в любой организации.

Показателем уровня развития организации может служить качественная характеристика возникновения, протекания и разрешения конфликтов в ней. Чем выше уровень такой организации, тем более организованно и конструктивно разрешаются возникающие в ней конфликты, а последствия таких конфликтов не влияют на ее функционирование или же оптимизируют ее структуру и функции.

В организации также может протекать несколько свойственных ей видов конфликтов. Как можно классифицировать конфликты в организации? Сделать это можно также по нескольким основаниям [14, С.241].

1) По характеристикам субъектов конфликта они могут быть:

а) Межличностные по вертикали – между руководителем и подчиненным, межличностные по горизонтали – между участниками одного иерархического уровня управления;

б) Межгрупповые конфликты – между структурными подразделениями; между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами; между руководством организации и персоналом; между администрацией организации и профсоюзами;

в) Конфликты типа «личность – группа» – между руководителем и персоналом, коллективом организации или структурного подразделения; между рядовыми сотрудниками и коллективом организации.

Причинами такого вида конфликтов могут быть психологические, организационные, социальные противоречия в межличностной сфере, межличностных отношениях, неадекватное распределение ресурсов, плохо организованная система коммуникаций, плохие условия труда, нарушения в сфере трудового законодательства, договорных обязательств и ряд других причин.

2) По источникам конфликтности (конфликтогенам) конфликты могут быть:

а) структурными – между структурными подразделениями организации (например, между отделами производства и бухгалтерии и отделом развития);

б) инновационными – связанными с развитием организации, ее структурными изменениями;

в) позиционными – возникающими в сфере значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;

г) ресурсными – возникающими в процессе распределения и использования ресурсов;

д) динамическими – происходящими в процессе социально-психологического изменения, функционирования организации.

Соответственно видам рассмотренных нами конфликтов и их причинами, как правило, становятся несоответствия и противоречия в сфере их возникновения: противоречия в задачах, которые объективно должны решать в организации и ее подразделениях; изменения в организационной структуре организации, ошибках распределения функций, просчеты и несоответствия во взаимоотношениях, нормативах общения, в квалификации работников; различие в целях деятельности подразделений, групповой эгоизм; ограниченность ресурсного обеспечения, нарушение справедливости и целесообразности в отношениях между персоналом организации.

Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов направлены на управление конфликтами, которые возникают в любой организационной структуре управления. Искусство управления и уровень

квалификации руководителя проявляются и в процессе разрешения конфликтов.

Рассмотрим наиболее важные подходы и принципы разрешения конфликтов.

## **2. Основные стратегии разрешения конфликтов**

Традиционные стратегии и тактики поведения, взаимодействия в конфликте различаются в зависимости от ориентации конфликтантов на достижение своих собственных целей (или ориентацией на цели партнера). Такие стратегии можно считать признанными большим количеством специалистов, хотя разные авторы описывают их в различных терминах [12]:

- доминирование – (конкуренция, соперничество, борьба, напористость);
- уход – (избегание, игнорирование);
- уступчивость (иногда обозначается как приспособляемость);
- сотрудничество (кооперация, интеграция);
- компромисс (взаимные уступки).

Стратегии поведения, которые избирают участники конфликта, имеют решающее значение для его последующего развития и исхода. Необходимо отметить, что стратегии конфликтного поведения и взаимодействия не являются жестко определенными, а могут плавно или резко (в зависимости от конфликтной ситуации, уровня и качества его развития, структуры и целей) меняться. Они приобретают наиболее приемлемую для сторон форму воздействия друг на друга.

Что должен знать и на что ориентироваться руководитель, принимающий участие в разрешении конфликта?

*Основные понятия и термины процесса разрешения конфликта:*

- управление конфликтами подразумевает процесс контролирования течения конфликта самими участниками или внешними лицами;
- урегулирование конфликта – его частичное или временное разрешение, достигаемое адекватными ситуации конфликта средствами, когда находятся условия, удовлетворяющие конфликтующие стороны;
- завершение конфликта – прекращение конфликта не обязательно предполагающее его разрешение. Например, конфликтующего человека увольняют с работы или ребенка переводят в другую школу. В этом случае прекращаются отношения конфликтантов, а проблема и противоречия при таком способе завершения теряют свою остроту и напряженность;
- разрешение конфликта – последовательная минимизация проблематики и противоречий конфликта, достигаемая обычно через поиск компромисса, достижение согласия и пр. При такой договоренности между конфликтантами определяется, кто будет победителем и побежденным, распределяются ценности, принимается заключение о полном завершении конфликта;

- конструктивное управление конфликтом – отражает долгосрочное, надежное и адекватное разрешение конфликта, при котором конфликтующие стороны несут минимальные потери от конфликтного взаимодействия.

**Профилактика конфликтов.** Существуют различные по своему предмету группы конфликтов, которые схематически можно представить как необязательные, порождаемые неточностью действия руководителя, ошибками процесса формирования организационной структуры, неадекватным распределением полномочий, личностным воздействием и прочими причинами. Такие конфликты хорошо поддаются профилактике и коррекции на самых ранних этапах их формирования. Наряду с ними существуют и обязательные конфликты, связанные с процессами развития, удовлетворения основных потребностей конфликтантов. Они плохо поддаются профилактическому влиянию, но на них можно влиять, управляя их динамикой.

Для оптимальной работы организации лучшим вариантом управления конфликтностью является своевременная их профилактика и минимизация конфликтогенных потерь. Предупредить конфликты можно, устраняя причины, порождающие конфликтные ситуации. Чаще всего эти причины содержатся:

- в недостатках организации трудовой деятельности;
- в управленческих ошибках (низкая квалификация руководителя, неумение учитывать внутренние, психологические особенности людей, информационная напряженность и другие);
- в существовании неблагоприятного социально-психологического климата в группе и организации (наличие «трудных» личностей, противоречия между поколениями, старыми работниками и новичками и т.д.).

Необходимо отметить и влияние «эффекта самоорганизации» группы, при котором сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, а слабый руководитель подбирает слабых. Со временем сильный руководитель улучшает, а слабый – ухудшает кадровый состав организации, что снижает эффективность ее работы и увеличивает вероятность конфликтности. Предупреждению конфликтов способствует психологическое просвещение персонала и популяризация знаний конфликтологии. Поэтому в организации необходимо проводить соответствующие социально-психологические тренинги, консультирование и текущий конфликтологический мониторинг. Такая работа снижает вероятность конфликтов, их остроту, делает конфликты менее острыми и повышает уровень конструктивного их разрешения.

В процессах предупреждения конфликтности необходимо помнить и об элементарных конфликтогенах, определяющих начальный импульс конфликта – в словах и действиях.

Слова-конфликтогены:

- выражающие недоверие, например, «вы меня обманываете», «я вам не верю», «вы не разбираетесь» и другие;
- слова-оскорбления – негодяй, подонок, дурак, ничтожество и др.;
- угрозы – «мы еще встретимся», «я вам это запомню» и др.;
- насмешки – «очкарик», «дистрофик», «лопоухий» и др.;
- слова-сравнения – свинья, скотина и прочие;
- слова-долженствования – «вы должны», «вы обязаны» и др.;
- категоричность – всегда, никогда, никто и т.д.

Действия-конфликтогены:

- стремление к превосходству;
- прямое проявление превосходства;
- снисходительные отношения;
- хвастовство;
- излишняя уверенность в своей правоте;
- навязывание своих советов и образа мысли и действий;
- нарушение принятой в социуме этики отношений;
- перебивание собеседника;
- общая и частная агрессивность;
- создание заведомо проигрышной для собеседника ситуации и многое другое.

Устранение конфликтогенов в речи и поведении будет способствовать созданию спокойных и конструктивных отношений в процессе межличностного общения.

**4.** Для специалиста управления очень важно при разрешении конфликтов оптимально использовать имеющийся у него административный ресурс и свои личностные возможности руководителя. Однако для него наиболее предпочтительным и иногда эффективным способом разрешения конфликта является механизм властного воздействия – использования функциональных обязанностей. В личных же отношениях руководителя с подчиненными остается много субъективных моментов взаимодействия и воздействия, поэтому этот путь разрешения конфликтов является сложным, а иногда малоэффективным. Власть при этом используется не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

При разрешении конфликта и конфликтной ситуации необходимо, прежде всего, четко представлять схему конфликтного взаимодействия, которая реализуется в таких параметрах конфликта как:

- предметная сторона конфликта, связанная с конкретной зоной противоречий, которые существуют между участниками конфликтной ситуации. Соответственно, их действия будут ориентированы на достижение результата, желательного для каждой из сторон;

- социальная сторона конфликта, связана с характером отношений участников конфликтной ситуации и их эмоциональных установок относительно друг друга;

- эмоциональная сторона конфликта – именно с ней связывается иррациональное отношение участников конфликта к ситуации и друг к другу. Поэтому конфликтующие могут часто добиваться своего, не принимая во внимание негативную реакцию партнера на свои действия, или, напротив, платить очень высокую "цену", сохраняя отношения на приемлемом им уровне.

