

Учреждение образования
«Белорусский государственный педагогический университет
имени Максима Танка»

Факультет физического воспитания

Кафедра спортивно-педагогических дисциплин

(Регистр. №



СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

А.Р.Борисевич

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

К.Ю.Романов

23 апреля 2025 г.

30 апреля 2025 г.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

для специальностей:

- 1-88 01 02 Оздоровительная и адаптивная физическая культура (по направлениям), направление специальности: 1-88 01 02-01 Оздоровительная и адаптивная физическая культура (оздоровительная);
- 1-89 02 01 Спортивно-туристская деятельность (по направлениям), направление специальности: 1-89 02 01-02 Спортивно-туристская деятельность (менеджмент в туризме);
- 6-05-1012-04 «Организация и управление физической культурой, спортом и туризмом, профилизация: Менеджмент в туризме»

Составители:

А.Р. Борисевич, заведующий кафедрой спортивно-педагогических дисциплин, кандидат педагогических наук, доцент;

О.В. Вертейко, заместитель декана по учебной работе факультета физического воспитания

Рассмотрен и утвержден на заседании Совета БГПУ «29» мая 2025 г., протокол № 9

Учреждение образования
«Белорусский государственный педагогический университет
имени Максима Танка»

Факультет физического воспитания

Кафедра спортивно-педагогических дисциплин

(Регистр. № _____)

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

_____ А.Р.Борисевич

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

_____ К.Ю.Романов

23 апреля 2025 г.

30 апреля 2025 г.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

для специальностей:

- 1-88 01 02 Оздоровительная и адаптивная физическая культура
(по направлениям), направление специальности: 1-88 01 02-01
Оздоровительная и адаптивная физическая культура (оздоровительная);
1-89 02 01 Спортивно-туристская деятельность (по направлениям),
направление специальности: 1-89 02 01-02 Спортивно-туристская
деятельность (менеджмент в туризме);
6-05-1012-04 «Организация и управление физической культурой,
спортом и туризмом, профилизация: Менеджмент в туризме»

Составители:

А.Р. Борисевич, заведующий кафедрой спортивно-педагогических дисциплин,
кандидат педагогических наук, доцент;

О.В. Вертейко, заместитель декана по учебной работе факультета физического
воспитания

Рассмотрен и утвержден на заседании Совета БГПУ «29» мая 2025 г., протокол № 9

Оглавление

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	5
1.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕКТРОННОГО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА	5
1.2 ДИДАКТИЧЕСКИЕ ЕДИНИЦЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (выписка из образовательного стандарта)	7
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	9
2.1 СТРУКТУРА ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ	9
Раздел 1. Теоретические основы психологии управления	9
Лекция 1.1. Становление и развитие психологии управления. Личность в управленческих взаимодействиях	9
Психология управления на Западе	16
Лекция 1.2. Психология управления поведением личности	32
Лекция 1.3. Специфика психологического влияния в управленческой деятельности	35
Раздел 2. Личностные и профессиональные качества руководителя	48
Лекция 2.1. Психологические особенности личности руководителя	48
Лекция 2.2. Психология индивидуального стиля управления	56
Лекция 2.3. Психология делового общения (управляемая самостоятельная работа)	56
3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	59
3.1 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	59
Занятие 1. Тема 1.1.2. Личность в управленческой деятельности	59
Занятие 2. Тема 1.2.2. Методика модификации организационного поведения	63
Занятие 3. Тема 1.3.2. Специфика психологических способов влияния в управленческой деятельности	69
Занятие 4. Тема 1.3.3. Способы и техники психологического влияния	72
Занятие 5. Тема 2.1.2. Особенности управленческой деятельности руководителя	75
Занятие 6. Тема 2.1.3. Методики изучения психологических качеств руководителя	80
Занятие 7. Тема 2.2.2. Влияние стиля управления на социально-психологический климат в коллективе	120
Занятие 8. Тема 2.2.3. Техники и методики командообразования	129
Занятие 9. Тема 2.3.3. Техники проведения совещаний, групповых дискуссий и публичных выступлений	132
4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	141
4.1 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ И ТЕСТИРОВАНИЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ	141
4.2. ЗАЧЕТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ	141
4.3. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Психология управления»	141
4.4. Формы для управляемой самостоятельной работы студентов	143
5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	145
5.1 УЧЕБНО-ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	145
5.2. Информационно-методическое обеспечение дисциплины	145
5.2.1. Список основной и дополнительной рекомендуемой литературы	145
5.2.2. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы по учебной дисциплине «Психология управления»	147
5.2.3. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы по учебной дисциплине «Психология управления»	148
5.2.4. Требования к выполнению самостоятельной работы студентов	149
5.2.5. Перечень используемых средств диагностики результатов учебной деятельности	151
5.2.6. Перечень электронных информационно-образовательных ресурсов	152
5.2.7. Инновационные технологии, используемые в процессе преподавания дисциплины	153
5.2.8. Деловая игра «Решение заданной конфликтной ситуации» (методическая разработка)	155

5.2.9. В помощь педагогу. Учебная программа факультативного занятия «Подготовка школьника – лидера и организатора детского, молодежного и общественного объединения»	161
5.2.10. Искусственный интеллект в образовании	161
5.2.10.2. Контроль обучающихся с использованием искусственного интеллекта	162
5.2.10.3. Самостоятельное обучение с использованием искусственного интеллекта	163
5.2.11.Преимущества ИИ в образовании.....	164
5.2.11.1. Экономия времени преподавателя.....	164
5.2.11.2. Доступ к знаниям.....	164
5.2.11.3. Автоматизация управления	165
5.2.11.4. Адаптивность	165
5.2.12. Недостатки использования искусственного интеллекта	165
5.2.12.1. Дефицит живого общения	165
5.2.12.2. Медленная наработка навыков.....	167
5.2.13. Научная статья «Искусственный интеллект и образование: проблемы, риски, перспективы»	168
5.2.14. Как искусственный интеллект меняет сферу образования	170
5.3. Нормативно-правовое обеспечение воспитательной работы.....	172
5.3.1. Директива Президента Республики Беларусь от 09.04.2025 №12 "О реализации основ идеологии белорусского государства"	172
5.3.2. Стратегия развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года.....	173
5.3.3. Рекомендации по использованию Государственной символики в учреждениях образования	208
5.4. Матрица (примерная) тематического информационного часа «Молодежь – стратегический ресурс нации» как основа воспитания всесторонне и гармонично развитой личности	225
5.5. Примерные игры для сплочения коллектива и создания благоприятного психологического климата в команде	248
5.6. Комплект кейс-ситуаций по психологии управленческой деятельности на основе компетентного подхода	248
5.7. Глоссарий по психологии управления	281

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕКТРОННОГО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

В электронном учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине «Психология управления» для специальностей 1-03 02 01 *Физическая культура; специализация 1-03 02 01 03 Физкультурно- оздоровительная и туристско- рекреационная деятельность*; 1-88 01 02 *Оздоровительная и адаптивная физическая культура (по направлениям) направление специальности: 1-88 01 02-01 Оздоровительная и адаптивная физическая культура (оздоровительная)*; 1-88 01 01 *Физическая культура (по направлениям) направление специальности: 1-88 01 01-01 Физическая культура (лечебная)*; 1-88 02 01 *Спортивно-педагогическая деятельность (по направлениям) направление специальности: 1-88 02 01-04 Спортивно-педагогическая деятельность (спортивная режиссура)*; 1-89 02 01 *Спортивно-туристская деятельность (по направлениям) направление специальности: 1-89 02 01-02 Спортивно-туристская деятельность (менеджмент в туризме)* объединены важнейшие структурные элементы научно-методического обеспечения данного предмета.

Одним из важнейших условий успешной подготовки специалиста является формирование у него интегративных характеристик, которые являются индивидуально обусловленными, обладают потенциалом для развития не только в студенческие годы, но и в процессе профессиональной деятельности, имеют весомую значимость среди других компонентов культуры. К таким профессиональным качествам принадлежит феномен психологии управления, в частности, в области физической культуры и спорта.

Интерактивный электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине (по выбору студента) «Психология управления» рассматривает основы управления и призвана интегрировать знания о психологическом содержании управленческих решений. Изучение курса позволяет сформулировать у студентов знания, необходимые для профессиональной деятельности в сфере управленческого труда и связанных с этим управленческих отношений. Курс базируется на знании философии, логики, общей, социальной и юридической психологии, социологии управления, основ менеджмента.

Внедрение информационных технологий, развитие управленческой мысли, переход к новым социально-экономическим и рыночным отношениям, складывающимся в современном обществе, привели к пониманию того, что на первое место в обеспечении эффективности деятельности любой организации выдвигаются человеческие ресурсы. В связи с этим возрастает роль психологического содержания процесса управления.

Интерактивный электронный учебно-методический комплекс рассматривает теоретические и практические вопросы психологии управления. Структура определяется целями и задачами и состоит из взаимосвязанных разделов: теоретические основы психологии управления; особенности психологии руководителя и подчиненного (индивида или группы); психология управленческих взаимодействий, психологические особенности управления конфликтами.

Цель интерактивного электронного учебно-методического комплекса: сформировать у будущих специалистов системные представления о психологических аспектах руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения, психологических особенностях принятия управленческих отношений.

Задачи интерактивного электронного учебно-методического комплекса:

- сформировать представление о значении и месте психологии управления;
- дать студентам глубокие знания о психологических особенностях управленческих отношений;
- способствовать формированию мировоззрения при освоении специальных дисциплин учебного плана.

Теоретический раздел ЭУМК «Психология управления» содержит материалы для теоретического изучения раздела учебной дисциплины в объеме, установленном учебным планом по направлению специальности.

Практический раздел ЭУМК «Психология управления» содержит материалы для проведения семинарских / практических занятий и организовывается в соответствии с учебным планом по направлению специальности.

В процессе осуществления профессиональной деятельности специалисты в области физической культуры неизбежно участвуют в управленческих взаимоотношениях, постепенно замещая руководящие должности. Управленческий труд зачастую осуществляется в условиях ненормированного рабочего дня, в сложных психологических ситуациях. Все это требует умения работать в коллективе (команде), эффективно осуществлять межличностные коммуникации, находить пути выхода из конфликтных ситуаций и т.д. Учебная дисциплина (по выбору студента) «Психология управления» дает возможность студентам приобрести данные навыки.

В качестве методов, способствующих усилению взаимодействия теоретической и практической подготовки будущего специалиста, рекомендуются: выставка методических произведений, микропреподавание, решение инновационных задач, решение ситуаций, дискуссии, учебные дебаты, мозговой штурм, инновационное консультирование, экспертиза, методических проб и устранения ошибок, психофизиологической поддержки, открытые задания.

Раздел контроля знаний ЭУМК «Психология управления» содержит тестовые задания по дисциплине и вопросы к зачету итоговой аттестации.

Данные материалы позволяют определить соответствие результатов учебной деятельности обучающихся требованиям образовательных стандартов высшего образования и учебно-программной документации образовательных программ высшего образования по учебной дисциплине «Психология управления».

Вспомогательный раздел ЭУМК «Психология управления» содержит элементы учебно-программной документации образовательной программы высшего образования и рекомендуемую литературу для изучения учебной дисциплины.

Требования к освоению учебной дисциплины «Психология управления а» представлены в соответствии с образовательным стандартом высшего образования.

В соответствии с учебным планом 4 курса дневной формы получения высшего образования на изучение учебной дисциплины (по выбору студента) «Психология управления»

специальности 1-03 02 01 Физическая культура на изучение данной учебной дисциплины (по выбору студента) отводится всего 72 часа (2 з.е.), из них 34 аудиторных часа (18 часов – лекции, 16 часов – семинарские занятия). На самостоятельную работу отводится 38 часов;

для специальностей 1-88 01 01 Физическая культура (по направлениям), 1-88 01 02 Оздоровительная и адаптивная физическая культура (по направлениям), 1-88 02 01 Спортивно-педагогическая деятельность (по направлениям), на изучение данной учебной дисциплины (по выбору студента) отводится всего 72 часа, из них аудиторных 34 часа (2 з.е.) (12 часов – лекции, 22 часа – практические занятия). На самостоятельную работу отводится 38 часов.

Всего на изучение учебной дисциплины (по выбору студента) «Психология управления» студентами заочной формы получения образования для специальностей 1-88 01 02 Оздоровительная и адаптивная физическая культура (по направлениям) и 1-89 02 01 Спортивно-педагогическая деятельность (по направлениям) отводится 10 аудиторных часов (6 часов – лекции, 4 часа – практические занятия).

Текущая аттестация проводится в соответствии с учебными планами по всем специальностям в форме зачёта (дневная форма получения образования – 4 курс, 8 семестр, заочная форма получения образования – 5 курс, 9 семестр).

1.2 ДИДАКТИЧЕСКИЕ ЕДИНИЦЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

(выписка из образовательного стандарта)

Образовательный стандарт Республики Беларусь о высшем образовании (первая ступень) устанавливает цели и задачи профессиональной деятельности специалиста, требования к уровню подготовки выпускника вуза,

содержанию образовательной программы и ее реализации, обеспечению образовательного процесса и итоговой государственной аттестации выпускника.

Основными терминами и понятиями (дидактические единицы учебной дисциплины) образовательного стандарта Республики Беларусь выступают:

Дидактическая единица – автономная часть содержания учебной дисциплины, выраженная в названиях тем, разделов или модулей.

Курс лекций – учебно-теоретическое издание (совокупность отдельных лекций), полностью освещающее содержание учебной дисциплины.

Самостоятельная работа обучающихся (студентов) – разнообразные виды индивидуальной и коллективной учебной деятельности обучающихся (студентов) на аудиторных и внеаудиторных занятиях по выполнению различных заданий при непосредственном или опосредованном руководстве преподавателя.

Учебная программа дисциплины – учебно-методический документ вуза, разрабатываемый на основе типовой учебной программы и определяющий цели и содержание теоретической и практической подготовки специалиста по учебной дисциплине, входящей в учебный план специальности, раскрывающие основные методические подходы преподавания дисциплины.