В рамках эмоционального измерения конфликта могут существовать и самостоятельные цели участников взаимодействия, связанные с потребностями воздействия на партнера. Например, выражение враждебности по отношению к партнеру или стремление его «наказать» может стать доминантой конфликта, когда последний перестанет быть способом решения проблемы и станет самоцелью. Фактически редко при анализе конфликтов объектом специального рассмотрения не становятся мотивы, связанные с потребностью обоснования своей позиции, своих действий или решений «для себя» и «для других». В определенном смысле конфликтная ситуация содержит в себе парадокс. С одной стороны, в конфликте изначально присутствует оправдание своей позиции и своих действий («смыслы для себя») и каждый участник конфликта уверен в своей правоте. Он делает «правильно», а противоположная сторона – «неправильно». Даже если у конфликтанта обнаружится готовность признать собственную неправоту в частностях, то он все равно будет считать себя «более правым», чем партнер.

С другой стороны, конфликтная ситуация может содержать в себе множественность (как минимум – двойственность) альтернатив, а противодействия сторон направлено на то, чтобы добиться от партнера желаемых действий, желаемого поведения.

Таким образом, понимание поведения человека в конфликтной ситуации требует не только обращения к целям, связанным с предметом конфликта или с отношением к партнеру, но и учета таких мотивов, как «быть справедливым», «сохранять лицо», «оказаться правым». Цели, связанные с предметной стороной конфликта, теоретически могут быть достигнуты как с помощью конкурентного, так и с помощью кооперативного поведения, как в результате «борьбы», так и в результате договоренностей, учитывая возможность различных уступок, компромиссов и альтернатив. Но как бы мы ни хотели, спрогнозировать точно конфликт вряд ли удастся, потому что обычно существует целая иерархия составляющих конфликта со множеством соподчинений его компонентов. Поэтому разрешение конфликта является всегда процессом вероятностным, связанным с множеством возможных подходов и действий.

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это

решение затрагивает в той или иной степени. Опытные и хорошо подготовленные руководители отдают себе отчет в такой необходимости и пытаются предвидеть «зону ближайшей и перспективной конфликтности» принимаемых ими решений и действий.

### ***Основная литература***

1. Пономарева, М. А. Управление конфликтами в организации / М. А. Пономарева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 116 с.

2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хмяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

## **4.2 Особенности управленческой деятельности в условиях стресса**

### **Лекция 10.**

#### **План:**

1. Понятия стрессоров и стресса. Специфические и неспецифические реакции.

2. Информационный стресс. Психическая дезадаптация.

3. Причины стрессового напряжения.

1. Одним из наиболее распространенных в современном мире видов аффекта является стресс. Он представляет собой состояние чрезмерно сильного и длительного психологического напряжения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Стрессы, особенно если они часты и длительны, оказывают отрицательное влияние не только на психологическое состояние, но и на физическое здоровье человека. Они представляют собой главные «факторы риска» при проявлении и обострении таких заболеваний, как сердечно-сосудистые и заболевания желудочно-кишечного тракта. По имеющимся научным



данным, отрицательное воздействие стресса в наше время уносит все больше человеческих жизней.

При описании стресса употребляются такие близкие понятия как собственно **стресс** и **дистресс**. Однако они не являются синонимами. В переводе с английского стресс – это давление, нажим, напряжение, а дистресс – горе, несчастье, недомогание, нужда.

Событие, факт или сообщение, которое может вызвать стресс, называется **стрессором**. При этом, выступит та или иная ситуация причиной стресса или нет, зависит не только от самой ситуации, но и от личности, ее опыта, ожиданий, уверенности в себе и т. д. Особенно большое значение имеет, конечно, оценка угрозы, ожидания опасных последствий, которую содержит в себе ситуация. Возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется, и т. д.

Одним из факторов стресса является эмоциональная напряженность, которая физиологически выражается в изменениях эндокринной системы человека. К примеру, при экспериментальных исследованиях в клиниках больных было установлено, что люди, постоянно находящиеся в нервном напряжении, тяжелее переносят вирусные инфекции. В таких случаях необходима помощь квалифицированного психолога.

Основными чертами психического стресса являются следующие:

1) стресс есть состояние организма, его возникновение предполагает взаимодействие между организмом и средой;

2) стресс – более напряженное состояние, чем обычное мотивационное; оно требует для своего возникновения восприятия угрозы;

3) явления стресса имеют место тогда, когда нормальная адаптивная реакция недостаточна.

К переживанию стресса близко и переживание **фрустрации**. Фрустрация переживается как напряжение, тревога, отчаяние, гнев, которые охватывают человека, когда на пути к достижению цели он встречается с неожиданными помехами, которые мешают удовлетворению потребности. Причем, препятствия, с которыми сталкивается человек, могут быть как объективно непреодолимыми, так и субъективно непреодолимыми. Например, в диалоге «начальник – подчиненный» первый может себе позволить повышенный тон в разговоре, а второй – нет, хотя все физиологические возможности для этого имеет.

Но фрустрация возникает тогда, когда человеку чего-либо очень сильно хочется; того, чего он не может получить, но страстно желает. Тогда она влечет за собой эмоциональные нарушения, выражающиеся в повышении конфликтности, бессоннице, увеличении тревожности, падение работоспособности, а в особо сложных случаях и невротические отклонения в поведении человека, когда требуется вмешательство психотерапевта.

2. Стресс по природе его возникновения принято разделять на *эмоциональный* и *информационный*. Если эмоциональный стресс связан с физиологическими и эмоциональными нагрузками, то информационный – с невозможностью справиться с лавинообразным потоком информации.

Стресс может возникать не только в условиях действия одного сильного раздражителя, но и при проявлении мелких постоянных отрицательных воздействий, вызывающих у человека состояния угрозы, тревоги, обиды, опасности, а также необходимости перерабатывать ежедневно значительные объемы информации. Люди реагируют на стресс по-разному: от состояния повышенной активности до ухода в депрессию.

В проявлении стресса имеют значения индивидуальные особенности людей. Нет двух людей, у которых реакции на стресс были бы совершенно одинаковыми. Большинство стрессов в жизни человека провоцируются им самим. Еще Г. Селье отмечал, что имеет значение **не то**, что с вами случается, а то, **как вы это воспринимаете**.

Стресс, как ни странно, является необходимым жизненным явлением для человека. Селье утверждал, что полная свобода от стресса есть смерть. Он позволяет встретить возникшие трудности в состоянии «боевой готовности» и приспособиться к новым условиям. При повторении стрессоров человек приспосабливается к стрессу и стрессовые реакции ослабевают. Это значит, что в определенных пределах можно тренировать стрессоустойчивость психики.

В некоторых условиях стресс может оказать положительное влияние на работоспособность человека. Например, в отдельных видах творческой деятельности, а также спорте личность переживает состояние эмоционального стресса, который сопровождает деятельность и вызывает специфические ощущения: от бодрости до восторга.

Человек может даже испытывать чувство эйфории, которая является следствием действия гормона серотонина, активное выделение которого корой надпочечников представляет собой важнейшую психофизиологическую реакцию на стресс. Этот гормон усиливает чувство оптимизма, ощущение, что человеку «море по колено». Опасность состоит в том, что это состояние может породить чувство собственного совершенства, что нередко приводит к просчетам.

Негативными следствиями стресса являются следующие:

1. Фиксация на одной единственной альтернативе. Стресс затрудняет обдумывание нескольких альтернатив, человек демонстрирует жесткость в поведении и мышлении.

2. Упрощение восприятия противника и его возможностей. Стресс усиливает черно-белое восприятие мира, нюансировка невозможна и появляется неадекватное реагирование.

3. Усталость. Если состояние усталости продолжается слишком долго, это ведет к повышению раздражительности, параноидным реакциям,

к возрастанию подозрительности, враждебности и усилению оборонительных реакций.

4. Ограничение временной перспективы и игнорирование будущих последствий. Внимание в ситуации стресса часто фокусируется лишь на самой угрожающей ситуации. Будущее не представляет в этот период большого интереса, пока не будет найдено решение насущной проблемы.

5. Спад чувства ответственности за исход решения. Человек приписывает причины плохих результатов своей работы действиям противника или внешней ситуации, что позволяет ему не считать себя виноватым в неправильном решении.

Стресс изменяет поведение человека, прежде всего, речевое. Изменения речи во время стресса могут быть самыми разнообразными. Речь может стать взволнованной с более частым употреблением междометий или оборотов типа «так сказать», «вы знаете». Учащаются повторы слов, фраз и целых предложений, а также появляются изменения и поправки только что произнесенных фраз. Убыстряется темп речи, увеличивается ее скорость и сокращаются паузы между фразами.

Стресс сопровождается изменениями в мимике и пантомимике. В состоянии стресса тело становится напряженным, и одновременно речь сопровождается бесцельными или спонтанными движениями, миганием, жестикуляцией, игрой с ключами, авторучкой, хрустом пальцев. Человек хмурит брови. Голос приобретает более высокие ноты, сменяется его интенсивность. Во время стресса возникает раздраженность, сопровождающаяся возрастанием числа заявлений о дискомфорте, оценочных заявлений, улыбок через силу, а также уменьшения позитивных кивков головой. Значительно повышается бдительность: он внимательно фиксирует других людей взглядом, смотря прямо в глаза, сохраняя при этом очень жесткую позу.

Ганс Селье определил следующие стадии стресса как процесса:

- 1) непосредственная реакция на воздействие (стадия тревоги);
- 2) максимально эффективная адаптация (стадия резистентности);
- 3) нарушение адаптационного процесса (стадия истощения).

Но стресс далеко не всегда оказывает отрицательное влияние на эффективность выполняемой деятельности. В противном случае вообще было бы невозможно успешное преодоление трудностей, возникающих при усложнении условий. Однако работа в стрессогенной ситуации обязательно приводит к дополнительной мобилизации внутренних ресурсов, что может иметь неблагоприятные отсроченные последствия. Типичные болезни «стрессовой этиологии» – сердечно-сосудистые патологии, язва желудка, психосоматические расстройства, неврозы, депрессивные состояния – характерны для современных видов производства и управленческой деятельности.

В серии исследований М. Фридмана и Р. Розенмана проведен анализ поведения обширного контингента лиц умственного труда (научные

работники, инженеры, администраторы), занятых управленческой деятельностью. Ими были выделены два основных типа: А – подверженных стрессу, В – устойчивых к стрессу лиц. Представители типа А характеризуются ярко очерченным поведенческим синдромом, определяющим стиль их жизни. У них чаще наблюдается «выраженная склонность к конкуренции, стремление к достижению цели, агрессивность, нетерпеливость, беспокойство, гиперактивность, экспрессивная речь, постоянное напряжение лицевой мускулатуры, чувство постоянной нехватки времени и повышенной активности». Платой за это является потеря здоровья, часто уже в молодом возрасте.

**3.** Стресс был бы губителен для человека, если бы он не мог ничего с ним поделать. Выделяются следующие **способы реагирования** на стресс.

**Переоценка стрессора.** Если человек не может изменить обстоятельства, то он может изменить отношение к ним, – советует народная мудрость, которой, тем не менее, люди не всегда следуют, потому что это зависит, прежде всего, от состояния нервной системы.

**Дистанцирование.** Человек старается избегать всего, что вызывает стресс, а в процессе стрессового взаимодействия начинает более часто употреблять жесты, символизирующие отталкивание, и слова, указывающие на дистанцию с объектами и людьми, имеющими отношение к данной ситуации. Отрицание ситуации как таковой сопровождается словами «нет», «никогда», а также увеличением числа отказов.

**Борьба с угрожающей ситуацией с целью ее устранения.** Здесь человек может пойти по пути агрессивного поведения. У него повышается интенсивность голоса, движений, направленных на других людей. Увеличивается число враждебных заявлений. Борясь с ситуацией, человек может сделать свою позицию более жесткой, увеличив в речи использование слов «все», «всегда», «исключительно», а также начинает применять очень узкий набор слов и выражений, демонстрируя обычно не свойственную ему бедность словаря. У него может появиться «вязкость» мышления, навязчивое повторение одной мысли.

**Бездействие.** В этом случае человек может проявлять амбивалентное поведение, вроде бы и намереваясь как-то решить проблему, но ничего при этом не делая. Характерными словами являются «возможно», «может быть», а также одновременное употребление позитивных и негативных оценок в отношении одних и тех же объектов, явлений, персонажей. Нередко человек впадает в депрессию. Особенности поведения являются закрытые позы (со скрещенными руками и ногами, придвигание рук ближе к телу).

К стрессу можно в какой-то мере адаптироваться.

Адаптация – это динамический процесс, благодаря которому живое существо или группа существ, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость жизнедеятельности, необходимую для существования, развития и продолжения рода. Именно механизм адаптации, выработанный в результате длительной эволюции, обеспечивает

возможность существования организма в постоянно меняющихся условиях среды. Адаптация – в широком смысле слова – это приспособление к чему-либо, в том числе и к стрессу, путем снижения чувствительности к стрессору.

Психологическую адаптацию определяют как процесс установления оптимального соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности, который позволяет индивидууму удовлетворять актуальные потребности и реализовывать связанные с ними значимые цели, обеспечивая в то же время соответствие максимальной деятельности человека, его поведения требованиям среды.

При любом нарушении сбалансированности «человек – среда» недостаточность психических или физических ресурсов человека для удовлетворения потребностей или рассогласование самой системы потребностей является источником **тревоги**. Тревога обозначается как ощущение неопределенной угрозы, чувство диффузного опасения и тревожного ожидания, неопределенное беспокойство и представляет из себя наиболее сильно действующий механизм психического стресса. Это вытекает из ощущения угрозы, которое представляет из себя центральный элемент тревоги и обуславливает ее биологическое значение как сигнала неблагополучия и опасности.

Тревога, как психологический аналог боли, может играть охранительную и мотивационную роль. С возникновением тревоги человек усиливает свою активность, изменяет характер поведения для избегания потенциальной опасности. Но тревога может не только стимулировать активность, но и способствовать разрушению недостаточно адекватных поведенческих стереотипов, замещению их более соответствующими формами поведения.

В отличие от боли тревога – это сигнал опасности, которая еще не реализована. Прогнозирование этой ситуации носит вероятностный характер, а в конечном итоге зависит от особенностей индивида. При этом решающую роль играет личность человека, его отношение к жизни в целом и к конкретной ситуации в частности. В таком случае интенсивность тревоги отражает скорее индивидуальные особенности субъекта, чем реальную значимость угрозы.

Тревога, которая по интенсивности и длительности неадекватна ситуации, препятствует формированию адаптационного поведения, приводит к нарушению восприятия, памяти, мышления, внимания и дезорганизует поведение человека. Итак, тревога лежит в основе любых изменений психического состояния и поведения, обусловленных психическим стрессом.

Г. Селье выдвинул весьма интересную гипотезу о том, что старение – итог всех стрессов, которым подвергался организм в течение своей жизни. Оно соответствует «фазе истощения» общего адаптационного синдрома, который в некотором смысле представляет собой ускоренную версию нормального старения. Любой стресс, особенно вызванный бесплодными усилиями, оставляет после себя необратимые химические изменения; их

накопление обуславливает признаки старения в тканях. Особенно тяжелые последствия вызывает поражение мозговых и нервных клеток. Но успешная деятельность, какой бы она не была, оставляет меньше последствий старения, следовательно, говорит Селье, вы можете долго и счастливо жить, если выбирали подходящую для себя работу и удачно справляетесь с ней.

Усиление тревоги приводит к повышению интенсивности действия двух взаимосвязанных адаптационных механизмов:

1) аллопсихический механизм – действует, когда происходит изменение поведенческой активности (изменение ситуации или уход из нее);

2) интрапсихический механизм – обеспечивает снижение тревоги благодаря пересмотру личностью ситуации.

Эффективность психической адаптации напрямую зависит от особенностей взаимодействия и общения человека с другими людьми. При конфликтных ситуациях в семейной или производственной сфере, затруднениях в построении неформального общения нарушения адаптации отмечались значительно чаще, чем при эффективном социальном взаимодействии. Эффективная психическая адаптация представляет собой одну из предпосылок к успешной профессиональной деятельности.

В процессе управленческой деятельности стрессовые ситуации могут создаваться:

- динамичностью событий;
- необходимостью быстрого принятия решения;
- рассогласованием между интересами и потребностями менеджера и персонала;
- ритмом и характером деятельности.

Факторами, способствующими возникновению эмоционального стресса в этих ситуациях, могут быть:

- недостаточность информации, ее противоречивость;
- чрезмерное разнообразие или монотонность;
- оценка работы как превышающей возможности индивидуума по объему или степени сложности;
- противоречивые или неопределенные требования;
- критические обстоятельства или риск при принятии решения.

Важными факторами, улучшающими психическую адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность, способность строить межличностные отношения, возможность открытой коммуникации.

### ***Основная литература***

1. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – Москва : Форум. – 2012. – 208 с.

2. Трус, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трус. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### *Дополнительная литература*

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемич. бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

## 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### Семинарское занятие 1.3.2 **Психологические аспекты принятия управленческих решений**

*Основные вопросы:*

1. Классификация управленческих решений.
2. Процесс (этапы) принятия управленческих решений.
3. Анализ групповых форм принятия решений.

#### **Основная литература**

1. Азаренок, Н. В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.

2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческому и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемиц. бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Кремень, М. А. Психология принятия управленческих решений: пособие / М. А. Кремень, В. Е. Морозов. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 223 с.

#### Практическое занятие 2.1.2 **Власть и влияние**

Убеждение (аргументация) как цивилизованный способ влияния.

Противостояние влиянию.

Форма занятия – деловая игра «Угон самолета».

Обсуждение результатов игры и выводы о способах влияния в группе.

#### Практическое занятие 2.2.2 **Руководство и лидерство. Стили руководства**

1. Стили руководства

2. Психологические особенности лидера

Диагностика лидерских качеств.

#### Практическое занятие 2.3.2 **Имидж руководителя как средство влияния**

1. Речь – важнейший компонент имиджа.

2. Навыки публичных выступлений

3. Дополнения к имиджу.



Учебный фильм в 2 частях «Учимся выступать публично» - просмотр, обсуждение, отработка техник.

### Практическое занятие 3.1.2 **Психологические проблемы подбора и развития персонала**

Отбор персонала, собеседование при отборе персонала – в форме деловой игры.

Последующий анализ результатов игры.

### Семинарское занятие 3.2.1 **Социально-психологический климат организации**

*Основные вопросы:*

1. Понятие психологического климата
2. Признаки благоприятного психологического климата.
3. Причины неблагоприятного климата.
4. Роль руководителя в создании психологического климата в организации.

#### **Основная литература**

1. Азаренок, Н. В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.

2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.