Учебно-методический комплекс дисциплины – открытая система целесообразно отобранных дидактических средств эффективного управления и самоуправления, стимулирования и поддержки, контроля и самоконтроля различных видов учебной деятельности обучающихся.

Учебник – учебное издание, содержащее систематическое изложение учебной дисциплины или ее части, раздела, соответствующее учебной программе и официально утвержденное в качестве данного вида издания.

Учебное пособие – учебное издание, которое дополняет или частично (либо полностью) заменяет учебник. Основные разновидности учебных пособий: учебные пособия по части курса (частично освещающие курс); лекции (курс лекций, конспект лекций); учебные пособия для лабораторно-практических занятий.

Учебно-методическое пособие – учебное издание, которое содержит материалы по методике преподавания учебной дисциплины (ее раздела, части) или по методике воспитания. Учебно-методическое пособие создается с целью сопровождения образовательного процесса, может частично или полностью охватывать содержание дисциплины.

Электронный (мультимедийный) УМК – самостоятельное гипертекстовое интерактивное электронное учебное пособие комплексного назначения, которое обеспечивает непрерывность и полноту дидактического цикла процесса обучения и содержит организационные и систематизированные теоретические, практические, контролирующие материалы с использованием мультимедиа технологий.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 СТРУКТУРА ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ

Раздел 1. Теоретические основы психологии управления

Лекция 1.1. Становление и развитие психологии управления. Личность в управленческих взаимодействиях

Цель: ознакомить студентов с сущностью и понятием психологии управления как науки; показать значение личности в управленческих взаимодействиях

Ключевые понятия и термины: психология управления, наука, личность, система научного познания, управленческая деятельность.

Вопросы для рассмотрения

1.1.1. Психология управления в системе научного знания.

1.1.2. Личность в управленческой деятельности

Место психологии управления в системе научного знания.

Объект и предмет психологии управления. Современная дискуссия о предмете психологии управления. Современная дискуссия о предмете психологии управления. Психология управления как смежная наука. Связь психологии управления с общей психологией, социальной и юридической психологией, теорией управления, культурой и этикой управления и другими науками. Основные задачи психологии управления. Методы психологии управления.

Психологическое содержание в основных теориях менеджмента. Появление понятия «психология управления» в 20-е годы XX века. Становление психологии управления как относительно самостоятельной дисциплины в 60-е годы.

Основные направления современных исследований по психологии управления.

Сложность и многоаспектность управленческого труда.

Субъекты и объекты управленческой деятельности. Психологическое содержание управленческой деятельности. Причины возрастания роли психологического начала в управлении.

Психологическая структура личности. Психические процессы. Биографические характеристики (возраст, пол, социально-экономический статус, образование). Темперамент. Общие и частные способности личности.

Черты личности. Характерологические особенности личности. Акцентуированный и не акцентуированный характер. Мировосприятие личности. Я-концепция личности. Самооценка, самоуважение и самооэффективность личности. Социальный статус и социальная роль личности в обществе и в организации.

Понятие профессиограммы и психограммы.

Зависимость эффективности профессиональной деятельности от особенностей психических процессов, биографических характеристик, темперамента, способностей, черт личности.

Управление является старейшей сферой человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и работают вместе. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать материальные и социальные ценности.

К началу XX в. управление не считали самостоятельной отраслью научного исследования. Однако с появлением книги Ф. Тейлора "Менеджмент" или "Управление фабрикой" (1911) были выделены главные принципы управленческого труда.

В 20-х гг. XX в. известный французский инженер А. Файоль, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании, предложил последовательную систему принципов менеджмента. Его считают основоположником менеджмента.

В основе понятия "менеджмент" - английский глагол "to manage", что в переводе означает «управлять». Книга А. Файоля "Основы менеджмента", опубликованная в 1920-х гг., стала классической. Благодаря А. Файолю управления стали считать особой деятельностью. Так возникла прикладная междисциплинарная наука психология управления.

Определим основные понятия психологии управления.

Управление - это совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

Американские авторы дают следующее определение сущности управления: "Это - делать что-то руками других".

Менеджмент - это управление, руководство, дирекция, администрация.

Термин "психология управления" впервые начали использовать в 20-х гг XX в. в бывшем Советском Союзе. Уже в 1924 году на II конференции по проблемам научной организации труда бывшего Союза говорилось о психологии управления, которая должна выполнять следующие задачи:

- Подбор сотрудников с выполняемыми функциями и друг к другу;
- Воздействие на психику руководителей путем стимулирования с целью повышения эффективности труда.

В работах А. Гастева, В. Добрынина и других есть немало положений об использовании психологических знаний в сфере управления (Сталин репрессировал и уничтожил этих ученых). И когда психология в 1936 году была запрещена, это касалось и разработок по психологии управления. Только с середины 60-х гг. начинается период активного применения психологических знаний теории и практики управления.

Б. Вендров и Л. Уманский одни из первых начали разработки по психологии управления. Они выделили такие аспекты психологии управления производством:

- Социально-психологический вопрос производственных групп и коллективов;
- Психологический анализ деятельности руководителя;
- Психология личности руководителя;
- Психологический вопрос подбора руководящих кадров;
- Психолого-педагогическая подготовка руководителя;

- Инженерная психология.

Других взглядов придерживался А. Ковалев, который относил к сфере управления только социально-психологическую проблематику:

- Оптимальные морально-психологические свойства личности руководителя;

- Реальные типы руководителя и их влияние на морально-психологический климат коллектива и на производственную деятельность работников;

- Закономерности развития производственного коллектива и динамика руководства;

- Структура коллектива и специфический подход руководителя к различным микрогрупп;

На современном этапе выделяют два взгляда на объект психологии управления. Согласно первым, объектом, есть такие системы, как "человек-техника", "человек-человек", которые рассматривают с целью оптимизации управления этими системами.

Согласно второму объектом психологии управления, есть только система "человек-человек". Здесь называют также подсистемы "личность-группа", "личность-организация", "группа-группа", "группа-организация", "организация-организация".

Следуя взглядов Вендрова и Уманского, В. Рубахин и А. Филиппов называют такие главные проблемы психологии управления:

- Функционально-структурный анализ управленческой деятельности;

- Инженерно-психологический анализ построения и использования автоматизированных систем управления;

- Социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов, взаимоотношения в этих коллективах;

- Исследование психологии руководителя, отношения между руководителями;

- Психологические аспекты отбора и размещения руководящих кадров;

- Психолого-педагогические вопросы подготовки руководителей.

Сторонники взглядов Ковалева, например А. Китов, главное внимание уделяют деятельности руководителя. Они считают, что психологию управления интересует главным психологический аспект управленческих отношений, которые функционируют в процессе межличностной и межгрупповой взаимодействия людей, вовлеченных в трудовую деятельность.

Следовательно, есть основание считать психологию управления комплексной психологической наукой. А это значит, что в этой науке используют основные положения социальной психологии, эргономики, инженерной психологии, дифференциальной, педагогической и других психологических наук. Также психология управления базируется и на соответствующих знаниях науки социального управления.

Итак, по словам Б. Ломова, "психология управления синтезирует в определенном отношении достижения общественных, естественных и технических наук».

Психологию управления можно определить как науку, которая изучает психологические аспекты управления системами, которые охватывают человека.

Психология управления развивается на основе интеграции, перечень наук, делает дифференцированное применение полученных знаний теории и практики управления.

Необходимость полного учета социально-психологических факторов в системе управления привела к выделению психологии как самостоятельного раздела этой социальной науки. О необходимости такого раздела отмечают в своих публикациях И. Волков, Ю. Емельянов, А. Журавлев, Б. Кузьмин, Б. Шорохова и др.

Объектом социальной психологии управления является трудовой коллектив в широком смысле этого слова (организация, коллектив предприятия, цеха, бригады).

Предметом социальной психологии управления является социально-психологический аспект различных управленческих отношений, которые охватывают всех людей как членов трудового коллектива. Это разнообразие управленческих отношений можно конкретизировать:

- Отношения между управляющей подсистемой и подсистемой, которой управляют, или отдельными ее элементами;
- Отношения в управляющей подсистеме;
- Отношения в подсистеме, которой управляют.

Предмет социально-психологического управления также охватывает социально-психологические особенности руководителя и его деятельности.

Отношения между субъектом и объектом можно анализировать на четырех уровнях:

- Отдельно взятой личности;
- Первичного коллектива;
- Коллектива цеха, отдела, подразделения;
- Коллектива предприятия, организации.

Объект управления на каждом из этих уровней характеризуется своей социально-психологической спецификой, оказывается в соответствующих управленческих отношениях между субъектом и объектом управления.

Также специфика каждого из вышеупомянутых уровней отражается на особенностях управленческих отношений как в рамках определенных коллективов, так и объектов управления.

Общий социально-психологический анализ управленческих отношений в трудовом коллективе должен осуществляться в соответствии с вышеуказанными уровнями.

Итак, можно подытожить, что психология управления должна охватывать анализ психологических аспектов управляющей подсистемы и подсистемы, которой управляют, а также взаимодействия между ними.

Менеджер - это субъект, который осуществляет управленческие функции. Слово "Менеджер менеджер" уже давно вошло в практику западного управления. Важным практическим принципом менеджмента является

следующее утверждение: "Кто управляет - не производит, кто производит - не заведует» (В. Зигерт и Л. Ланге. Руководить без конфликтов. - М., 1990). Эти авторы дают такое определение управления: "Управление - это руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнить поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем".

Известный американский ученый П. Дракер также дает определение понятия "управление". Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу.

В психологии управления часто употребляется понятие "человеческий фактор" (human factor). Понятие "человеческий фактор" начали употреблять во время Второй мировой войны. Оно пришло из английского языка.

Человеческий фактор - это все то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т.д. Важность его определяется тем, что увеличивается роль человека и его возможностей в процессе управления, тем больше увеличиваются требования к интеллектуальным функциям человека и других психических процессов, от восприятия и внимания к ответственности человеческой жизни.

Человеческий фактор важен и там, где на практике внедряются методы в соответствии с психологических и психофизиологических свойств человека. Не учет человеческого фактора в большинстве случаев приводит к тому, что на производстве увеличивается количество конфликтов, текучесть кадров, срывы в работе, к сокращению производительности труда.

Соответственно, разумное использование человеческого фактора, то есть учета личностных, социально-психологических, психофизиологических, мотивационных особенностей людей, может способствовать получению значительного экономического эффекта даже без экономических затрат.

Психологию менеджмента некоторые ученые рекомендуют рассматривать как междисциплинарный научно-практическое направление, целью которого является изучение и психологическое обеспечение решения проблем организаций в условиях рыночной системы хозяйствования.

Предметом исследования являются психологические явления в деятельности организаций, в частности факторы, обуславливающие эффективность труда менеджеров. К этим факторам относятся:

- Психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджеров, в частности решения проблем профессионального самоопределения управленцев, их профессиональной подготовки и повышения квалификации;

- Поиск и активизация резервов управленческого персонала, в частности оценки и отбор менеджеров для нужд организации;

- Оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации, в том числе совершенствования стиля и культуры деловых отношений в фирме;

- Психологическое обеспечение долгосрочных целей организации, в частности разработка кадровой политики фирмы, создание действенных механизмов управления фирмой как социотехнические системы.

По мнению В. Лозницы, рассмотрение психологии менеджмента как междисциплинарного направления несколько сужает ее значение и сферу влияния.

Ведь, управляя персоналом, менеджер должен стимулировать его работу, раскрывать творческие возможности работников, заботиться о психологической совместимости и на этой основе совмещать работу персонала, заботиться об имидже организации, товара и свой собственный, уметь построить психологическую службу и т.

Итак, имея за основу психологию управления (которая также является подотраслью психологии труда), психология менеджмента должно опираться на исследования в области психологии творчества, психологии личности и т.д., если это касается обязанностей менеджера.

Психология менеджмента - это отрасль психологической науки, основу которой составляют психология управления, частично психология маркетинга и другие аспекты психологических наук, определенным образом отражены в деятельности менеджеров, знание и использование которых обуславливают успешную деятельность организации в условиях рыночной экономики. Психология управления - отрасль психологической науки, которая изучает психологические закономерности управленческой деятельности, в частности роль человеческого и психологического факторов в управлении, оптимальное распределение профессиональных и социальных ролей в группе (коллективе), лидерство и руководство, процессы интеграции и сплоченности коллектива, неформальные отношения между его участниками, психологические механизмы управленческого решения, социально-психологические черты руководителя и т.

Подытоживая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

1. Психология управления - это часть комплексной науки управления. Психология управления формировалась и развивалась на стыке таких психологических дисциплин, как инженерная психология, психология труда, социальная психология и педагогическая психология.

2. Объектом исследования психологии управления является система типа "человек-человек", но особенность этой области заключается в том, что этот объект рассматривают с точки зрения организаций управленческих отношений.

3. Предмет психологии управления - это деятельность руководителей (менеджеров) и подчиненных, которая реализуется путем выполнения главных управленческих функций, и управленческие отношения в системе "человек-человек".

4. Цель психологии управления - разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

5. Содержание психологии управления - разработка психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом.

6. Источники психологии управления:

- а) практика управления;
- б) развитие психологической науки;
- в) развитие социологии организаций.

Психология управления - это отрасль психологии, которая изучает психологические закономерности управленческой деятельности, то есть влияние психологии отдельного человека или группы людей на процесс управления и, наоборот, влияние управленческих отношений на психологию отдельного человека и группы.

Психология управления на Западе

Психологический и социально-психологический аспекты в управлении персоналом промышленных предприятий впервые стали предметом специального внимания в США, где проблемы так называемых человеческих отношений в промышленности обусловили развитие особого направления управленческой теории под этим названием. С широкой программой выступил в начале 30-х гг. XX в. гарвардский профессор Э. Мэйо (выходец из Австрии). Профессор предложил новый метод ликвидации социальных конфликтов и достижения высокой эффективности производства.