2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемич. бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

3. Кобалевская, С.М. Корпоративная культура учреждения образования: система ценностей и стандарты поведения / Адукацыя і выхаванне. – 2015 – № 2. – С. 37 – 41.

4. Коломинский, Я. Л. Психологическая культура руководителя / Я. Л. Коломинский, А. А. Трусъ // Адукацыя і выхаванне. – 2015. – № 5. – С. 13 – 17.

4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

### Семинарское занятие 4.1.1 **Управление конфликтами в коллективе**

*Основные вопросы:*

1. Стадии развития конфликтов

2. Конфликты в женских и мужских организациях.
3. Вертикальные и горизонтальные конфликты.

#### ***Основная литература***

1. Пономарева, М. А. Управление конфликтами в организации / М. А. Пономарева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 116 с.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

#### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адмич. бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

### **Практическое занятие 4.2.2 Особенности управленческой деятельности в условиях стресса.**

*Основные вопросы:*

#### **Особенности управленческой деятельности в условиях стресса**

1. Синдром эмоционального выгорания в профессии.
2. Антистрессовые программы и технологии.
3. Психодиагностика стрессоустойчивости.
4. Диагностика эмоционального выгорания в профессии (методика СЭВ В. Бойко) – приводится в разделе ПРИЛОЖЕНИЯ.

#### ***Основная литература***

1. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – Москва : Форум. – 2012. – 208 с.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адмич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

### **Практическое занятие 4.3.1 Таймменеджмент (управление временем)**

#### ***Основные вопросы:***

1. Время как ресурс жизнедеятельности человека.
2. Психологические особенности восприятия времени.
3. Выявление «пожирателей» времени (помех)

### ***Основная литература***

1. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – Москва : Форум. – 2012. – 208 с.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### ***Дополнительная литература***

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адмич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

### Практическое занятие 4.3.2 Таймменеджмент (управление временем)

1. Выделение резервов экономии времени.
2. Распределение времени руководителя по приоритетам.
3. Психологическое время личности.

#### *Основная литература*

1. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – Москва : Форум. – 2012. – 208 с.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

#### *Дополнительная литература*

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адмич. бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
4. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хмяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.

### 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

#### СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

1. Объект, предмет, базовые понятия психологии управления.
2. Основные принципы управленческой деятельности.
3. Психологическая сущность мотива и стимула.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Понятие благонадежности персонала. Основные факторы неблагонадежности. Понятие лояльности персонала.
6. Понятие корпоративной культуры.
7. Психологические проблемы отбора и подбора персонала.
8. Требования к резюме. Его структура.
9. Основные психологические ошибки в поведении кандидата на собеседовании.
10. Психологическая компетентность специалиста по работе с персоналом.
11. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.
12. Процесс принятия решений.
13. Групповое принятие решений. Специфика проведения совещания в учреждениях образования.
14. Групповое принятие решений. Брейнсторминг.
15. Понятия власти и влияния. Формы власти и влияния. Психологические теории власти.
16. Власть, основанная на принуждении и вознаграждении.
17. Законная (традиционная) власть. Власть примера (эталонная власть). Экспертная власть.
18. Психологические особенности лидера и руководителя.
19. Виды лидерства.
20. Стили руководства. Их преимущества и недостатки.
21. Внутренние и внешние составляющие имиджа руководителя учреждения образования.
22. Имидж профессиональный и личностный.
23. Прямая и косвенная информация, формирующая имидж.
24. Психологический климат в коллективе учреждений образования.
25. Причины конфликтов в организации.
26. Стратегии разрешения конфликтов в образовательных учреждениях.
27. Конфликтная личность. Типы конфликтных личностей.
28. Профилактика и преодоление стрессов руководителя.
29. Психологические особенности женских, мужских, смешанных трудовых коллективов.
30. Управление временем. Факторы потери времени в организации на протяжении рабочего дня.

## «Своя игра»



### **СПИСОК ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

1. Опишите порядок приобщения молодых специалистов к организационной (или корпоративной) культуре учреждения образования.
2. Опишите порядок действий при адаптации вновь принятого педагога социального, педагога-психолога, учителя в учреждение образования.
3. Составьте программу сплочения сложного и конфликтного ученического коллектива.
4. Проведите примерный хронометраж временных затрат рабочего дня педагога социального, педагога-психолога.
5. Проведите примерный хронометраж временных затрат рабочего дня директора школы (гимназии), заместителя директора школы (гимназии) по воспитательной работе.
6. Составьте программу выявления старшеклассников с явными лидерскими способностями.
7. Приведите факторы, мотивирующие к работе педагога-психолога, педагога социального, учителя в учреждении образования.

8. Охарактеризуйте стиль руководства в к/ф «Дьявол носит PRADA». Приведите обоснования.
9. Охарактеризуйте психологический климат коллектива в к/ф «Служебный роман».
10. Охарактеризуйте стиль руководства в к/ф «Служебный роман».
11. Приведите примеры рутинных и нестандартных управленческих решений в деятельности директора школы (гимназии).
12. Смоделируйте решение директора школы (гимназии) в ситуации выбора между имиджем профессиональным и личностным имиджем нового учителя.
13. Вы – директор школы (гимназии). Какие 7 важнейших вопросов вы зададите молодому кандидату на должность педагога социального во время собеседования с ним?
14. Опишите порядок действий при адаптации вновь принятого педагога социального, педагога-психолога, учителя в учреждение образования.

## 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА»

УТВЕРЖДАЮ



Проректор по учебной работе БГПУ

В.М. Зеленкевич

«29» 11 2017 г.

Регистрационный № УД-23-1/ 15 /уч.

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебная программа учреждения высшего образования  
по факультативной дисциплине для специальности:

1-03 04 04 Социальная и психолого-педагогическая помощь

2017 г.



Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования 1 ступени ОСВО 1-03 04 04 – 2016 для специальности 1-03 04 04 Социальная и психолого-педагогическая помощь, утвержденного 30.08.2016, регистрационный № 89

**СОСТАВИТЕЛИ:**

**Т.Д. Грицевич**, доцент кафедры возрастной и педагогической психологии учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка», кандидат психологических наук, доцент  
**Т.В. Гормоза**, доцент кафедры возрастной и педагогической психологии учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка», кандидат психологических наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой возрастной и педагогической психологии учреждения образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка» (протокол № 3 от 17.10.2017)

Заведующий кафедрой  Е.В. Бондарчук

Советом факультета социально-педагогических технологий БГПУ (протокол № 4 от 29.11.2017)

Председатель  В.В. Мартынова

Оформление учебной программы и сопровождающих ее материалов действующим требованиям Министерства образования Республики Беларусь соответствует

Методист учебно-методического управления БГПУ  Е.А. Кравченко

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Факультативная дисциплина «Психология управления» является составной частью системы общепрофессиональной подготовки студентов на первой ступени высшего образования по специальности 1-03 04 04 Социальная и психолого-педагогическая помощь.

«Психология управления» – факультативная дисциплина, предметом изучения которой являются психологические закономерности и механизмы функционирования организации, процессов деятельности руководителей при выполнении управленческих функций. Реформа высшего образования в Республике Беларусь предполагает кроме прочих важнейших задач подготовку специалистов, готовых, в том числе, и к управленческой деятельности. Руководитель (менеджер) не столько должность, сколько профессия, требующая профессиональных, управленческих, а также социально-психологических качеств личности. Деятельность руководителя предполагает владение основами психологии управления, психологии влияния, психологии межличностных отношений, знание психологии мотивации, психологии личного и корпоративного имиджа. Управление относят к стрессогенной сфере деятельности, поэтому дисциплина включает вопросы, связанные с профилактикой конфликтов в организации и с управлением стрессовыми ситуациями.

**Цель изучения дисциплины** – формирование у студентов научного знания о теоретических и практических основах управления.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- 1) усвоение общих принципов и закономерностей психологии управления;
- 2) формирование умений активизации человеческого фактора в организации;
- 3) изучение психологических особенностей принятия эффективных управленческих решений в ситуации риска и неопределенности;
- 4) развитие умений управлять коллективом в условиях конфликта и стресса;
- 5) обучение основам эффективной организации времени.

Дисциплина опирается на предварительное изучение студентами психологических дисциплин, предусмотренных учебным планом специальности.

**Место факультативной дисциплины в системе подготовки специалиста по социальной и психолого-педагогической помощи, связи с другими учебными дисциплинами**

Содержание факультативной дисциплины «Психология управления» обеспечивает углубление профессиональной подготовки, получаемой студентами при изучении дисциплин – «Социальная психология». Освоение данной факультативной дисциплины опирается на учебную дисциплину «Психология».

Изучение факультативной дисциплины «Психология управления» должно обеспечить формирование у студентов академических (АК), социально-личностных (СЛК) и профессиональных (ПК) компетенций.

### **Требования к академическим компетенциям**

Студент должен:

- АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-11. Уметь регулировать профессиональные отношения и взаимодействия в социально-педагогической и психологической деятельности.
- АК-12. Уметь самостоятельно и творчески решать профессиональные задачи.

### **Требования к социально-личностным компетенциям**

Студент должен:

- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.
- СЛК-7. Владеть навыками рефлексии в профессиональной деятельности.
- СЛК-8. Уметь координировать собственную деятельность с деятельностью других специалистов.

### **Требования к профессиональным компетенциям**

Студент должен быть способен:

- ПК-2. Быть способным создавать благоприятные условия для успешной социализации личности и формировать благоприятную социально-культурную среду жизнедеятельности.
- ПК-4. Владеть методами социального воспитания обучающихся; осуществлять социально-педагогическое и психологическое взаимодействие в процессе социальной и психолого-педагогической помощи.
- ПК-20. Быть способным контролировать и поддерживать дисциплину в учреждении образования.
- ПК-25. Обладать способностью к организации коллективной творческой деятельности.

### **Требования к освоению учебной дисциплины в соответствии с образовательным стандартом**

В результате изучения учебной дисциплины студент должен **знать**:

- организационные основы управления;
- основные управленческие функции и принципы;
- основы выработки и реализации управленческих решений;
- психологические проблемы управленческого труда и делового общения;
- причины и условия, порождающие конфликтные ситуации в организации, пути их предупреждения и конструктивного разрешения;
- сущность и способы управленческого воздействия на подчиненных;
- психологию управления в условиях действия возмущающих факторов.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен **уметь**:

- выявлять характерные черты стилей управления, рутинных и творческих решений назревших задач;
- рационально использовать управленческий персонал социальных служб и организаций, внедрять научную организацию труда;

В результате изучения учебной дисциплины студент должен **владеть**:

- основами психологии управления, навыками использования психологических аспектов укрепления здорового социально-психологического климата в коллективе, атмосферы деловитости;
- навыками предупреждения и управления конфликтами в коллективе.

**Общее количество часов, отводимых на изучение факультативной дисциплины «Психология управления»** в соответствии с типовым учебным планом по специальности 1-03 04 04 Социальная и психолого-педагогическая помощь составляет 36 аудиторных часов.

**Распределение аудиторного времени по видам занятий, курсам и семестрам**

Для студентов дневной формы получения образования предусмотрено 36 аудиторных часов (лекции – 16 часов, семинарские занятия – 20 часов). Дисциплина запланирована на 2 курсе, 3 семестре. Итоговый контроль по факультативной дисциплине проводится в форме зачета.

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Раздел 1. Психология процесса управления и организации как социально-психологической структуры**

#### **Тема 1.1. Основные понятия, принципы и закономерности психологии управления**

Психологии управления: объект и предмет изучения. Базовые понятия: организация, управление, руководство. Уровни управления. Руководитель низового, среднего и высшего звеньев. Психологические требования к руководителям разного типа. Психологические особенности основных управленческих функций.

#### **Тема 1.2. Руководитель как субъект управленческой деятельности**

Психологические подходы к определению профессионально важных качеств руководителя. Особенности личности руководителя. Управление человеком на институциональном и психологическом уровнях. Возрастные и гендерные особенности руководителя.

#### **Тема 1.3. Психологические аспекты принятия управленческих решений**

Принятие решения как мыслительная задача. Компоненты принятия решения. Психологические механизмы поиска решения. Психологические проявления личности при принятии решений: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный. Коллективные формы принятия управленческих решений.

### **Раздел 2. Влияние действий руководителя на состояние коллектива**

#### **Тема 2.1. Власть и влияние**

Власть как психологическое явление. Мотивация власти. Основные теории власти. Формы власти: власть устрашения, власть, основанная на вознаграждении, традиционная власть, власть примера (харизматическая власть), экспертная власть. Средства и цели влияния. Убеждение (аргументация) как один из эффективных способов воздействия.

#### **Тема 2.2. Руководство и лидерство. Стили руководства**

Организация как формальное и неформальное объединение людей. Основные теории лидерства. Руководитель и лидер: сходства и различия. Лидерство, стиль, ситуация, эффективность. Авторитет руководителя. Формирование акцентуированных черт (упрямство, непримиримость, самоуверенность, властность). От лидерства к деспотизму.

Понятие «стиль руководства». Психологические особенности руководителя при доминировании определенного стиля: авторитарный, демократический, директивный, коллегиальный, попустительский, дипломатический, творческий. Психологическая характеристика профессиональных деформаций. Факторы, определяющие психологию выбора стиля руководства.

#### **Тема 2.3. Имидж руководителя как средство влияния**

Имидж руководителя учреждения образования как важнейшее средство воздействия. Слагаемые имиджа. Прямая и косвенная информация,

формирующая имидж. Принципы формирования имиджа. Создание имиджа. Речь и имидж.

### **Раздел 3. Человеческий фактор и работа с персоналом**

#### **Тема 3.1. Психологические проблемы подбора и развития персонала**

Управление мотивацией. Мотивы и потребности. Виды мотивов: достижения, аффилиации, власти. Основные системы улучшения мотивации.

Человеческий ресурс и человеческий фактор. Психологическая компетентность руководителя при подборе персонала. Оценка сотрудников. Маркетинг персонала. Развитие персонала. Благонадежность и лояльность персонала. Корпоративная культура.

#### **Тема 3.2. Социально-психологический климат организации**

Понятие социально-психологического климата (СПК). Значение СПК для эффективности деятельности. Стороны жизнедеятельности, на которые влияет СПК. Признаки благоприятного СПК. Условия, формирующие СПК. Роль и влияние руководителей на формирование СПК.

### **Раздел 4. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов**

#### **Тема 4.1. Управление конфликтами в коллективе**

Природа и типология конфликтов. Структура конфликта. Динамика конфликта. Способы разрешения конфликтных ситуаций: соперничество (доминирование), игнорирование (уход), компромисс, сотрудничество, уступка.

Психологические характеристики конфликтных личностей: ситуативно конфликтные и перманентно конфликтные. Психологические особенности конфликтов в мужских и женских коллективах. Переговорный процесс в разрешении конфликта. Профилактика конфликтов в организации. Разрешение конфликта руководителем.

#### **Тема 4.2. Особенности управленческой деятельности в условиях стресса**

Понятия стрессоров и стресса. Специфические и неспецифические реакции. Стадии общего адаптационного синдрома. Информационный стресс. Психическая дезадаптация. Стресс на работе. Причины стрессового напряжения. Синдром эмоционального выгорания в профессии. Уход из активной жизни в результате развития синдрома профессионального выгорания. Антистрессовые программы и технологии.

#### **Тема 4.3 Управление временем (тайм-менеджмент)**

Организация времени руководителя учреждения образования. Снижение стрессогенности управленческой деятельности посредством тайм-менеджмента. Управление временем: долгосрочное и краткосрочное планирование; выявление временных помех (макрофагов, «пожирателей» времени); разделение дел по важности и срочности. Психотехнологии тайм-менеджмента и личная эффективность руководителя учреждения образования. Психологическое время личности.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА  
ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

Дневная форма получения образования

№ раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, учебного занятия, перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Самостоятельная работа студентов (внеаудит.)	Методические пособия, средства обучения, оборудование	Литература	Формы контроля занятий
		лекции	практические (семинарские) занятия	лабораторные занятия	управляемая самостоятельная работа студентов				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 курс, 3 семестр</b>									
<b>РАЗДЕЛ 1. Психология процесса управления и организации как социально-психологической структуры</b>		<b>6</b>	<b>2</b>						
1.1.1	<b>Основные понятия, принципы и закономерности психологии управления</b> 1. Предмет психологии управления. 2. Базовые понятия психологии управления. 3. Основные принципы деятельности управления.	2					Нагл. схемы,	Осн. [1; 2]	Текущий контроль
1.2.1	<b>Руководитель как субъект управленческой деятельности</b> 1. Возраст руководителя. Требования к интеллекту. 2. Деловые качества руководителя. 3. Личностные качества, ограничивающие управленческий потенциал.	2					Конспект, ЭУМК	Осн. [1; 2], Доп. [2; 4]	Экспресс-опрос
1.3.1	<b>Психологические аспекты принятия управленческих решений</b> 1. Понятие управленческого решения. 2. Классификация управленческих решений. 3. Групповые формы принятия решений.	2					Конспект, ЭУМК	Осн. [1; 2], Доп. [1; 6]	Текущий контроль
1.4.1	<b>Психологические аспекты принятия управленческих решений</b> 1. Классификация управленческих решений. 2. Процесс (этапы) принятия управленческих решений. 3. Анализ групповых форм принятия решений.		2				Конспект, ЭУМК	Осн. [1; 2], Доп. [1;6]	Текущий опрос