В своих доказательствах он обращался к результатам исследований, которые проводили в течение многих лет в Хоторне на заводах компании "Вестерн электрик". Первый этап экспериментов проводили в конце 20-х гг. XX в. Содержание эксперимента заключался в том, что работниц, которые составляли телефонные реле, перевели из цеха в специальное помещение, которое называли "комната исследования". Роль мастера выполнял экспериментатор. В течение двух с половиной лет исследователи изучали, как изменяется производительность труда от изменения освещенности рабочего места и периодов отдыха (меняли количество перерывов, а также их протяженность) и продолжительности рабочего дня. Во время экспериментов производительность труда увеличилась на 40 процентов. Сначала это объяснили изменением вышеупомянутых факторов, но когда для этой контрольной группы ввели предварительную освещенность и предыдущий распорядок, то производительность труда не изменилась. Гипотеза не подтвердилась, поэтому исследователи начали искать другие объяснения.

Впервые результаты эксперимента в Хоторне подытожил Э. Мэйо (1934) в изданной лекции. В 1939 году сотрудники Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер и У. Диксон опубликовали работу "Менеджмент и рабочий". В этой книге была изложена новое учение и основанные на нем рекомендации для практики управления персоналом производства. Авторы монографии убедительно доказывают, что повышение производительности труда группой молодых работниц можно объяснить изменением их отношения к руководителю и к своему труду. Женщинам - работницам нравилась внимание экспериментатора (а о прошлом мастера они говорили без симпатии).

Итак, ученые пришли к выводу о существовании неформальной структуры коллектива, которая возникает в результате личных контактов

людей. В этой неформальной группе возникают свои нормы, которые и регулируют производительность труда, физические и моральные работников.

Главные практические рекомендации авторов сводятся к тому, что руководитель должен учитывать существование неформальных структур внутри групп, добиваться сотрудничества с ними, учитывать убеждения и чувства работников. Требования руководителя не должны отрицать естественное притязания работников к солидарности. Ф. Ретлисбергер и У. Диксон сосредоточили внимание на задании работников отдела кадров. Помимо выполнения своих обычных профессиональных функций, они должны изучать индивидуальные и групповые, так называемые человеческие ситуации, которые возникают на производстве. В монографии "Социальные проблемы промышленной цивилизации" (1946) Э. Мэйо продолжил развивать свои идеи и своих сотрудников. Он критикует индивидуальную оплату труда, которую некоторые ученые считали единственно эффективным методом стимулирования.

По мнению Э. Мэйо, эгоистические экономические интересы определяют поведение людей только в критических ситуациях. В нормальных ситуациях человек не руководствуется только рациональными, прагматичными мыслями. Главный фактор, который определяет поведение людей, утверждает Э. Мэйо - это иррациональный социальный инстинкт ассоциации работников со своими коллегами. Э. Мэйо обосновывает свою систему борьбы за эффективность и определяет две задачи, которые должны постоянно быть в центре внимания каждого администратора:

1. Необходимо способствовать образованию тесных социальных связей внутри группы работающих, превращая ее в единую сплоченную команду, тем самым удовлетворяя инстинкт ассоциации.

2. Нужно добиваться добровольной и естественной сотрудничества этих групп с руководителем для достижения целей производства.

В подтверждение своего мнения приводит результаты исследования, которые проводил в Филадельфии, где снизил текучесть от 25% до 5%, предложив две дополнительные перерывы для отдыха. Эти перерывы позволили общаться работникам друг с другом, что привело к налаживанию между ними социальных связей. Именно преобразования толпы в социальную группу, члены которой находили удовлетворения своих потребностей в ассоциации, сделало работу для них привлекательной и уменьшило текучесть кадров. Э. Мэйо подчеркивает особую важность деятельности администратора в создании и закреплении социальных связей в рабочих группах.

Чтобы решить вторую задачу (достижение сотрудничества группы с управляющими в повышении эффективности производства), необходимо, чтобы группа в целом и каждый ее участник чувствовали принадлежность к тому или иному коллективу, чтобы группа признавала руководителя не только формальным лидером, но и неформальным.

Эти условия и были, по мнению Э. Мэйо, выполнены в Хоторне в так называемой комнате исследований. Руководители - экспериментаторы постоянно консультировались с сотрудниками, разъясняли значение и задачи

эксперимента, выслушивали их мнение и в результате этого достигали решения двух социальных проблем: создали сплоченную группу, такую группу, которая охотно сотрудничала бы с руководителем.

С именем Э. Мэйо связывают возникновение так называемого направления человеческих отношений. Новое направление в управлении должен, по замыслу его авторов, способствовать большей эффективности производства благодаря замене грубых тейлоривских методов соответствующими психологическими методами.

Выполнение этих задач достигают перечнем мероприятий, которые можно разделить на несколько групп.

1. Специалисты из "человеческих отношений" рекомендуют вызвать интерес работников к делам фирмы, а также формировать у них чувство "принадлежности" к фирме. Формы этой работы самые разнообразные - это беседы, радиопередачи, заводские газеты и тому подобное. Работника знакомят с историей фирмы, предприятия, со структурой в целом; особое внимание уделяется традициям фирмы. Это, по мнению авторов "человеческих отношений", должно формировать у работников чувство принадлежности к фирме вроде: "Я - часть фирмы, а моя работа - определенный цепь в производственном процессе". Этой цели также способствует регулярная информация о делах фирмы на рынках сбыта, о ее прибыли.

2. Работникам не возбраняется подавать жалобы, выражать критические замечания или свое недовольство. С целью выявления недовольства проводятся регулярные опросы, беседы и др. Эти меры, по мнению их авторов, должны двойную нагрузку. Во-первых, они должны использовать известный психологический эффект, "вынесение наружу" внутренних переживаний приносит облегчение человеку; во-вторых, администрации лучше заранее знать настроения работников, чем ждать от них забастовок и других деструктивных действий.

8. Программа "человеческих отношений" предусматривает, чтобы администрация предприятия налаживала дружеские отношения с сотрудниками. Представителям администрации рекомендуют отказаться от внешних атрибутов своего положения (это знаки различия и форма одежды), которые заставляли бы работников - подчиненных чувствовать свою зависимость. Каждый руководитель по возможности должен знать своих подчиненных в лицо, фамилия, имя и отчество, здороваться за руку и др. Особое внимание принадлежит мастеру. Если по системе Ф. Тейлора мастер - это надзиратель и контроллер, то по новой системе он товарищ членов бригады. Рекомендуют назначать мастера из неформальных лидеров.

4. Администрации рекомендуют поддерживать профсоюзы, идти на уступки во второстепенных вопросах. Такая тактика получила название "приручения рабочих организаций". Создание отдельным группам работающих определенных льгот приводит к конкуренции среди работников, разъединения группы.

5. Программа "человеческих отношений" предусматривает предоставление работникам некоторых социальных и коммунальных услуг (организация столовых со сниженными ценами, спортивные площадки, клубы и т.д.). Этот комплекс мер создает представление работников, администрация о них заботится и помогает им организовать досуг работающих. Это сплачивает коллективы вокруг фирмы.

В США крупные промышленные предприятия имеют отделы "социальных отношений", которые разрабатывают политику в отношении рабочих. Кроме того, есть специальные фирмы, которые обслуживают промышленные предприятия с целью налаживания "человеческих отношений". В большинстве университетов США теорию "человеческих отношений" выкладывают как специальную дисциплину, а в некоторых университетах созданы факультеты "человеческих отношений".

Теория "человеческих отношений" имела наибольшую популярность в Америке в начале и в середине 50-х гг. XX в. Однако в конце 50-х гг. эту теорию все больше стали критиковать. Прошла волна забастовок, которая повлияла на научно-технический прогресс и развитие.

В работе Г. Саймона и его последователи на первый план выносят проблему принятия решений, в центре внимания стоит не рабочий, а "административная человек", функции которой - принимать решения в том или ином организационном уровне.

Среди и сегодня хочет найти психологический рецепт решения всех социальных проблем (как в промышленности, так и за ее пределами), чаще всего называют профессора Ф. Герцберга.

Профессор Ф. Герцберг сформулировал новую модель человека - "человека творческого". Согласно Ф. Герцбергом, человек по своей природе имеет двойственный характер, с одной стороны, человеку свойственна животная природа и определенные потребности, которые сводятся к инстинкту самосохранения. С другой, человек имеет собственное человеческую сущность, которой свойственны высшие потребности, а именно:

- Необходимо, чтобы ее понимали;
- Стремление к открытиям и сознательно поставленным целям;
- Стремление к творческой активности;
- Стремление к саморазвитию и улучшения условий своего существования.

Как отмечает Ф. Герцберг, повышение оплаты труда может устранить недовольство размером зарплаты. Реализация этих целей делает человека счастливым, но не удовлетворяет на длительный период. Стойка удовлетворенность трудом создается только содержанием трудовой деятельности, интересом к процессу труда, успехом в решении сложных задач, что приводит к общественному признанию человека.

Ф. Герцберг отмечает, что ни одна фирма не может иметь успеха, если она угнетает творческую природу человека. Заметим, что в центре внимания Ф. Герцберга (в отличие от "административной человека" Г. Саймона) стоит

"творческий человек", но уже не простой работник, а специалист, менеджер, управленец.

Рассмотренные теории, как и современные теории психологии управления, содержат целый ряд обоснованных положений и практических рекомендаций, которые сохранили свое значение и для производства, и для управленческой деятельности в нашей стране.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание понятия "управление".
2. Назовите основные виды управления и его составляющие.
3. Укажите, что нужно понимать под социальным управлением.
4. Дайте определение понятия "организация".
5. Определите понятие "менеджмент", "менеджер", "человеческий фактор".
6. Что является объектом и предметом науки психологии управления?
7. Что выступает целью, содержанием и источниками психологии управления?
8. Дайте определение понятиям "психология управления" и "психология менеджмента". Укажите особенности этих наук.
9. Охарактеризуйте сущность и содержание Хоторнского эксперимента и его обоснование, совершенное Э. Мэйо.
10. Назовите основные положения теории "человеческих отношений" и рекомендаций по повышению эффективности труда в организациях.

Без управления нельзя представить себе ни одну организованную систему, без него не может существовать ни одна молекула вещества, ни один организм или устройство, компания или государство. Эта функция является тем необходимым «цементом», который скрепляет все элементы и направляет их взаимодействие на достижение общих целей. В начале XXв. мировая наука пришла к выводу, что управление как социальный, психический фактор

должно быть изучено. Так на арене мировой психологии возникла новая область исследований – психология управления.

Рождение психологии управления

В период «железного» рационализма первой четверти двадцатого века наука начала задаваться вопросом: «Что есть управление? Чем должна заниматься психология управления?». Русский вариант этого термина берёт истоки в 20-х гг. в Советском государстве. Исследователи сферы управления ставили перед собой две главные задачи: подбор кадров для подходящих им функций и психическое воздействие через стимулирование. В этот период многие учёные трудились в области развития научной организации производства (здесь можно упомянуть таких советских деятелей, как В.В. Добрынин и П.М. Кержениев, А.К. Гастев и др.), однако, эти старания так не вылились в создание психологии управления как науки [5, с. 30].

Л.И. Уманский и Е.Е. Вендров, однако, дали толчок развитию направления, заявив: управление стоит исследовать не как область сухой «механики», а сугубо как социально-психологическую сферу, в которой играют огромную роль личностная проблематика взаимоотношения руководителя и его подчинённых, особенности подготовки и подбора управленцев и так далее [3, с. 35].

В наиболее цитируемом определении советского времени налицо смешение предмета и объекта исследования. Оно гласит: «Предметом изучения в психологии управления является как система «человек-техника», рассматриваемая под углом зрения процессов управления в ней, так и система «человек-человек», в связи с анализом работы которых выделяются проблемы психологии руководства» [4, с. 41].

Причиной подобного взгляда на управление была популярная тогда концепция «научного менеджмента» инженера Фредерика Тейлора (1856-1915 гг.), целью которой было улучшение организации труда различными путями: через оптимизацию производства, целесообразность планирования, контроля труда, подготовки кадров и т.д.

Из его монографии «Принципы научного менеджмента» следует, что основой этой теории было рассмотрение процесса управления как чего-то механического, строго подчинённого законам рационализма. Инженер выделил главные принципы управления, и один из них («материальной заинтересованности») надолго создал в обществе образ работника как «человека экономического» [10, с. 24].

Подход Тейлора был близок идеям Макса Вебера (1864-1920 гг.), ученого, известного сразу в нескольких научных сферах. В своей теории «идеальной бюрократии» он под этим термином подразумевает наиболее гуманный и целесообразный тип организации (государства, ведомства, предприятия), где управляют законы вместо людей; здесь Вебер использует первоначальный смысл этого понятия – «власть госслужащих».

Автор теории разделяет три вида власти:

Харизматический, когда личность обладает исключительным талантом лидера и управленца;

Традиционный, основанный на представлениях о статусе;

Рационально-правовой, построенный на фундаменте законов, искусственно созданных правил, регламентов и т.д.

Макс Вебер считал бюрократию идеалом системы управления. Он предположил, что только тогда, когда будет верно соблюдено выполнение обязанностей всеми членами организации, возможно достижение её целей.

Идеальной бюрократии свойственны такие особенности, как:

Строгое распределение функций;

Подчинённость;

Выполнение требований организации;

Работа на договорной основе;

Деятельность руководителя обезличена, регламентируется формальными должностными инструкциями; это должно исключить проявление ими личных чувств и соображений;

Занимаемая должность должна быть адекватна технической квалификации работника [12].

Иной взгляд на управление предложила «наука администрирования» Анри Файоля (1841-1925 гг.). Его концепция признавала, наконец, что управление заслуживает особого, более пристального изучения. Так образовалась новое направление – «Психология управления».