<b>РАЗДЕЛ 2. Влияние действий руководителя на состояние коллектива</b>		<b>6</b>	<b>6</b>						
2.1.1	<b>Власть и влияние</b> 1. Власть и влияние 2. Мотивация власти. Психологические теории власти (А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм и др.) 3. Формы власти и влияния.	2						Осн. [2], Доп. [4;5]	Экспресс-опрос
2.1.2	<b>Власть и влияние</b> 1. Убеждение (аргументация) как цивилизованный способ влияния (в форме деловой игры)		2				Раздат. материал для деловой игры	Доп. [5]	Обсуждение результатов игры
2.2.1	<b>Руководство и лидерство. Стили руководства</b> 1. Понятие лидерства. 2. Руководство и лидерство. 3. Стили руководства	2				2	Мультимед. презентация; конспект	Осн. [2], Доп. [5]	Задания по самостоят. работе
2.2.2	<b>Руководство и лидерство. Стили руководства</b> 1. Психологические теории лидерства. 2. Психодиагностика лидерских качеств (практич. выполнение).		2				Конспект ЭУМК, Диагн. методика	Осн. [2], Доп. [3; 5]	Контроль выполнения, анализ результатов
2.3.1	<b>Имидж руководителя как средство влияния</b> 1. Важнейшие составляющие имиджа руководителя. 2. Прямая и косвенная информация, формирующая имидж. 3. Психологич. технологии формирования имиджа. 4. Невербальные проявления имиджа руководителя.	2					Мультимед. презентация; конспект	Осн. [1,2], Доп. [3; 5]	Экспресс-опрос
2.3.2	<b>Имидж руководителя как средство влияния</b> 1. Речь – как важнейший компонент имиджа. 2. Навыки публичных выступлений 3. Дополнения к имиджу		2			2	Отрывки из уч. фильма в 2-х частях	Доп. [3; 5]	Анализ уч. фильма
<b>Раздел 3. Человеческий фактор и работа с персоналом</b>		<b>2</b>	<b>4</b>						
3.1.1	<b>Психологические проблемы подбора и развития персонала</b> 1. Основные этапы подбора персонала в организацию. 2. Требования к резюме и его психологическая интерпретация. 3. Собеседование как этап профессиональной самопрезентации. 4. Дополнительные методы при подборе и оценке персонала. 5. Психологическая компетентность руководителя образовательного учреждения при подборе персонала.	2					Мультимед. презентация; Конспект, УМК	Доп. [3; 9]	Текущий опрос



3.1.2	<b>Психологические проблемы подбора и развития персонала</b> Форма проведения - деловая игра.		2				Раздаточный материал для деловой игры	Доп. [3; 9]	Анализ результатов дел. игры
3.2.1	<b>Социально-психологический климат организации</b> 1. Понятие психологического климата 2. Признаки благоприятного психологического климата. 3. Причины неблагоприятного климата. 4. Роль руководителя в создании психологического климата в организации.		2				Конспект, ЭУМК	Осн. [1; 2] Доп. [5,] [8]	Текущий опрос, тематич. сообщения
<b>РАЗДЕЛ 4. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов</b>		<b>2</b>	<b>8</b>			-			
4.1.1	<b>Управление конфликтами в коллективе</b> 1. Стадии развития конфликтов 2. Конфликты в мужских и женских коллективах. 3. Вертикальные и горизонтальные конфликты.		2				Презентация	Осн. [1, 2] Доп. [8]	Текущий опрос, тематич. сообщения
4.2.1	<b>Особенности управленческой деятельности в условиях стресса</b> 1. Понятия стрессоров и стресса. Специфические и неспецифические реакции. 2. Информационный стресс. Психическая дезадаптация. 3. Причины стрессового напряжения.	2					Конспект, ЭУМК	Осн. [1; 2], Доп. [2; 9]	Экспресс-контроль
4.2.2	<b>Особенности управленческой деятельности в условиях стресса</b> 1. Синдром эмоционального выгорания в профессии. 2. Антистрессовые программы и технологии.		2			4	Текст и ключ диагностич. методики	Осн. [1; 2], Доп. [2; 9]	Анализ применения техник, анализ результатов тестиров-я
4.3.1	<b>Управление временем (тайм-менеджмент)</b> 1. Время как ресурс жизнедеятельности человека. 2. Психологич. особенности восприятия времени. 3. Выявление «пожирателей» времени (помех)		2				диагн. методики	Осн. [1,2] Доп.[4; 5; 7]	Анализ практич. заданий
4.3.2	4. Выделение резервов экономии времени. 5. Распределение времени руководителя по приоритетам. 6. Психологическое время личности		2				Раздат. материал для деловой игры;	Осн. [1,2] Доп.[4; 5; 7]	Применение техник «кейс-стади»
<b>Итого</b>		<b>16</b>	<b>20</b>						<b>зачет</b>
<b>Всего аудиторных</b>			<b>36</b>						

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### *Основная литература*

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### *Дополнительная литература*

1. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для академич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
2. Кобалевская, С.М. Корпоративная культура учреждения образования: система ценностей и стандарты поведения / Адукацыя і выхаванне. – 2015 – № 2. – С. 37 – 41.
3. Коломинский, Я. Л. Психологическая культура руководителя / Я. Л. Коломинский, А. А. Трусъ // Адукацыя і выхаванне. – 2015. – № 5. – С. 13 – 17.
4. Кремень, М. А. Психология принятия управленческих решений: пособие / М. А. Кремень, В. Е. Морозов. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 223 с.
5. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
6. Папкова Л. Практика эффективного рекрутмента. М. 2013. – 195 с.
7. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – Москва : Форум. – 2012. – 208 с.
8. Пономарева, М. А. Управление конфликтами в организации / М. А. Пономарева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 116 с.
9. Трусъ, А.А. Профессиональный отбор и аттестация сотрудников / А.А. Трусъ. – Мн. : Выш. школа, 2014. – 282 с.
10. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский – СПб. : Питер, 2003.

## ПЕРЕЧЕНЬ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ СРЕДСТВ ДИАГНОСТИКИ

Основными средствами диагностики усвоения знаний и овладения необходимыми умениями и навыками по факультативной дисциплине «Психология управления» являются:

1. Опрос: письменный и устный, индивидуальный и групповой, экспресс-опрос.

2. Тесты контроля и самоконтроля: по отдельным вопросам, по теме занятия, по разделу, по всему учебному материалу дисциплины «Психология управления».

3. Проверка и взаимопроверка самостоятельных работ.

4. Решение практических задач.

5. Деловая игра.

6. Изучение ситуаций «кейс-стади».

**Форма контроля:** устный и письменный опрос.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

по организации и выполнению самостоятельной работы студентов  
по факультативной дисциплине «**Психология управления**»

Самостоятельная работа – это форма организации учебного процесса, направленная на активизацию учебно-познавательной деятельности, формирование у студентов умений и навыков самостоятельного приобретения, обобщения и применения знаний при методическом руководстве и контроле преподавателя.

Время, отведенное на самостоятельную работу, может использоваться на:

- подготовку к лекциям и практическим занятиям;
- выполнение творческих заданий;
- выполнение практических заданий;
- подготовку тематических докладов, рефератов, презентаций.

### **1. Преподаватель:**

- отвечает за планирование и организацию учебной работы студентов;
- разрабатывает контрольные вопросы и задания, подбирает источники литературы;
- знакомит с требованиями по форме и срокам выполнения заданий;
- проводит индивидуальные консультации;
- осуществляет контроль выполнения самостоятельной работы.

### **2. Студент должен:**

- ознакомиться с темой, перечнем вопросов (заданий), подлежащих изучению (выполнению) и планом изложения материала;
- ознакомиться с требованиями по форме и срокам выполнения заданий, а также по форме их контроля;
- изучить рекомендованные источники литературы, проанализировать, обобщить и законспектировать материал согласно плану (выполнить задание).

### **3. Требования к форме и срокам выполнения самостоятельной работы студентов:**

- все контрольные вопросы по теме дисциплины должны быть раскрыты согласно предложенному плану;
- обучающийся обязан выполнить все установленные учебной программой задания по самостоятельной работе.

Невыполнение заданий расценивается как невыполнение учебной программы – студенты не допускаются к итоговой форме контроля по факультативной дисциплине (зачет).

## СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

1. Объект, предмет, базовые понятия психологии управления в образовании.
2. Основные принципы управленческой деятельности.
3. Психологическая сущность мотива и стимула.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Понятие благонадежности персонала. Основные факторы неблагонадежности. Понятие лояльности персонала.
6. Понятие корпоративной культуры.
7. Психологические проблемы отбора и подбора персонала.
8. Требования к резюме. Его структура.
9. Основные психологические ошибки в поведении кандидата на собеседовании.
10. Психологическая компетентность специалиста по работе с персоналом.
11. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.
12. Процесс принятия решений.
13. Групповое принятие решений. Специфика проведения совещание в учреждениях образования.
14. Групповое принятие решений. Брейнсторминг.
15. Понятия власти и влияния. Формы власти и влияния. Психологические теории власти.
16. Власть, основанная на принуждении и вознаграждении.
17. Законная (традиционная) власть. Власть примера (эталонная власть). Экспертная власть.
18. Психологические особенности лидера и руководителя.
19. Виды лидерства.
20. Стили руководства. Их преимущества и недостатки.
21. Внутренние и внешние составляющие имиджа руководителя учреждения образования.
22. Имидж профессиональный и личностный.
23. Прямая и косвенная информация, формирующая имидж.
24. Психологический климат в коллективе учреждений образования.
25. Причины конфликтов в организации.
26. Стратегии разрешения конфликтов в образовательных учреждениях.
27. Конфликтная личность. Типы конфликтных личностей.
28. Профилактика и преодоление стрессов руководителя.
29. Психологические особенности женских, мужских, смешанных трудовых коллективов.
30. Управление временем. Факторы потери времени в организации на протяжении рабочего дня.

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Наименование раздела, темы		Распределение аудиторного времени			
		Всего	Лекц.	Сем.	Лабор.
<b>Раздел 1. Психология процесса управления и организации как социально-психологической структуры</b>					
1.1	Основные понятия, принципы и закономерности психологии управления	2	2	-	-
1.2	Руководитель как субъект управленческой деятельности	2	2	-	-
1.3	Психологические аспекты принятия управленческих решений	4	2	2	-
<b>Раздел 2. Влияние действий руководителя на состояние коллектива</b>					
2.1	Власть и влияние	4	2	2	-
2.2	Руководство и лидерство. Стили руководства	4	2	2	-
2.3	Имидж руководителя как средство влияния	4	2	2	-
<b>Раздел 3. Человеческий фактор и работа с персоналом</b>					
3.1	Психологические проблемы подбора и развития персонала	4	2	2	-
3.2	Социально-психологический климат организации	2	-	2	-
<b>Раздел 4. Психология управления в условиях действия возмущающих факторов</b>					
4.1	Управление конфликтами в коллективе	4	2	2	-
4.2	Особенности управленческой деятельности в условиях стресса	2	-	2	-
4.3	Управление временем (тайм-менеджмент)	4	-	4	-
<b>Итого:</b>		<b>36</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>-</b>

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ  
ПО ИЗУЧАЕМОЙ ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

Название дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по изучаемой дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
«Теоретические и методологические основы психологической помощи. Социальная психология»	Кафедра возрастной и педагогической психологии	Тему «Руководитель как субъект управленческой деятельности», рассмотреть с учетом содержания учебной дисциплины «Теоретические и методологические основы психологической помощи. Социальная психология»	Программу принять, (протокол № 3 от 17.10.2017)

### ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

#### Тест-опросник уровня субъективного контроля

Е.Ф. Бажина, Е.А. Голынкиной, А.М. Эткинда

(рекомендуется для Практического занятия 1. **Профессиональные и личностные качества руководителя;**

Предназначен для диагностики важнейшего ПВК руководителя – умения брать на себя ответственность).

Инструкция: Вам будут предложены высказывания людей о жизни. Вы можете согласиться с ними или не согласиться. Если Вы считаете, что: «Да, я думаю примерно так же», – то поставьте в графе для ответов рядом с номером высказывания ответ «да» или плюс. Если считаете, что: «Нет, я думаю об этом иначе», - то поставьте рядом с номером ответ «нет» или минус.

#### Опросник УСК

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных и не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, настроения учителя), чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.



14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они не старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, - это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявлял достаточно усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

### **Ключ для обработки опросника УСК**

Обработку заполненных листов для ответа следует проводить по приведенным ниже ключам, суммируя ответы на пункты в столбцах «+» со своим знаком и ответы на пункты в столбцах «-» с обратным знаком.

Ключ к шкале Ио: -1; +2; -3; +4; -5; +11; -6; +12; -7; +13; -8; +15; -9; +16; -10; +17; -14; +19; -18; +20; -21; +22; -23; +25; -24; +27; -26; +29; -28; +31; -30; +32; -33; +34; -35; +36; -38; +37; -40; +39; -41; +42; -43; +44;

Ключ к шкале Ид: -1; +12; -5; +15; -6; +27; -14; +32; -26; +36; -43; +37.

Ключ к шкале Ин: -7; +2; -24; +4; -33; +20; -38; +31; -40; +42; -41; +37.

Ключ к шкале Ис: -7; +2; -14; +16; -26; +20; -28; +32; -41; +37.

Ключ к шкале Ип: -1; +19; -9; +22; -10; +25; -30; +42.

Ключ к шкале Им: -6; +4; -38; +27.

Ключ к шкале Из: -3; +13; -23; +34.

**Для варианта В** предусмотрена следующая стандартизация тестового балла:

Максимальное число баллов, которое испытуемый может получить по уровню развития субъективного контроля, равняется **44 баллам**. Считается, что испытуемые, получившие **от 33 до 44 баллов**, способны взять на себя ответственность за то, что происходит с ними и с другими, зависящими от них людьми.

Люди, получившие **от 12 до 32 баллов**, обладают средним уровнем развитости субъективного контроля и почти столь же часто в жизни берут на себя ответственность, сколько возлагают ее на других людей, тем самым снимая лично с себя ответственность за происходящее.

Те, чей суммарный показатель в баллах по данной методике оказался **11 баллов и ниже**, характеризуются тем, что в большинстве случаев жизни снимают с себя ответственность за происходящее и перекладывают ее на

обстоятельства или на других людей, т.е. не обладают должной ответственностью.

**Методика диагностики уровня эмоционального выгорания (В.В. Бойко)**  
(рекомендуется для Практич. занятий 12. Особенности управленческой деятельности в условиях стресса. Синдром «выгорания»)

#### Описание методики

Опросник личностный, предназначенный для диагностики такого психологического феномена как «синдром эмоционального выгорания», возникающего у человека в процессе выполнения различных видов деятельности, связанных с длительным воздействием ряда неблагоприятных стресс-факторов. Разработан В.В. Бойко. По мнению автора, эмоциональное выгорание - это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия. «Выгорание» отчасти функциональный стереотип, поскольку позволяет человеку дозировать и экономно расходовать энергетические ресурсы. В то же время, могут возникать его дисфункциональные следствия, когда «выгорание» отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнерами.

Методика состоит из 84 суждений, позволяющих диагностировать три симптома «эмоционального выгорания» (или **3 фазы стресса**): напряжение, резистенция и истощение. Каждая фаза стресса диагностируется на основе четырех, характерных для нее симптомов.

Фаза стресса	№	СИМПТОМ
<b>НАПРЯЖЕНИЕ</b>	1	Переживание психотравмирующих обстоятельств
	2	Неудовлетворенность собой
	3	«Загнанность в клетку»
	4	Тревога и депрессия
<b>РЕЗИСТЕНЦИЯ</b>	1	Неадекватное эмоциональное реагирование
	2	Эмоционально-нравственная дезориентация
	3	Расширение сферы экономии эмоций
	4	Редукция профессиональных обязанностей
<b>ИСТОЩЕНИЕ</b>	1	Эмоциональный дефицит
	2	Эмоциональная отстраненность
	3	Личностная отстраненность (деперсонализация)
	4	Психосоматические и психовегетативные нарушения

**Инструкция:** «Проверьте себя. Если вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, в какой степени у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет».

Примите во внимание, что, если в формулировках опросника речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности - пациенты, клиенты, зрители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете. Стимульный материал теста состоит из 84 утверждений, к которым испытуемый должен выразить свое отношение в виде однозначных ответов «да» или «нет».

### **Текст опросника**

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют меня нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).
5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения — хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.
17. Мне всегда удается предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.
18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером. .
19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.
20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.
21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.
22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.
24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.
25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.
26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.
27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.
28. У меня часто возникают тревожные ожидания, святы с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.
29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.
30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».
31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.
32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).
33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.
34. Я очень переживаю за свою работу.
35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.
36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.
37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.
38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.
39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.
40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.
41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.
42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.
44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами, без души.
47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.

48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.
49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.
50. Успехи в работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется мне безысходной (почти безысходной).
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнера(ов).
54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: не тратить нервы, береги здоровье.
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.
66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.
67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.
68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.
69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.
70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.
71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.
72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.
73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.
74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.

77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня, как на профессионала — обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.
84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

### **Обработка**

В соответствии с «ключом» осуществляются следующие подсчеты:

1. Определяется сумма баллов отдельно для каждого из 12 симптомов «выгорания», с учетом коэффициента указанного в скобках. Так, например, по первому симптому положительный ответ на вопрос №13 оценивается в 3 балла, а отрицательный ответ на вопрос №73 оценивается в 5 баллов и т.д. количество баллов суммируется и определяется количественный показатель выраженности симптома.
2. Подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из 3-х фаз формирования «выгорания».
3. Находится итоговый показатель синдрома «эмоционального выгорания» – сумма показателей всех 12-ти симптомов.

### **Ключ**

#### **«Напряжение»**

Переживание психотравмирующих обстоятельств: +1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5)

Неудовлетворенность собой: -2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3)

«Загнанность в клетку»: +3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5)

Тревога и депрессия: +4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3)

#### **«Резистенция»**

Неадекватное эмоциональное избирательное реагирование: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5)

Эмоционально-нравственная дезориентация: +6(10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5)

Расширение сферы экономики эмоций: +7(2), +19(10), -31(20), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5)

Редукция профессиональных обязанностей: +8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10)

### **«Истощение»**

Эмоциональный дефицит: +9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2)

Эмоциональная отстраненность: +10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10)

Личностная отстраненность (деперсонализация): +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10)

Психосоматические и психовегетативные нарушения: +12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5)

### **Интерпретация**

Предложенная методика дает подробную картину синдрома «эмоционального выгорания». Прежде всего, надо обратить внимание на отдельно взятые симптомы. Показатель выраженности каждого симптома колеблется в пределах от 0 до 30 баллов:

9 и менее баллов – не сложившийся симптом,

10-15 баллов – складывающийся симптом,

16 -20 баллов – сложившийся симптом.

20 и более баллов - симптомы с такими показателями относятся к доминирующим в фазе или во всем синдроме эмоционального выгорания.

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса - осмысление показателей фаз развития стресса – «напряжение», «резистенция» и «истощение». В каждой из них оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. Однако, сопоставление баллов, полученных для фаз, не правомерно, ибо не свидетельствует об их относительной роли или вкладе в синдром. Дело в том, что измеряемые в них явления существенно разные: реакция на внешние и внутренние факторы, приемы психологической защиты, состояние нервной системы. По количественным показателям правомерно судить только о том, насколько каждая фаза сформировалась, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени:

36 и менее баллов – фаза не сформировалась;

37-60 баллов – фаза в стадии формирования;

61 и более баллов - сформировавшаяся фаза.