Файоль первым серьёзно подошёл к анализу процесса управления и определил необходимые принципы грамотного построения организации. Таковыми были:

Разделение труда, под которым понимается чёткое распределение функций по отделам и рабочим местам организации;

Полномочия и ответственность, когда наличие второго проистекает из наделения первым;

Дисциплина – одно из важнейших качеств успешного управления;

Единство распорядительства, или единоначалие, подразумевает получение задания и необходимость отчётности по его выполнению перед одним начальником;

Единство руководства и направления деятельности, а именно работа группы и всей организации по единому плану;

Подчинение частных (личных) интересов общим означает, что системы всегда стоят выше интересов групп или лиц;

Вознаграждение. Под этим подразумевается то, что работа в рамках организации (в т.ч. если рассматривать её в широком смысле) должна оплачиваться соразмерно сделанному вкладу в общую деятельность;

Централизация. Рациональное применение принципов централизации и децентрализации ведёт к успешному функционированию действующей человеческой системы;

Иерархия и скалярная цепь – это наличие градации в распределении руководящих должностей. Иногда отказ от иерархии приносит не меньший

вред организации, чем сохранение её при необходимости создания «цепи начальников»;

Порядок существует тогда, когда у каждого работника есть собственное рабочее пространство, и он чётко знает своё место в организации;

Справедливость при реализации правил и соглашений, принятых в организации;

Стабильность, постоянство персонала. Высокая текучесть рабочих кадров бывает по причине и вследствие плохой организации системы управления.

Инициатива, т.е. свобода в проявлении новаторства, свежих полезных идей, необходима для качественного роста и укрепления всей системы;

Корпоративный микроклимат - хорошие взаимоотношения работников [10, с. 23].

К 30-м гг. XX в. происходит синтез социологического и психологического подходов в изучении управления.

Доктрина «человеческих отношений» (1930-е – 1940-е гг.)

На смену рационализму пришла эпоха, когда, наконец, начали принимать во внимание человеческий фактор. В методологию познания управленческой психологии включались открытия из психологии, социологии, других наук. Конечной целью были выработка и внедрение способов наиболее удачного взаимодействия коллектива в рамках организации, в т.ч. с помощью применения неэкономической мотивации.

Появляется школа «человеческих отношений». Откуда же она берёт свои истоки? От идей немецкого психолога и философа Гуго Мюнстерберга (1863-1916). Ему принадлежит работа «Психология и промышленная эффективность», в которой сформулированы основные правила отбора людей на руководящие должности. Он составил большое количество тестов для исследования и анализа склонностей и способностей к различным должностям, профессиям, а также для изучения взаимной совместимости работников, изучал проблему выносливости и т. д. [3, с. 58].

Элтон Мэйо (1880-1949 гг.), заложивший фундамент школы «человеческих отношений», смотрел на управление иначе, нежели его предшественники. Основным фактором мотивации рабочих он считал не столько материальное вознаграждение, сколько именно микроклимат в группе. Он категорически не был согласен с Тейлором и его соратниками, считая, что в своём видении управления они недостаточно уделяли внимания этому важнейшему фактору мотивации [9, с. 3]. Мэйо стремился внести больше гуманизма в промышленный труд. Но самым революционным в идеях учёного было то, что он пришёл к концепции предприятия, группы как общины.

Мэйо ставил перед управлением следующие цели:

Усилить желание работника работать больше и производительнее;

Повысить уровень адаптацию групп к новшествам на производстве;

Повысить качество решений, принимаемых управленцами;

Повышать уровень кооперации рабочих групп и уровней;

Сформировать и облагородить трудовую мораль;

Помогать работнику расти как личности и профессионалу [13].

Элтон Мэйо прославился своими Хоторнскими экспериментами, которые он с коллегами проводил в компании «Вестерн Электрик» в период 1927 - 1932 гг. Изначально они хотели понять, почему снижалась производительность труда на производстве телефонных реле. Выделив шесть работников для дополнительных экспериментов, учёные предоставили им отдельную рабочую комнату вместо многолюдного цеха и дружелюбного куратора вместо строго надзирателя, повысили заработную плату, заставили чаще делать перерывы на отдых, укоротили рабочую неделю до пяти дней. К тому же, испытуемые имели значительную свободу передвижения. Результатом стало постепенное повышение производительности в группе испытуемых.

Тогда Мэйо и другие учёные пришли к следующим выводам:

Стандарты поведения в группе влияют на её производительность;

Неденежные виды стимуляции сильно влияют на поведении работников; эксперименты Мэйо выявили феномен, когда они в некоторых случаях даже перекрывали собой материальное стимулирование;

Личностные факторы поведения всегда стоят ниже групповых;

Неформальное лидерство необходимо для функционирования коллектива [14].

Исследования выявили Хоторнский эффект, который заключался в следующем: на производительность труда в большей мере влияют не физические факторы (в случае, если он вполне соответствует норме), а психоэмоциональная, социальная среда.

Позже многие исследователи продолжили наблюдение за работой малых групп; началась разработка методологии в области психологии управления.

Однако у школы «человеческих отношений» были и критики. Например, Стэнли Милгрэм, социальный психолог и автор теории подчинения авторитету, был уверен, что испытуемые Хоторнского эксперимента считали психологов Мэйо и его коллег шпионами руководства предприятия, которое планировало сокращать штат, и потому старались изо всех сил наращивать темп работы. Кроме того, существует ещё несколько спорных вопросов относительно хода эксперимента и измерения показателей производительности в некоторых временных периодах.

Интересно, что данная школа психологии управления, состоящая из учёных-последователей Элтона Мэйо, утверждала, что жёсткая иерархия чужда человеческой природе, что руководству в разработке методологии управления необходима ориентация на социально-психическую составляющую коллектива.

Среди других сторонников такого подхода были Мэри Паркер Фоллет (1868-1933), основавшая индустриальную психологию, и Абрахам Маслоу (1908-1970), главный теоретик гуманистической психологии и автор схематической пирамиды человеческих потребностей.

Основные идеи школы «человеческих отношений» таковы:

Для работников особенно важно удовлетворение их психологических потребностей, хороший микроклимат в коллективе для них зависит от того, как коллегами воспринимается их индивидуальность;

Человек – это не машина; промышленный труд даётся ему тяжело с психологической точки зрения, поэтому основной радостью для него должна являться уютная социальная среда;

Группа, состоящая из равных человеку по статусу людей, воздействует на него эффективнее, чем формальные приказы, штрафы и другие методы административного принуждения;

Руководитель должен удовлетворять социальные потребности работника, если хочет добиться отзывчивости и исполнительности с его стороны [15].

Честер Барнард (1886-1961) был одним из тех, кто вложил немалые усилия в трансформацию концепции «человека экономического» и её переориентацию на «человека социального» [7, с. 13]. Одной из ключевых тем, затрагиваемых Барнардом, была тема кооперации. Он подчёркивал важность роли лидеров и разделял власть, обусловленную «положением» (формальным статусом), и власть, обусловленную «силой личности» [6, с. 3]. Лидерство, считал он, является необходимым условием существования социальной группы, оно задаёт и направляет сообщество к единой цели. Оно создаёт стимул, наделяющий эффективностью другие стимулы. В итоге команда сплачивается, образуется здоровая кооперация [7, с. 14].

Современные теории в психологии управления (1950-е – настоящее время)

Среди прочих, кто поддерживал доктрину «человеческих отношений», были:

Дуглас Мак Грегор (1906-1964), автор теории «Х» и теории «Y»;

Ренсис Лайкерт (1903-1981), создатель теории о четырёх стилях руководства и составитель известной шкалы-опросника Лайкерта (или Ликерта);

Крис Арджирис (1923-2013), американский психолог, профессор кафедры образования и организационного поведения, разработчик «теории действия».

В 1960 г. Мак Грегор опубликовал работу «Человеческая сторона предприятия». Описывая свою теорию «Х», он предполагал, что:

человек от природы своей не любит работать, всячески пытается избежать работы;

из первого пункта следует, что для движения человека к общей цели необходимо постоянно его принуждать, контролировать, грозить наказанием;

среднестатистический человек *предпочитает находиться под управлением, разными путями избегает ответственности.*

Теория «У», в свою очередь, допускает, что:

Для человека работа естественна и чем-то напоминает игру;

Работник способен сам себя мотивировать, контролировать и управлять своей деятельностью, если он служит целям, которым предан;

Среднестатистический человек стремится быть ответственным; его попытка избежать ответственности, чаще всего, является следствием печального опыта. Кроме того, он обладает хорошим воображением и изобретательностью, которые, по большей части, не используются в современном мире, что и ведёт к разочарованию и враждебному отношению к организации [8, с. 19].

Одной из основных задач управления Мак Грегор считал аккумуляцию человеческой энергии ради достижения целей всей системы. Каждое принятое решение управленца влияет на поведение и настроение людей. Успешным управление становится тогда, когда оно способно предвидеть это поведение [11, с.11].

Согласно воззрениям Мак Грегора, лидерство – это определённое социальное отношение, зависящее от особенностей личности лидера, характеристик организации, социальной, экономической, политической сред и так далее.

В свою очередь, Ренсис Лайкерт, представитель бихевиоризма в управлении, и его коллеги из Мичиганского университета провели исследования, сравнив рабочие группы с высоким и низким КПД, и выявили причину разницы: группы имели разные стили руководства.

Они посчитали, что всякий управленческий стиль удобно оценивать с точки зрения ориентации на работу и качества внимания к подчинённым. Исходя из этих двух показателей, учёные предложили разделить стили руководства на 4 типа:

Система-1. Эксплуататорско-авторитарный;

Система-2. Благосклонно-авторитарный;

Система-3. Консультативно-демократический;

Система-4. Основанный на равноправии и участии.

По мнению учёных, все организации должны стремиться к четвёртому стилю управления, где поток коммуникации идёт не только сверху вниз, но и по горизонтали. Исследователи выявили, что самые эффективные управленцы работают именно по Системе-4, самой демократичной из всех представленных.

Другой психолог Крис Арджирис, также сторонник бихевиоризма, занимался исследованием влияния формальных организационных структур, режимов управления и контроля на работников, следил за реакцией на эти факторы. Позже он углубился в изучение поведения руководителей, провёл несколько экспериментов в сфере эффективности административных структур, производил анализ их способности находить и исправлять ошибки.

«Теория действия» Арджириса разделила жизнь человека с точки зрения активности на семь этапов от младенчества до взрослого состояния. Кроме того, учёный считал, что большинство организаций постоянно удерживают своих работников в состоянии «незрелости», т. е. бездействия, безропотности, зависимости. Это происходит по причине обязательного регулярного исполнения должностных инструкций, строгого распределения работ и т. д. В итоге, ожидаемая от работников зрелость личности в такой формальной

организации так и не наступает [16]. Решить эту проблему, считал Арджирис, можно лишь устранением факторов, мешающих индивидуальному развитию сотрудников, и созданием системы управления, которая превратит организацию в живой развивающийся организм [17].

С 1950-х гг. получает развитие новое направление в управленческой психологии– «наука управления» (количественный подход). Здесь под организацией понимается открытая система, состоящая из ряда подсистем.

В рамках этого психологического направления выделяются следующие подходы:

Системный подход – предполагает управление, использующее комплексное решение проблем организации, которая является сложной системой с внутренними и внешними связями;

Ситуационный подход (с 1960-х гг.) – управление решает проблемы в зависимости от ситуации; те или иные ситуации требуют от менеджера использование различных подходов;

Процессуальный подход – управление как совокупность процессов;

Теория человеческого капитала особенно популярна в наше время. Рабочая сила приравнивается к капиталу с точки зрения оценки качества, свойств, распределения функций и т.д.

Концепция развития человеческих ресурсов предполагает создание условий для роста интенсивности труда и мобилизации работников в интересах фирмы с помощью удовлетворения многих потребностей, роста квалификации работников и т.п.[1, с. 16].

Итак, на протяжении всей истории развития психологии управления наблюдается постепенный переход от «механизации», «инженерности» к психологичности. Социология, со своей стороны, помогает понять многие аспекты управленческой деятельности. Внимание учёных и руководителей всё чаще уделяется самой личности сотрудника, его внутреннему миру, особенностям его нахождения в рабочем коллективе, поискам различных способов мотивации человека к максимальной отдаче ради целей компании и

т. д. Психология управления не стоит на месте, и кто знает, может быть, это движение психологов к гуманизации, к управленческому человеколюбию в разы улучшит условия работы человека в будущем.

Литература:

Антонова Н. В. Психология управления. Учебное пособие [электронный формат]. Издательский дом государственного университета – Высшей школы экономики. Москва, 2010.

Веснин В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин [электронный формат]. М.: Проспект, 2013.

Глазов М. М., Фирова И. П., Истомина О. Н., Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник / под ред. М. М. Глазова [электронный формат]. СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007.

Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления [электронный формат], М., 1971.

Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие [электронный формат]. М.: Гардарики, 2005.

Красова О.С., Петрова Ю. А.. «Честер Барнард», серия «Гуру менеджмента» [электронный формат], 2008

Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие [электронный формат], ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". 1999.

Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов. М.: Издательство «Экзамен», 2002.

Спиридонова Е. Б., Петрова Ю. А. «Джордж Элтон Мэйо», серия «Гуру менеджмента», [электронный формат], 2008.

Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы» [электронный формат]. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.

Douglas Mc Gregor. The Human Side of Enterprise [электронный формат]. Cambridge, MA: MIT Press, 1966.

http://studopedia.ru/1_13474_kontsepsiya-idealnoy-byurokratii-m-vebera.html

<http://psylist.net/socpsy/00009.htm>Источник:

Лекция 1.2. Психология управления поведением личности

Цель: ознакомить студентов с понятием управления поведением личности в психологии управления

Ключевые понятия и термины: психология управления, поведение личности, управление поведением, трудовое поведение, социальные установки управленческой деятельности

Вопросы для рассмотрения

1.2.1. Трудовое поведение личности. Мотивы, мотивация и социальные установки в профессиональном поведении

1.2.2. Методика модификации организационного поведения

Психология управления поведением личности

Индивидуально-типологические особенности личности подчиненных и их использование в управлении Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные их особенности. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Со

времен Гиппократ и Галена известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, выскажем ряд предварительных замечаний: - во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако один из этих типов доминирует;

- во-вторых, темперамент как врожденное свойство малоизменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше найти ему такую работу, с которой этот тип подчиненных справляется лучше всего;

- в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои недостатки.