В психодиагностическом заключении освещаются следующие вопросы: какие симптомы доминируют; какими сложившимися и доминирующими симптомами сопровождается «истощение»; объяснимо ли «истощение» (если оно выявлено) факторами профессиональной деятельности, вошедшими в симптоматику «выгорания», или субъективными факторами; какой симптом (какие симптомы) более всего отягощают эмоциональное состояние личности; в каких направлениях надо влиять на обстановку в профессиональном коллективе, чтобы снизить нервное напряжение; какие признаки и аспекты поведения самой личности подлежат коррекции, чтобы эмоциональное «выгорание» не наносило ущерба ей, профессиональной деятельности и партнерам.



**Источник:**

Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других – М : Информационно-издательский дом "Филинь", 1996. - 472 с.

**Тест на восприятие времени «Субъективная минута»**

(Рекомендуется для практических занятий 13-15. Таймменеджмент (управление временем))

**Тест «Субъективная минута»** является классической методикой на восприятие времени, хорошо известной в экспериментальной психологии. Участникам дается следующая **инструкция**:

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

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

3. Для оценивания предлагается 5 временных интервалов: 23 секунды, 44 секунды, 15 секунд, 32 секунды, 1 минута. Полученные результаты заносятся в таблицу в графу «Ваш результат».

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

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

Оцениваемый интервал	Ваш результат	Разница
23 секунды		
44 секунды		
15 секунды		
32 секунды		
1 минута		

Количество ошибок со знаком «+» = \_\_\_\_\_

Количество ошибок со знаком «-» = \_\_\_\_\_

**4. Интерпретация.**

Если в ваших ответах преобладают ошибки со знаком «+», это указывает на внутреннюю тенденцию ЗАМЕДЛЕНИЯ в восприятии времени. Причиной

этого могут быть усталость, утомление нервной системы, астенические эмоции, например, плохое настроение, низкий уровень мотивации и т. п.

Если в ваших ответах преобладают ошибки со знаком «-», это указывает на внутреннюю тенденцию УСКОРЕНИЯ времени. Причиной такой ошибки в восприятии времени являются мобилизация сил и энергии, стенические эмоции, например, хорошее настроение, высокий уровень мотивации и др

Рассматривая результаты данного теста, необходимо помнить, что обнаруженные тенденции к «ускорению» или «замедлению» времени не являются «пожизненным приговором» (устойчивым свойством психики). Полученный результат — всего лишь следствие актуального состояния, которое может быть довольно неустойчивым, кратковременным, ситуативным.

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

*Примечание для ведущего ТМ-тренинга.* Если есть необходимость в углубленной проработке данной темы (восприятие времени), можно использовать еще 1-2 экспресс-методики, оценивающих актуальное состояние человека. Методики должны быть простыми и достаточно наглядными, что позволит самим участникам тренинга легко найти «пересечения» информации о своем состоянии, полученной из разных методик. На наш взгляд, с результатами методики «Субъективная минута» достаточно хорошо корреспондируют результаты по таким методикам, как САН (Самочувствие, Активность, Настроение) и восьмицветовой тест Люшера. Например, если хотя бы одна шкала теста САН имеет значения ниже среднего уровня, это часто совпадает с незначительным преобладанием ошибок со знаком «плюс» по тесту «Субъективная минута».

## Рисуночный тест «Персональная концепция времени»

(Рекомендуется для практических занятий 13-15. Таймменеджмент (управление временем))

Рисуночный тест «Персональная концепция времени» позволяет осуществить экспресс-диагностику наиболее вероятной для вас внутренней концепции времени.

**Инструкция** к выполнению теста: «Изобразите ваше представление о времени в виде трех окружностей. Одна окружность должна символизировать ваше представление о прошлом, вторая – о настоящем, третья – о будущем.

При выполнении теста соблюдайте следующие правила:

1. В этом тесте вы оцениваете ваше собственное время.
2. Размер каждой окружности – произвольный (окружности не обязательно должны быть одинаковыми).
3. Расположение окружностей в пространстве друг относительно друга – произвольное (окружности могут пересекаться, быть вложенными одна в другую и т. п.).
4. Не забудьте подписать, какая из окружностей символизирует ваше прошлое, какая – настоящее, а какая – будущее.
5. При выполнении этого теста главное – воображение и интуиция. Не раздумывайте долго, как вам изобразить окружности, – нарисуйте первый же вариант, что придет вам в голову!»

Рисунок выполняется внутри квадратной рамки. Для рисования можно использовать любые удобные средства – ручки, карандаши, фломастеры и др. Рисунок, по желанию, может быть цветным или черно-белым. Время рисования не ограничено, но, как показывает практика, 5 минут для выполнения этого задания более чем достаточно.

При выполнении задания могут быть получены, например, следующие **результаты**:

**А.** Время как линейная цепь отдельных событий. **1-й тип** изображается как горизонтальная прямая линия, где кружки «Прошлое», «Настоящее» и «Будущее» следуют один за другим слева направо (реже, наоборот, справа налево). Иногда подобная линейная транспектива изображается как восходящая или нисходящая линия.



**Б.** Время как непрерывный ветвящийся поток альтернатив. **2-й тип** личностной концепции времени чаще всего задается с помощью трех видов изображений:

- 1) в виде горизонтальной (реже наклонной) прямой из пересекающихся окружностей, в которой прошлое, настоящее и будущее как бы сцеплены друг с другом;
- 2) в виде «вертикали» («прошлое» обычно внизу, «будущее» — вверху) из разобщенных или пересекающихся окружностей;
- 3) в виде хаотично разбросанных (иногда 2 из 3 окружностей могут пересекаться) внутри квадратной рамки окружностей.



**В.** Время как постоянная величина, «пространство», «поле». Для личностной концепции времени **3-го типа** характерно изображение уравновешенного (с центральной или радиальной симметрией) сочетания окружностей в виде «мишени» (порядок расположения прошлого, настоящего и будущего может быть самым различным) или в виде так называемого «гармоничного единства» (окружности равны, расположены по вершинам равностороннего треугольника, может быть, при этом пересекаются друг с другом).



*Примечание для ведущего ТМ-тренинга.* Рисуночная методика «Персональная концепция времени» является скорее иллюстративным материалом к тренингу и свободным экспериментом для актуализации самопознания, чем серьезной проективной диагностической техникой.

Учитывая экспериментальный характер методики, тренер должен использовать ее не для «умного диагностического приговора», а как повод для активизации диалога с участниками тренинга по поводу их установок и убеждений относительно времени.

**Методика диагностики способности к лидерству (автор Р.С. Немов)**  
(Рекомендуется для практического занятия 4. Руководство и лидерство. Стили руководства)

Методика предназначена для оценки способности к лидерству. Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

#### **Текст опросника**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да, б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да, б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да, б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да, б) нет

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. С каким из этих двух мнений вы согласны:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?

а) да, б) нет

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да, б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

- б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?  
а) да, б) нет
28. Уважаете ли вы дисциплину?  
а) да, б) нет
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?  
а) тот, который все решает сам;  
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?  
а) коллегиальный;  
б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?  
а) да, б) нет
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?  
а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;  
б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?  
а) промолчу;  
б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?  
а) да, б) нет
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?  
а) да, б) нет
36. Что бы вы предпочли?  
а) работать под руководством хорошего человека;  
б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?  
а) согласен;  
б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?  
а) да, б) нет
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?  
а) да, б) нет
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?  
а) у меня опускаются руки;  
б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?  
а) да, б) нет
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?  
а) да, б) нет
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?  
а) введу нужные изменения немедленно;  
б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать болтливую беседу, если это необходимо?  
а) да, б) нет
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?  
а) да, б) нет
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?  
а) да, б) нет
47. Кем вы предпочли бы стать?  
а) художником, поэтом, композитором, ученым;  
б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?  
а) могучую и торжественную;  
б) тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?  
а) да, б) нет
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?  
а) да, б) нет.

**Обработка результатов.** В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл.

Ключ: ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качество лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до 40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.



## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Азаренок, Н.В. Психология менеджмента : учебно-методический комплекс / Н. В. Азаренок. – Минск : БГПУ – 2016.
2. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям / А. А. Трусъ. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.

### Дополнительная литература

1. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 320 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для адемич. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.
3. Кобалевская, С.М. Корпоративная культура учреждения образования: система ценностей и стандарты поведения / Адукацыя і выхаванне. – 2015 – № 2. – С. 37 – 41.
4. Коломинский, Я. Л. Психологическая культура руководителя / Я. Л. Коломинский, А. А. Трусъ // Адукацыя і выхаванне. – 2015. – № 5. – С. 13 – 17.
5. Кремень, М. А. Психология принятия управленческих решений: пособие / М. А. Кремень, В. Е. Морозов. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010. – 223 с.
6. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.
7. Папкова Л. Практика эффективного рекрутмента. М. 2013. – 195 с.
8. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – Москва : Форум. – 2012. – 208 с.
9. Пономарева, М. А. Управление конфликтами в организации / М. А. Пономарева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2017. – 116 с.
10. Трусъ, А.А. Профессиональный отбор и аттестация сотрудников / А.А. Трусъ. – Мн. : Выш. школа, 2014. – 282 с.
11. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для бакалавриата и специалитета / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 193 с.
12. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский – СПб. : Питер, 2003.