Жизненным принципом холерика будет девиз «Ни минуты покоя». Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Устроив разговор на повышенных тонах, холерик уже через полчаса способен беседовать с вами как ни в чем не бывало. Беда в том, что вы не успеете за это время прийти в себя. Но это уже, как говорится, ваши проблемы.

Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью. Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношениях с сангвиником руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (то

есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, свехобщительность. Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком может быть принцип «Не торопи». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, эти люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Вместе с тем для них характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональным сторонам жизни, некоторая «толстокожесть». Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность. Флегматик способен проявить свое лучшее «Я» на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с меланхоликом необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать.

Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость. Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму.

В отношениях с ним не допустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без

привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, весомее совершенных затрат.

В связи с вышеизложенным, следует отметить, что кроме наблюдения существуют достаточно апробированные методики позволяющие определять достаточно точно тип темперамента, уровень эмоциональной стабильности, экстраверсии и интроверсии индивида.

Лекция 1.3. Специфика психологического влияния в управленческой деятельности

Цель: ознакомить студентов со *спецификой психологического влияния в управленческой деятельности*

Ключевые понятия и термины: психологическое влияние, управленческая деятельность, власть, влияние в организации, техники психологического влияния

Вопросы для рассмотрения

1.3.1. Власть и ее влияние в организации

1.3.2. Специфика психологических способов влияния в управленческой деятельности

1.3.3. Способы и техники психологического влияния

Власть и ее влияние в организации

Влияние — это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

Власть — это возможность влиять на поколение других. Применительно к управлению, лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Согласно классификации социальных психологов Джона Френча и Бертрана Рэйвена («Основы социальной власти», 1959 г., Стэнфордский университет, шт. Калифорния, США), имеется пять основных форм власти:

- власть, основанная на принуждении. Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено;

- власть, основанная на вознаграждении. Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом;

- экспертная власть — осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний;

- эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же;

- законная власть — основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству, это убеждение и участие сотрудников в управлении.

Для эффективного использования влияния менеджеру необходимо выполнить ряд условий:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной); человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;

- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;

- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Авторитет – это власть. Возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а во втором она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации происходит снизу – от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть нужно регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и

должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого трудно.

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется. Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник – информации, а потом и седьмой – связи.

При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены источники, имеющие личную основу, ко второй имеющие организационную основу, которую так же называют структурно-ситуационной.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие ее источники: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, с которой он демонстрирует имеющийся у него навыки и умения; наличие у него харизмы.

Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и в стиле руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Для характеристики работы менеджеров целесообразно рассмотреть, какими профессиональными качествами они должны обладать, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности. Р. Катц выделяет три вида этих профессиональных качеств:

- техническое мастерство (наличие и способность применять конкретные знания и навыки работы, например, в области бухгалтерского учета, финансов, использования оборудования т.п.);

- мастерство общения (умение работать с другими людьми, понимать и мотивировать их, решать конфликты);

- концептуальное мастерство (умение анализировать сложные ситуации, определять проблемы, а также альтернативные подходы к их решению и выбирать среди них наиболее оптимальные).

Одним из существенных критериев управленческой эффективности является личность самого руководителя. Карта личности, по К.К. Платонову, включает способности, черты характера, темперамент, особенности всех психических процессов, социальную и профессиональную направленность и даже прошлый опыт и уровень культуры. Теоретическим обоснованием такой сверх широкой трактовки личности может служить личностный подход, согласно которому нет, например, мышления вообще, а есть мышление конкретной личности, и мы ничего не сможем узнать по существу об этом процессе, без знаний о самой мыслящей личности

В структурной системе, предложенной К.К.Платоновым выделяются четыре уровня или подструктуры, наиболее полно описывающие сферы активности психики личности:

- направленность (убеждения, мировоззрение, идеалы, моральные черты, отношения личности, склонности, интересы, желания);

опыт (привычки, знания, умения, навыки);

психические процессы (воля, чувства, мышление, память, восприятие, эмоции);

био психические свойства (темперамент, половые, возрастные, патологические свойства).

Находясь в иерархической взаимосвязи эти уровни личности, имеют особое значение для руководителей. Во-первых, это постепенная социализация свойств этих подструктур. Во-вторых - закономерная зависимость этих подструктур с все более усложняющимися видами формирования их свойств.

По классификации, предложенной американским психологом М, Шоу, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

1. биографические характеристики (пол, возраст, социальный статус и образование),
2. способности (в том числе управленческие),
3. черты личности (личностные качества).

Остановимся подробнее на каждом из названных личностных «блоков».

Рассмотрим, прежде всего, возраст руководителя. С ним связано немало конкретных вопросов: существуют ли какие-то возрастные нормативы руководителя, каков возрастной оптимизм в тех или иных видах профессиональной деятельности, в каком возрасте следует оставить своё кресло и т. д.

Проводя анализ материалов собранных Т. Коно, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Вот что думает о данной проблеме, Ли Яккона известный американский менеджер: «Я всегда считал нелепой практикой, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». Иными словами, возраст - это во многом

опыт; не только природная, но и социальная характеристика человека, в том числе и руководителя.

Не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. И таких примеров немало.

Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной.

Другая биографическая характеристика личности руководителя - пол. Как и возраст, она подвержена сильному влиянию социальных факторов. Общеизвестным является то, что половая идентификация человека тесно связана с усвоением и реализацией им ролевых стандартов поведения (имеется в виду мужские и женские роли), принятых в обществе, во многом культурно - детерминирована.

Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко, чаще раздражаются и

выходят из состояния равновесия в сложных ситуациях. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а так же их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества. Представления о мужчинах, как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более, чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований.

Очень популярна метафора «О стеклянном потолке»: невидимой, но реальной преграде, на которую наталкивается женщина-лидер, когда пытается достичь вершин успеха; для мужчин такой преграды не существует. «Стеклянный потолок» - это не миф, а реальность.

Чтобы изменить эту ситуацию, многие организации под давлением общественного мнения проводят так называемую политику равных возможностей. Однако эта политика скорее декларируется, чем осуществляется на деле, и встречает сопротивление со стороны мужского персонала [7, с. 87-95]. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком

невысок процент женщин - руководителей по сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

В отличие от возраста и пола две другие биографические характеристики руководителя - социально-экономический статус и образование. Данные характеристики очень важны для руководителя, чтобы успешно функционировать [20, с. 67-80].

Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками и прежде всего умение применять свои знания и умения в реальной жизни. В настоящее время руководители стремятся овладеть не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве владеть хотя бы одним общепринятым языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет компанией. Удавалось покорять вершины и тем кто начинал с низкой стартовой площадки.

Следующей составляющей личности руководителя являются способности. Все способности можно разделить на общие (к ним относится интеллект) и специфические (знания, умения, компетентность, информированность). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или

низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень [18]. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Закономерность Фидлера - Лейстера звучит так: высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточные мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности [46, с. 57].

К специфическим (специальным) способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности.

Следующая характеристика руководителя - черты личности. К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся:

Доминантность или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному: ясно излагает свои мысли, уверен в себе, даёт чёткие указания, прислушивается к другим [13].

Уверенность в себе. Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга и уж тем более рассчитывать на какие-то формы делового сотрудничества с ними.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть равными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах деловых партнеров. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - невротами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби. В Японии для эмоциональной разрядки разбивают манекены, изображающие вышестоящих руководителей. Поэтому в последние годы специалисты все чаще говорят о необходимости

рациональной организации менеджерского труда, отведение достаточного времени для эмоциональной разрядки руководителей.

Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

Стремление к достижению цели и предприимчивость - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина.

Ответственность и надежность в исполнении заданий. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Он должен быть ответственным и надежным человеком, так как является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

Независимость. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в

подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента.

И последняя личностная черта руководителя - общительность. По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения [20, с. 67-80].

Человек не рождается с набором перечисленных ниже качеств, все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Говоря об эффективности управления, можно сделать вывод, осуществление управленческой деятельности, так же как ее внутренняя организация, упорядоченность, требует от руководителя широкого спектра знаний и конкретных управленческих умений. Эти знания и умения есть, важнейшее звено в профессиональной подготовке современных менеджеров.

Критерии эффективного управления лежат, в традиционных, ставших уже классическими психологических теорий управления.

Так как ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способа принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Это привело исследователей к выводу о том, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены формулой:

эффективное управление = эффективный руководитель.

Что же касается личности руководителя и его профессиональных качеств можно сделать вывод, что социально-биографические характеристики личности руководителя не влияют на эффективность его профессиональной

деятельности, так как эффективными руководителями могут быть как женщины, так и мужчины. Хорошие так же как и плохие руководители могут быть в любом возрасте и иметь

Личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

1. биографические характеристики (пол, возраст, социальный статус и образование),
2. способности (в том числе управленческие),
3. черты личности (личностные качества).

Из множества личностных качеств, черт личности влияющих на эффективность управления, наиболее существенными являются: доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность; стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижениям; предприимчивость; ответственность; надежность; независимость; общительность.

Раздел 2. Личностные и профессиональные качества руководителя

Лекция 2.1. Психологические особенности личности руководителя

Цель: ознакомить студентов с *психологическими особенностями личности руководителя*

Ключевые понятия и термины: психологическое влияние, управленческая деятельность, власть, влияние в организации, техники психологического влияния

Вопросы для рассмотрения

2.1.1. Личность руководителя.

2.1.2. Особенности управленческой деятельности руководителя

2.1.3. Методики изучения психологических качеств руководителя

Психологические особенности личности руководителя

Для характеристики работы менеджеров целесообразно рассмотреть, какими профессиональными качествами они должны обладать, чтобы успешно выполнять свои должностные обязанности. Выделяют три вида этих профессиональных качеств:

- техническое мастерство (наличие и способность применять конкретные знания и навыки работы, например, в области бухгалтерского учета, финансов, использования оборудования т.п.);
- мастерство общения (умение работать с другими людьми, понимать и мотивировать их, решать конфликты);
- концептуальное мастерство (умение анализировать сложные ситуации, определять проблемы, а также альтернативные подходы к их решению и выбирать среди них наиболее оптимальные).

Одним из существенных критериев управленческой эффективности является личность самого руководителя. Карта личности, по К.К. Платонову, включает способности, черты характера, темперамент, особенности всех психических процессов, социальную и профессиональную направленность и даже прошлый опыт и уровень культуры.

Теоретическим обоснованием такой сверх широкой трактовки личности может служить личностный подход, согласно которому нет, например, мышления вообще, а есть мышление конкретной личности, и мы ничего не сможем узнать по существу об этом процессе, без знаний о самой мыслящей личности.

В структурной системе предложенной К.К. Платоновым выделяются четыре уровня или подструктуры, наиболее полно описывающие сферы активности психики личности:

- биопсихические свойства (темперамент, половые, возрастные, патологические свойства).

- психические процессы (воля, чувства, мышление, память, восприятие, эмоции);
- направленность (убеждения, мировоззрение, идеалы, моральные черты, отношения личности, склонности, интересы, желания);
- опыт (привычки, знания, умения, навыки);

По классификации, предложенной американским психологом М. Шоу, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

-
1. биографические характеристики (пол, возраст, социальный статус и образование),
 2. способности (в том числе управленческие),
 3. черты личности (личностные качества).

Рассмотрим, прежде всего, возраст руководителя. С ним связано немало конкретных вопросов: существуют ли какие-то возрастные нормативы руководителя, каков возрастной оптимизм в тех или иных видах профессиональной деятельности, в каком возрасте следует оставить своё кресло и т. д.

Проводя анализ материалов собранных Таро Коно (министр обороны Японии), средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Вот что думает о данной проблеме Ли Яккона, известный американский менеджер: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». Иными словами, возраст - это во многом опыт; не только природная, но и социальная характеристика человека, в том числе и руководителя.

Не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. Акио

Морита, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. Генри Форд (в 30 лет владелец автозаводов).

Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной.

Другая биографическая характеристика личности руководителя - пол. Как и возраст, она подвержена сильному влиянию социальных факторов. Общеизвестным является то, что половая идентификация человека тесно связана с усвоением и реализацией им ролевых стандартов поведения (имеется в виду мужские и женские роли), принятых в обществе, во многом культурно - детерминирована.

Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент женщин - руководителей по сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

В отличие от возраста и пола две другие биографические характеристики руководителя - социально-экономический статус и образование. Данные характеристики очень важны для руководителя, чтобы успешно функционировать.

Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками и прежде всего умение применять свои знания и умения в реальной жизни. В настоящее время руководители стремятся овладеть не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве владеть хотя бы одним общепринятым языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет компанией. Удавалось покорять вершины и тем, кто начинал с низкой стартовой площадки.

Следующей составляющей личности руководителя являются способности. Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения, компетентность, информированность). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 1960-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала.

Конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Закономерность Фидлера - Лейстера звучит так: высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения с вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности. И наоборот, недостаточные мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

К специфическим (специальным) способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности.

Следующая характеристика руководителя - черты личности. К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся:

Доминантность или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному: ясно излагает свои мысли, уверен в себе, даёт чёткие указания, прислушивается к другим.

Уверенность в себе. Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт

обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга и уж тем более рассчитывать на какие-то формы делового сотрудничества с ними.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.

Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть равными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности.

Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби.

В Японии для эмоциональной разрядки разбивают манекены, изображающие вышестоящих руководителей. Поэтому в последние годы специалисты все чаще говорят о необходимости рациональной организации менеджерского труда, отведение достаточного времени для эмоциональной разрядки руководителей.

Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

Стремление к достижению цели и предприимчивость - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на

половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина.

Ответственность и надежность в исполнении заданий. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Он должен быть ответственным и надежным человеком, так как является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

Независимость. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента.

И последняя личностная черта руководителя - общительность. По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения.

Человек не рождается с набором перечисленных ниже качеств, все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Лекция 2.2. Психология индивидуального стиля управления

Цель: ознакомить студентов с *психологией индивидуального стиля управления*

Ключевые понятия и термины: стиль управления, индивидуальный стиль, социально-психологический климат в коллективе, техники командообразования.

Вопросы для рассмотрения

2.2.1. Многоаспектность стилей управления и руководства коллективом

2.2.2. Влияние стиля управления на социально-психологический климат в коллективе

2.2.3. Техники и методики командообразования

Лекция 2.3. Психология делового общения (управляемая самостоятельная работа)

Цель: ознакомиться с психологией делового общения

Ключевые понятия и термины: общение, деловое общение, формы делового общения

Вопросы для рассмотрения

2.3.1. Общение в профессиональной деятельности

2.3.2. Формы делового общения и типы взаимодействия

2.3.3. Техники проведения совещаний, групповых дискуссий и публичных выступлений.

2.3.4. Стратегии ведения переговоров

Психология делового общения

1. Формы делового общения
2. Техники проведения совещаний, групповых дискуссий и публичных выступлений.
3. Стратегии ведения переговоров

1. Деловое общение — это процесс речевого взаимодействия, в ходе которого происходит обмен информацией и опытом, целью которого является достижение определенного результата, решение конкретной проблемы.

Виды делового общения

Деловое общение делится на официальное и неофициальное (неформальное). Официальное общение предполагает наличие определенного протокола, правил и норм, регулирующих взаимодействие сторон, а также использование строгого, документального делового языка. Неофициальное общение способствует расширению круга обсуждаемых вопросов, достижению большего взаимопонимания между партнерами. Умение общаться в неформальной обстановке — также часть деловой культуры.

Различают непосредственное (лицом к лицу) и опосредованное (через средства массовой информации, через Интернет) деловое общение. Специфическими средствами делового общения является устная и письменная аргументация.

Основные формы делового общения

Деловая беседа — общение между собеседниками, имеющими необходимые полномочия для установления деловых отношений. Понятие деловой беседы включает и просто деловой разговор заинтересованных лиц, протекающий, как правило, в неформальной обстановке, и официальные контакты деловых партнеров. Одна из главных задач деловой беседы —

убедить партнера принять конкретные предложения. Для реализации этой задачи целесообразно условно разбить ее на следующие этапы:

- планирование деловой встречи (подбор необходимых материалов; разработка стратегии и тактики проведения беседы);
- начало беседы (краткое приветствие; представление участников; установление контакта, в ходе которого происходит оценка индивидуально-личностных и поведенческих особенностей собеседников);
- постановка проблемы для обсуждения;
- обмен информацией и аргументирование каждой стороной своей позиции;
- подведение итогов (принятие конкретного решения или подведение промежуточных итогов и определение дальнейших шагов совместной деятельности).

2. Деловые совещания: задачи, цели, темы

Деловые совещания проводятся для того, чтобы выработать конкретное решение актуальной проблемы или задачи. Помимо этого на совещаниях сотрудники подразделений могут делиться с руководством своими идеями по возможному решению каких-либо вопросов. Такая форма коммуникации позволяет комплексно увидеть ситуацию в компании, ее слабые и сильные стороны, способствует вхождению новых людей в коллектив, их знакомству с корпоративной культурой и нормами, принятыми в организации. *Основными целями и задачами совещаний являются:*

- поддержание политики компании, а также ее развитие и доведение до всех сотрудников;
- интеграция действий всех служб и подразделений в соответствии со стратегической целью компании;
- определение новых задач и оценка эффективности уже реализованных кампаний;
- решение возникающих вопросов.

Стратегии ведения переговоров

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры; готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

3. Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

- 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;
- 2) конструктивные переговоры, что предполагает партнерский тип поведения сторон.

3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1. Тема 1.1.2. Личность в управленческой деятельности

Личность в управленческой деятельности

Во многих пособиях по менеджменту, монографиях по управлению личность управленца ранее не была предметом анализа, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу и организационно-технической стороне. Однако от умения менеджеров руководить, находить правильные решения и воплощать их в жизнь в большой степени зависит успех организации. Общеизвестно, что личность руководителя, его характерологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности.

Личность — это категория психологии, обозначающая стабильную и интегральную систему социально значимых черт, характеризующих индивида как человека определенной социальной общности.

Структура личности включает в себя совокупность устойчивых психологических качеств человека: способности, волю, эмоции, мотивации и социальные установки. Перечисленные компоненты присущи каждому человеку и качественно зависят от социальных отношений и специфики

социальной среды. Основным способом поведения руководителя в процессе управленческой деятельности является непрерывное воздействие на управляемый объект, коллектив или отдельную личность. Эффективность этого воздействия во многом определяется уровнем профессиональной компетентности руководителя и его личностными особенностями. К разряду таких особенностей относится прежде всего потребностно-мотивационная система личности.

Личность управленца и эффективность управления

Во многих пособиях по менеджменту, монографиях по управлению личность управленца ранее не была предметом анализа, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу и организационно-технической стороне. Однако от умения менеджеров руководить, находить правильные решения и воплощать их в жизнь в большой степени зависит успех организации. Общеизвестно, что личность руководителя, его характерологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности.

Личность — это категория психологии, обозначающая стабильную и интегральную систему социально значимых черт, характеризующих индивида как человека определенной социальной общности.

Структура личности включает в себя совокупность устойчивых психологических качеств человека: способности, волю, эмоции, мотивации и социальные установки. Перечисленные компоненты присущи каждому человеку и качественно зависят от социальных отношений и специфики социальной среды. Основным способом поведения руководителя в процессе управленческой деятельности является непрерывное воздействие на управляемый объект, коллектив или отдельную личность. Эффективность этого воздействия во многом определяется уровнем профессиональной компетентности руководителя и его личностными особенностями. К разряду

таких особенностей относится прежде всего потребностно-мотивационная система личности.

Эта система личности включает в себя три группы мотиваций: биологические, маргинальные, высшие (социальные). Группа биологических мотиваций является общей для человека и животных, маргинальные мотивации базируются на физиологических процессах и механизмах и одновременно несут на себе отпечаток социальных воздействий. Группа высших социальных мотиваций связана с осознанной и целенаправленной деятельностью человека, побуждающей к достижению поставленных им самим или принятых извне определенных целей.

В сфере управления эффективность деятельности руководителя во многом обусловлена доминированием высших социальных мотиваций: достижения цели (успеха), саморазвития (самореализации) и свободы.

Мотивация достижения цели заставляет личность преодолевать препятствия в ситуации реального решения практических задач и добиваться поставленных перед собой целей, затрачивая на это энергию указанной потребности. Успешное достижение поставленных перед собой целей приводит к формированию высокой адекватной самооценки, которая воспринимается окружающими как уверенность в себе. Переживание успеха, в том числе и профессионального, обладает свойством эмоционального подкрепления, стимулирует человека к повторению данного переживания и в конечном счете определяет трансформацию мотивации достижения цели в мотивацию стремления к успеху.

Мотивация саморазвития обеспечивает самостоятельное и относительно независимое поведение и деятельность, которые не всегда полностью осознаются личностью, формируя то, что в психологии называется жизненным путем. Мотивация самореализации может рассматриваться как определенный вариант мотивации саморазвития, возникающий на основе существующих у личности определенных способностей и направленный на их воплощение и развитие. Для руководителя основополагающими будут

коммуникативные, предпринимательские и организаторские способности, определяющие развитие этой мотивации. Формирование деятельности, в основе которой лежит мотивация самореализации, сопровождается явными положительными переживаниями и отношением к тому, что делает человек.

Мотивация свободы — потребность в принятии осознанных и самостоятельных решений, а также в формировании независимого от социального давления поведения. Это мотивация наиболее значима при принятии решений в ситуациях, исход которых неизвестен, но чрезвычайно важен для человека. Поведение, формирующееся на базе мотивации свободы, в значительной степени лишено чувственного эмоционального компонента. Определяющий фактор свободного поведения — это разум, не замутненный предрассудками и аффектами, лежащий в основе произвольности выбора и вариативности решений.

Занятие 2. Тема 1.2.2.Методика модификации организационного поведения

МЕТОДИКА МОДИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Техника изменения трудового поведения работников – модификация поведения – может быть представлена в виде модели, включающей четыре последовательных и логически взаимосвязанных шага. Рассмотрим поподробнее этот процесс.

Шаг 1. Поведенческий маркетинг

На этом этапе осуществляется идентификация **целевого поведения**, т.е. определяется поведение, которое необходимо модифицировать для повышения результативности работников и эффективности организации в целом. Управленцы, которые в соответствии с принципом оперантного научения - фокусироваться на наблюдаемом поведении, а не на подразумеваемых внутренних основаниях его, имеют две альтернативы на этом этапе. Они могут заострить внимание на **желательном поведении**, которое встречается слишком редко (например, предложение творческих идей на совещаниях отдела), или на **нежелательном поведении**, которое встречается слишком часто (например, подрывные высказывания на собраниях, постоянные комментарии в беседах с начальством или коллегами).

Представляется, что предпочтительнее первая альтернатива, потому что она призывает менеджеров рассматривать вещи в позитивной, ориентированной на развитие манере. Кроме этого каждое нежелательное поведение имеет свою желательную противоположность.

Ключевые моменты поведенческого маркетинга. Многие консультанты по управлению отмечают, что, к сожалению, многие программы МОП фокусируются на процессе (как изменять, что сделать), а не на

результатах, которые он должен принести. Поэтому важно учитывать три ключевых момента в идентификации целевого поведения:

Преимущественный акцент должен быть на достижениях или поведенческих исходах. Эти достижения должны иметь большое организационное влияние.

Целевым может становиться поведение (следование правилам и т.д.), которое функционально связано с важными организационными результатами.

Должно быть обеспечено широкое участие работников в формулировании целевого поведения.

Эти опорные точки имеют целью уберечь менеджеров от того, чтобы стать жертвой вульгарной и не остроумной манипуляции.

Причины, по которым необходимо сместить фокус с поведения на результат. В лабораториях или в хорошо контролируемых ситуациях (класс или коллектив) есть возможность прямо наблюдать и регистрировать частоту специфического поведения. Ответы на вопросы в классе, опоздания на работу и подача безошибочных отчетов - наблюдаемые поведенческие события. Однако в современных сложных организациях не всегда возможно (или нежелательно) наблюдать или регистрировать трудовое поведение непосредственно. Например, руководители высшего уровня и технические специалисты часто проводят время в одиночестве в закрытых офисах. Когда трудовое поведение невозможно отслеживать непосредственно, можно предложить такую альтернативу: использовать, например, количество единиц продаж, число обслуженных клиентов, степень достижения цели и процент завершения проекта и пр.

Шаг 2: Функциональный анализ ситуации

Менеджеру необходимо помнить и учитывать, что любой образец поведения, встречающийся в организации, с необходимостью имеет поддерживающие его причины и следствия, что и должно быть выявлено в результате анализа.

Шаг 3: Создание условий и предоставление возможности

Предпринятый анализ ложится в основу способа действий. Рассмотрим, как надо управлять созданием условий и предоставлять возможности, помня, что на практике оба эти процесса фактически сливаются воедино.

Управление предшествующими условиями

Управление условиями для изменения поведения включает две основные стратегии: устранение помех, препятствий и/или предоставлением возможности. Некоторые практические предложения представлены ниже.

Устранение препятствий

Устраните нереалистичные планы, графики и сроки.

Выясните и устраните недостатки навыков посредством тренинга.

Устраните путанные или противоречивые правила.

Избегайте конфликтующих порядков и целей.

Устраните смутьянов (можно перевести на другую должность, уволить и др.).

Предоставление возможностей

Формулируйте трудные, но достижимые цели.

Предоставляйте точные и ясные инструкции.

Делайте напоминания, внушения в дружеской, конструктивной манере и давайте помогающие советы.

Задавайте неугрожающие вопросы об успехе.

Вывешивайте плакаты с помогающими советами.

Полагайтесь на легкие в употреблении формы (анкеты).

Формируйте энтузиазм и ответственность через совместное участие и трудные, но достижимые цели.

Предоставляйте возможность личностного роста и развития посредством обучения.

Конкретные, трудные цели, которые определяют, что и когда делать, вероятно, являются наиболее эффективным инструментом в управлении условиями. Изменяя очевидно незначительные условия, можно достичь значительных результатов. Важно, что это должны быть условия, определенные предшествующим функциональным анализом как связанные с формированием целевого поведения.

Управление последствиями поведения

Третий шаг в схеме МОП призывает предоставлять поддерживающие и соответственно спланированные последствия. Шесть правил успешного управления последствиями предложены консультантами по управлению:

Поддерживайте улучшения, а не только конечный результат. Поведение легко гасится, если не сформировано на пошаговых приростах желаемого поведения. Необходимо понимать, что новое поведение формируется постепенно.

Подгоните последствия под поведение. Переплата может заставить рабочего чувствовать себя виноватым и повысить текущий уровень результативности. Если уровень результативности ниже, чем у других, получивших такое же вознаграждение, у работника нет причин увеличивать свою продуктивность. Если он недовознагражден, он сердится на систему, его поведение гасится. Организация может тем самым вынудить хорошего работника (недовознагражденного) искать работу в другом месте, а поощрение плохого работника (переплаченного) – побудит того остаться. В любом из этих случаев организация в проигрыше.

Предпочтение естественных вознаграждений формальным.

Естественные награды - эффективно подкрепляющие последствия, проистекающие из повседневных социальных и административных

взаимодействий и включающие похвалу, гибкий график работы, раннее окончание работы с сохранением оплаты, предоставление желаемой работы (предпочитаемой), лучших заданий, выгодных проектов и пр., более длительные перерывы в работе.

Формальные вознаграждения включают деньги и другие осязаемые, ощутимые вознаграждения. Естественные социальные вознаграждения потенциально более эффективные и универсально применяемые подкрепители. В противоположность формальным наградам, естественные, в основном, не ведут к насыщению и могут использоваться в управлении в самых различных ситуациях - люди редко устают от комплиментов, похвалы и признания.

Предоставляйте индивидам объективную обратную связь, так часто как это возможно.

Подчеркивайте позитивные подкрепления, не выставляйте на показ наказания. Сторонники МОП рекомендуют формировать желаемое поведение с позитивным подкреплением вместо разрушения нежелательного посредством наказания.

«Поймите их на том, что они делают что-то как надо». Относительно использования наказания исследователи заметили, что оно способно подавлять нежелательное поведение только на время, усиливая побочные эмоциональные эффекты. Например, программист, которого выругали публично, может искусно саботировать выполнение работы над программой в будущем. Более того, те, кого наказывают, начинают бояться и не любить человека, налагающего наказания. Таким образом, карающие менеджеры вряд ли смогут построить климат доверия, так необходимый для успеха в организации. Например, предприниматель Грант, - гигант розничной торговли, который обанкротился в 1975, сделал практикой обрезание галстуков у любого менеджера по торговле, который не выполнял его квоты.

Спланируйте должным образом подкрепления (разработайте схему подкрепления, как график визита президента, расписание движения

транспорта и пр.). Незрелое поведение требует подпитки постоянным подкреплением. Устоявшееся или привычное поведение, напротив, может быть поддержано фиксированными или переменными подкреплениями.

Использование наказаний

Для изменения поведения некоторые руководители делают ставку на наказания за нежелательное поведение. Это влечет за собой множество проблем. Наказание приводит к негативным эффектам в работе:

1. Наказание, применяемое в течение слишком длительного времени, может препятствовать появлению социально желательного поведения.

2. Наказание порождает неприязнь к человеку, осуществляющему карательные акции.

3. Наказание порождает такие нежелательные эмоции, как тревожность и агрессивность.

4. Наказание порождает желание избежать его.

5. Наказывая кого-либо за его поведение, мы не можем гарантировать появления желательного поведения.

6. Последствия наказания требуют дополнительного вложения ресурсов.

7. Наказание может создать коммуникационные барьеры и препятствовать потоку информации (*Источник: Dr. Larry Michaelson, Oklahoma University*).

4 шаг - оценка результатов

Вмешательство МОП эффективно, если в результате его (1) желательное поведение имеет место чаще или (2) нежелательное целевое поведение встречается реже.

Занятие 3. Тема 1.3.2. Специфика психологических способов влияния в управленческой деятельности

«ЭКОЛОГИЧНЫЕ» СПОСОБЫ ПОЛУЧИТЬ ОТ ЧЕЛОВЕКА ТО, ЧТО ВАМ НУЖНО

Далеко не всегда удается получить от человека то, чего мы хотели бы, приводя весомые аргументы, прикладывая колоссальные усилия к тому, чтобы другой человек изменил свою точку зрения. На самом деле можно обойтись без больших энергозатрат. Мы можем сделать так, чтобы другой человек сам принял решение – делать то, что нам необходимо.

На первый взгляд может показаться, что речь идет о манипуляции. Однако мы рассмотрим экологичные методы влияния на разум другого человека. С помощью этих методов, уходит необходимость прикладывать усилия и оказывать давление на личность. Мягкое влияние поможет получать максимум пользы от коммуникации.

Методы мягкого влияния

Применяя методы мягкого влияния, вы сможете легко получать от людей то, что нужно. Без обмана и манипуляционных уловок.

1. Узнайте, что нужно человеку

Для этого достаточно просто слушать собеседника, он сам вам расскажет о своих потребностях. Мы постоянно говорим о себе, что сделали, чего хотим, чего нам не хватает. Нам хочется, чтобы слушали нас. Для выявления потребностей другого достаточно внимательно послушать то, о чем он говорит.

По Фрейдю, самым сильным желанием у человека является желание быть великим. Джон Дьюи (американский философ и педагог) отмечал желание быть значимым.

Базовые потребности человека по А. Маслоу сформулированы следующим образом:

физиологические – еда, вода, жилье, сон;

потребность в безопасности и сохранении здоровья;

потребность в принадлежности к обществу – любовь, дружба, общение;
потребность в признании – значимость и уважение, самооценка;
потребность в самовыражении – личное совершенствование и развитие.
Получается, что желания человека не так уж и сложно выявить.

Здоровье и сохранение жизни, пища, сон, деньги или материальные ценности, будущее, удовольствия, благополучие близких и детей, ощущение значимости – основные контексты, которые помогут вам распознать желания других людей.

2. Дайте человеку почувствовать значимость, дав ему то, чего он хочет

Отыскав то, что нужно другому человеку, мы можем помочь ему это получить. Таким образом объединяются наши цели и цели другого человека. И при достижении желаемого результата подтягивается и результат другой цели.

Так, например, в предвыборных кампаниях кандидаты активно ведут свою политику. «Проголосовав за меня, вы получите то-то, то-то и то-то», и у кандидатов получается быть избранными, говоря на языке желаний избирателей (см. п. 1)

Достаточно просто показать путь решения проблемы человека и, он сделает так, как хочет тот, который показывает этот путь.

Значимость – есть ни что иное, как признание или хотя бы допущение ценности другого человека, его желаний и интересов.

3. Что нужно делать, чтобы другой человек почувствовал себя значимым?

Желание быть значимым – самое сильное стремление человека. И вы можете удовлетворить потребность собеседника в ощущении его значимости, для этого достаточно:

Признать его ценность. Признание другого человека, его мнения и мышления помогает обходиться без осуждения, критики и ругани. Мы охотнее общаемся с теми, кто нас понимает и искренне заботится о наших интересах.

Говорить о его желаниях, а не о своих. В общении каждый человек старается говорить о себе. О том, как провел свой день, о своих желаниях и своих открытиях. Каждый человек желает быть услышанным и понятым.

Человек – социальное существо. И мы не можем не общаться.

Обратите внимание: нам больше симпатичен тот собеседник, который слушает. Слушает нас. Поэтому в коммуникациях важно уметь слушать.

Говорить искренне и открыто. Когда собеседник начинает лукавить, наше бессознательное автоматически распознает несоответствие и у нас возникает подозрение. Мы можем полностью не осознавать этот момент, однако бессознательную часть нашего мозга не так-то просто обмануть. И она сама распознает невербальную коммуникацию и даст нам сигнал.

Невербальная коммуникация, а именно язык тела поможет вам лучше понимать своего собеседника и для вас многое станет более понятным.

Наше тело подает сигналы во время общения и его очень трудно перехитрить. Искренность и открытость так же без проблем распознаются нашим бессознательным. Тело так же реагирует открытыми жестами и другими сигналами, распознав которые, бессознательное собеседника дает сигнал, что вам можно доверять.

Признать ценность и значимость другого человека просто и не требует никаких усилий. Общение получается легким и приятным для каждой стороны, более того, это важная часть экологического влияния.

А что еще может пригодиться, кроме признания значимости человека?

Похвала

Искренняя, добрая и самая действенная. Человеку нравится, когда хвалят за его упорство и достигнутые результаты. Человек словно расцветает, когда отмечают его труд. Возникает желание сделать еще больше и еще лучше.

Давая человеку искреннюю похвалу за его заслуги, вы становитесь именно тем человеком, который помогает ему чувствовать себя лучше. Разве вы не хотели бы общаться вновь и вновь с такими людьми?

Достаточно отмечать то, что вам понравилось в его работе и результате, который у него получился. Наверняка есть что-то, что пришлось вам по душе.

Получить от человека нужный вам результат можно разными методами: с помощью давления, манипуляций или применяя мягкие методы влияния. Психологическое давление и манипуляции требуют наибольших затрат энергии и в лучшем случае выигрывает только одна сторона. Мягкое влияние нацелено на удовлетворение потребностей обеих сторон, заботу о человеке и основано на искренности в отношениях между сторонами для удовлетворения их нужд. Цели объединяются и достигаются совместными действиями.

Эти методы влияния помогут расположить к себе собеседника и получить от него то, что нужно вам.

Занятие 4. Тема 1.3.3. Способы и техники психологического влияния

Способы психологического влияния

Как воздействовать на человека? Как убедить его сделать то, что вам нужно? Как сформировать у него определённое настроение? В этом материале вы познакомитесь с 10 способами психологического влияния. Они помогут вам не только в «нападении», но и в защите от разного рода воздействий. Итак, как перестать поддаваться влиянию и научиться влиять самому?

1. Прямое убеждение. Это воздействие посредством аргументирования точки зрения, которую мы хотим привить человеку. При этом он осознаёт, что вы воздействуете на него. С помощью убеждений вы можете изменить намерения, решения, суждения человека и т.п.

2. Внушение. Это неаргументированное влияние на человека. При внушении человек некритически воспринимает всё, что ему говорят, вследствие чего усваивает любые установки и убеждения, которые вы хотите ему навязать.

Обычно внушение происходит вне сознательного контроля реципиента. Например, вы говорите: «Каждый образованный человек должен сходить на эту выставку», но при этом прямо не обращаетесь к человеку, на которого влияете (допустим, намеренно говорите об этом по телефону так, чтобы он был рядом и слышал).

Человек не понимает, что вы воздействуете конкретно на него, поэтому не пытается «защищаться».

3. «Заражение». Заражением называют передачу своего эмоционального состояния или своих установок другим людям. Самый яркий пример – смех. Есть даже выражение «заразительный смех». Но это работает и с другими состояниями.

Например, если человек долго находится в обществе, которое имеет определённое убеждение, то со временем он тоже его перенимает, «заражается» им.

4. Самопродвижение. Самопродвижение – это открытое объявление своих целей и предоставление доказательств своей компетентности.

Подобное проявляется, когда человек, например, говорит, что он имеет большой опыт в управлении персоналом и именно поэтому главой отдела нужно назначить его, а не кого-то другого.

5. Пробуждение импульса к подражанию. Это вызывание у другого человека желания быть похожим на вас. Вы ведёте себя таким образом, чтобы тот, на кого вы хотите повлиять, начал подражать вам.

Допустим, вы создаёте себе образ успешного человека, вас берут в пример, на вас ориентируются. Тогда вы можете что угодно выдать за причину своего успеха и люди будут делать это, то есть подвергнутся влиянию.

6. Формирование благосклонности. Вы можете оказывать психологическое влияние на человека, если вызовете у него чувство благосклонности или даже привязанности.

Например, вы можете оказать ему услугу, дать ценный совет или просто дружелюбно общаться. Какой способ влияния вы бы не выбрали для использования, формирование благосклонности всегда вам поможет.

7. Принуждение. Влияние с использованием угроз, психологического давления и т.п. В том числе это шантаж и обещание каких-либо благ за подчинение вашей воле.

8. Просьба. Да, иногда можно оказать нужное вам воздействие, просто попросив человека. Помните, что ваша просьба должна быть мотивирована. Почему человек должен сделать то, о чём вы говорите? Какую он выгоду получит от этого? Не ждите этих вопросов, а сразу давайте ответы на них.

9. Деструктивная критика. Психологическое влияние оказывается путём высказывание негативных суждений в адрес того, на кого вы хотите повлиять. Также это может быть осмеивание, осуждение или ругань.

Подобное отнимает у человека веру в себя, заставляет его тратить большое количество сил на борьбу с отрицательными эмоциями, делает его более уязвимым.

10. Манипуляция. Это скрытое воздействие. Это определённые приёмы, целый арсенал техник, которые помогают влиять на волю, психическое и эмоциональное состояние человека.

11. Методы мягкого влияния

Применяя методы мягкого влияния, вы сможете легко получать от людей то, что нужно. Без обмана и манипуляционных уловок.

1) Узнайте, что нужно человеку

Для этого достаточно просто слушать собеседника, он сам вам расскажет о своих потребностях. Мы постоянно говорим о себе, что сделали, чего хотим, чего нам не хватает. Нам хочется, чтобы слушали нас. Для выявления потребностей другого достаточно внимательно послушать то, о чем он говорит. По Фрейдю, самым сильным желанием у человека является желание быть великим. Джон Дьюи (американский философ и педагог) отмечал желание быть значимым.

Базовые потребности человека по А. Маслоу сформулированы следующим образом:

физиологические – еда, вода, жилье, сон;
потребность в безопасности и сохранении здоровья;
потребность в принадлежности к обществу – любовь, дружба, общение;
потребность в признании – значимость и уважение, самооценка;
потребность в самовыражении – личное совершенствование и развитие.

Получается, что желания человека не так уж и сложно выявить.

2) Дайте человеку почувствовать значимость, дав ему то, чего он хочет.

Значимость – это признание или хотя бы допущение ценности другого человека, его желаний и интересов.

Занятие 5. Тема 2.1.2. Особенности управленческой деятельности руководителя

Особенности управленческой деятельности руководителя

Использование пирамиды А. Маслоу для самоактуализации

В 1954 году в работе «Мотивация и личность» Абрахам Маслоу предположил, что все потребности человека врожденные и организованы в иерархическую систему. Это интересная теория, которая показывает, что удовлетворив один уровень потребностей, человек мотивирован реализовать на следующем. Несмотря на то, что пирамиду А.Маслоу часто критикуют как неработающую и абсурдную модель, мы в этой статье постараемся доказать, что для некоторых людей она может иметь большое значение.

О пирамиде А. Маслоу

Пирамида потребностей — название иерархической модели потребностей человека, представляющее собой упрощенное изложение идей американского психолога Абрахама Маслоу. Она отражает одну из самых

известных теорий мотивации — теорию иерархии потребностей. Вкратце пробежимся по семи уровням пирамиды.

Физиологические потребности (низший уровень): жажда, голод, половые потребности, сон.

Потребность в безопасности: стабильность, комфорт, защищенность, уверенность.

Социальные потребности: общение, любовь, поддержка, совместная деятельность.

Потребность в уважении и признании: признание, самоуважение, успех, одобрение.

Познавательные (творческие) потребности: творчество, созидание, познание, открытие.

Эстетические потребности: порядок, гармония, красота.

Потребность в самоактуализации (высший уровень): личностный рост, реализация своих целей и способностей, самопознание.

Критика пирамиды

Исходя из теории Маслоу, идеально счастливое общество — это общество сытых людей, которые не имеют повода для страха и тревоги. Он утверждал, что в этом случае у человека появляются более высокие потребности. Так ли это на самом деле?

Психолог Эд Динер исследовал жилищные условия, финансы, безопасность, питание, уровень социальной поддержки и эмоции людей из 155 стран в течение пяти лет. Ученый выявил как некоторые закономерности, так и отклонения. Есть люди, которые двигались вверх так, словно для них пирамида Маслоу была внутренней конституцией. Однако он обнаружил то, что мы и так в глубине души знали — человек может демонстрировать высокий уровень самоактуализации и прекрасные социальные отношения даже тогда, когда его основные физиологические потребности, а также потребность в безопасности полностью не выполнены.

Да и наши жизненные наблюдения показывают, что основная масса людей, удовлетворив первые два уровня, начинает просто топтаться на месте. Подобные люди считают себя счастливыми, однако такое счастье является местечковым и бутафорным. Общество, в котором большинство людей находятся на второй ступеньке и не стремится выше, можно назвать бессознательным.

А теперь поговорим о пирамиде Маслоу более подробно и сделаем несколько важных выводов из этой теории.

Самоактуализация в пирамиде Маслоу

Самоактуализация — это стремление человека к наиболее полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. В педагогике и психологии гуманистического направления утверждается, что лишь при помощи самоактуализации человек может реализовать себя, добиться успеха и обрести смысл своего существования. Уже звучит достаточно похоже на теорию Маслоу, неправда ли?

Проанализируйте свою жизнь по пирамиде Маслоу. Возможно, у вас большие проблемы с уверенностью в себе, конфликты в семье или вы не достигли успеха к намеченному вами моменту времени. В итоге вы смотрите на пирамиду и она уже скорее напоминает вам гигантский кусок сыра с дырками внутри. В этот момент вы четко осознаете, что не до конца реализовались в жизни, не достигли самоактуализации, а также недостаточно думали о своей жизни, используя данный способ.

Некоторые люди очень быстро достигают вершины пирамиды. Но как правило это йоги, монахи или отшельники. Возможно они добились самопознания, медитируя в пещерах, однако пожертвовали всем остальным. Например, социальными потребностями. Тяжело сказать, счастливы ли эти люди. Поэтому более-менее правильным будет постепенное восхождение к вершине пирамиды.

Одна из главных проблем современного общества в том, что многие люди не могут найти себе применения, не раскрывают свои таланты и

способности. А если так, ни о какой реализации в жизни речи быть не может. Они вынуждены выбирать ту работу, которая совершенно не требует каких-то особых способностей и при этом занимает практически все их время. То время, которое им нужно как раз для того, чтобы развивать свои способности. Эти люди оказываются в порочном круге. Пропадает желание развиваться и мотивировать себя на реализацию в жизни. Они подменяют высшие ценности обычным комфортом. И даже если у них остается время после работы, они заполняют его совершенно ненужными вещами. Их вклад в общество является минимальным и подсознательно они это понимают. Это ведет к приобретенной беспомощности и синдрому жертвы. Печально, нет ни одного эффективного лекарства, которое поможет выдернуть такого человека из порочного круга. То есть конечно способы есть (медитация, самопознание), но попробуйте заставить человека применять их и вы натолкнетесь на полнейшее непонимание.

Если вы читаете эту статью, значит по крайней мере хотите от жизни немного большего, чем удовлетворения физических потребностей. Давайте подумаем об успехе? Что вам сразу пришло в голову? Многие люди неправильно понимают значение этого слова, отсюда и растут корни многих проблем. Успех — это не деньги и не комфорт. Даже если вы так считаете, вы не можете быть поистине счастливым. Путешествия в другие страны, поедание самых разнообразных продуктов и наилучшая одежда — это не успех. Это приятные вещи, которые для многих становятся самоцелью.

Так что же такое успех? Это личностный рост. Потому что если представить ситуацию, в которой у человека забрали все — еду, одежду, деньги, дом — что в итоге останется? Останется личность. Конечно и ее можно отнять при помощи разных психологических уловок и приспособлений. Например, вы возможно читали книгу «1984» Джорджа Оруэлла и прекрасно понимаете, о чем идет речь. Но также вероятно вам знакомо имя Виктора Франкла. И это не литературный персонаж, а реальная личность. Это человек,

которого нельзя было сломать. Почитайте о нем, если будет возможность. Вот это и есть личностный рост.

Почему многие люди не хотят заниматься личностным ростом? Потому что это скучно и сложно. Кроме того, он подразумевает отказ от мгновенного удовлетворения своих нужд. Он требует воли и дисциплины, размышлений и длительного периода времени. Умение отказаться от краткосрочных удовольствий ради долгосрочных целей и делает разницу между посредственным и успешным человеком. Успешный человек готов временно пожертвовать комфортом и сосредоточиться на высших целях. Это проявляется даже в финансах: умение не потратить все, что зарабатываешь с тем, чтобы откладывать деньги на что-то более важное. Нет, не покупку автомобиля вместо телефона, а скорее открытия дела, в которое веришь и которое может принести пользу обществу, как бы высокопарно это ни звучало. Такие люди есть и их единицы. Мы считаем их блаженными и одновременно восторгаемся ими. Порой может проскочить мысль о том, что мы тоже на такое способны, однако в следующую секунду отгоняем ее подальше.

Успех — это отсутствие эгоизма. Опять же, желание содержать себя и свою семью это прекрасное стремление, но если не хотеть большего, то подлинного успеха достичь невозможно. Мы социальные личности и как бы вы ни относились к людям, они окружают и влияют на нас. Это хорошо, если вокруг вас друзья, семья и близкие люди, у вас есть крыша над головой и достойный доход. Однако вы живете в обществе и каждый день сталкиваетесь с самыми разными людьми. Возможно не самыми приятными и умными. На самом деле успешный человек усмотрит в этом частичку и своей вины. Бытие формирует сознание. И если вы не попытаетесь изменить общество, оно непременно изменит вас.

Ваша цель как человека разумного — заполнять эти дыры в куске сыра, называемого пирамидой Маслоу, причем неважно в каком именно порядке. Это отличная стратегия для самоактуализации. Для этого ответьте на два вопроса, только выделите себе достаточно времени для размышлений.

На каком уровне пирамиды вы застряли? Возможно ваши потребности частично удовлетворены на многих уровнях, отметьте для себя и это.

Чего вам не хватает? Например, вам не хватает самоуважения. Здесь возможны два варианта. Первый: вы достигаете своих целей, но все равно недостаточно уважаете себя — тогда это проблема психологическая или отчасти надуманная. Второй: вы не достигаете целей и бросаете все дела на половине пути. В этом случае вам нужно развивать дисциплину и мотивацию.

Желаем вам удачи в самоактуализации!

Занятие 6. Тема 2.1.3. Методики изучения психологических качеств руководителя

«Современные методы диагностики личности»

1. *Типологические опросники.*
2. *Опросники черт личности.*
3. *Опросники мотивов.*
4. *Опросники интересов.*
5. *Опросники ценностей.*
6. *Опросники установок (аттитюдов).*
7. *Психосемантические методы диагностики*

Типологические опросники личности

В разных теориях личности постулируется различное количество конкретных ее характеристик, имеющих индивидуальную выраженность. Для их обозначения часто используется понятие «черта». Большим по объему и более гетерогенным по сравнению с чертой является понятие «тип». Тип личности рассматривается как целостное образование, не сводимое к набору черт. Понятие «тип» отличается более высоким уровнем обобщения и выполняет функцию категоризации свойств личности в более объемные

единицы, имеющие непосредственное отношение к наблюдаемым моделям поведения человека.

Типы — это комбинации содержательных характеристик личности, между которыми существуют закономерные и необходимые связи, «комплексы» (Г. Мюррей), «согласованные паттерны» (С. Мадди).

Типологический подход является основанием для разработки типологических опросников личности. Здесь тип личности не только определяет особенности опросника, но и выступает способом обобщения диагностических данных, а также предполагает группировку обследованных по степени сходства, близости в пространстве личностных признаков. При использовании этого вида опросников диагноз ставится на основе сопоставления индивидуальных результатов с соответствующими (усредненными) типами личности, представленными в опроснике, и определении степени их сходства.

При разработке этой группы опросников авторы могут опираться на имеющиеся и поддерживаемые ими теории личности, используя представленные там классификации типов. Возможен и иной подход, когда создатели опросников действуют эмпирически, не имея какой-либо теоретической основы.

Именно так (последним способом) был разработан **Миннесотский многопрофильный** (многоаспектный) личностный **опросник** (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory* — *MMPI*). Его авторы *С. Хетуэй и Дж. Мак-Кинли*, год создания — 1941.

Создатели этого опросника ставили перед собой задачу разработать удобную и простую для широкого практического применения клиническую методику, позволяющую различать норму и некоторые психические заболевания. Поэтому для составления его утверждений использовались жалобы больных, описания симптоматики психических заболеваний в клинических руководствах, а также ранее разработанные опросники.

Последующие проверки и исследования ММРІ привели к тому, что трактовка его возможностей изменилась. Если первоначально он рассматривался как средство вспомогательного психиатрического диагноза, то в настоящее время считается инструментом, измеряющим степень сходства испытуемого с характерными личностными свойствами тех групп лиц, по которым валидизировалась каждая шкала. Оценивается основная тенденция, носителем которой является группа, ее определяющие личностные черты и устанавливается их выраженность у испытуемого.

К 60-м гг. этот опросник занял прочное положение главной методики и применялся более часто для диагностики нормальных людей в ходе их консультирования, приема на работу, поступления на военную службу, для медицинского обследования и судебно-медицинской экспертизы, чем для оценки психически больных, хотя первоначально он разрабатывался и использовался в клинике.

Это не только один из самых употребляемых личностных опросников, но и источник обширного потока исследований, значительная часть которых посвящена факторному анализу шкал ММРІ и влиянию стиля ответов на диагностические показатели.

Содержание заданий (утверждений) опросника ММРІ широко охватывает такие области, как здоровье, социальные, политические, религиозные, сексуальные отношения, вопросы образования, работы, семьи и брака, а также наиболее известные невротические и психотические типы поведения, такие, как маниакальные состояния, галлюцинации, фобии, а также садистские и мазохистские наклонности.

ММРІ состоит из 550 утвердительных высказываний, на которые испытуемый дает ответ «верно», «неверно» или «не могу сказать». При индивидуальном проведении методики эти высказывания предъявляются на отдельных карточках, и испытуемый распределяет их соответственно трем типам ответов. Позднее была создана форма опросника для группового

диагностирования, высказывания стали предъявляться в тестовой тетради, а испытуемые стали записывать ответы на специальном бланке.

К настоящему времени группами американских исследователей разработаны и широко применяются пособия для определения диагноза по профилям показателей ММРІ. Профиль — это графическое изображение количественных показателей на специальных бланках, существующих в двух вариантах (для мужчин и женщин).

В классическом виде ММРІ используется 13 шкал: 3 контрольных и 10 клинических.

Контрольные шкалы предназначены для выявления установок испытуемых по отношению к обследованию. В ММРІ имеются следующие шкалы:

- ◆ шкала лжи (L);
- ◆ шкала достоверности (F);
- ◆ шкала коррекции (K).

Шкала лжи (L). Предназначена для оценки искренности испытуемого. Высокие значения по этой шкале получают люди, стремящиеся произвести благоприятное впечатление и потому склоняющиеся в своих ответах в сторону социальной желательности.

Шкала достоверности (F). Составлена для выявления недостоверных результатов, связанных со стремлением подчеркнуть тяжесть своего состояния, многочисленность конфликтов, а также для выявления технических ошибок, совершаемых испытуемым или экспериментатором.

Шкала коррекции (K). Введена для того, чтобы сгладить искажения, вносимые чрезмерной недоступностью и осторожностью при обследовании. Лица, имеющие высокие оценки по этой шкале, плохо понимают внутренние мотивы своего поведения, не осознают негативные и тревожные сигналы и поэтому отрицают, что они испытывают какие-либо трудности, что жизнь неустроена, что они озабочены своим состоянием и т. п.

К базисным шкалам ММРІ относят следующие: ипохондрии, депрессии, истерии, психопатии, женственности—мужественности, паранойаль-

ности, психастении, шизоидности, гипомании, социальной интроверсии. Кроме названий, шкалам присвоены числовые номера и буквенные индексы.

1. Шкала ипохондрии (Hs). Измеряет «близость» испытуемого к астено-невротическому типу личности. Для лиц этого типа забота о здоровье приобретает сверхценный характер, доминирует в системе личностных ценностей, снижает уровень активности, обедняет интересы, отрывает от общественной жизни.

2. Шкала депрессии (D). Предназначена для измерения степени «близости» к гипотимическому типу личности. Высокие оценки по этой шкале свойственны чувствительным, сензитивным лицам, склонным к тревогам, робким, застенчивым, неудовлетворенным собой и своими возможностями.

3. Шкала истерии (Hy). Создана для выявления лиц, склонных к невротическим защитным реакциям конверсионного типа. Они используют симптомы физического заболевания как средство разрешения затруднительных ситуаций или как способ избежать личной ответственности. Главной особенностью лиц истероидного (или демонстративного) типа является стремление казаться интереснее, значительнее, чем это есть на самом деле, стремление обратить на себя внимание во что бы то ни стало (жажда признания).

4. Шкала психопатии (Pd). Выявляет сходство испытуемого с социопатическим вариантом развития личности. Высокие оценки по этой шкале свидетельствуют о социальной дезадаптации в широком смысле этого слова.

Стабильно высокие показатели по данной шкале — признак хронической дезадаптации, которая стала свойством личности. Высокие оценки характерны для лиц несдержанных, агрессивных, конфликтных, пренебрегающих социальными нормами, этическими ценностями и обычаями окружающих людей. Во всем их поведении доминируют агрессивные реакции, направленные против кого-либо или чего-либо в окружении.

5. Шкала мужественности-женственности (Mf). Это единственная шкала, где оценка мужчин и женщин производится в противоположных

направлениях. Связано это с тем, что данная шкала измеряет степень идентификации испытуемого с ролью мужчины или женщины, предписываемой культурой и обществом. Причем для мужчин оценивается «близость» к женскому типу личности, а для женщин — к мужскому.

Мужчины с высокими оценками по шкале чувствительны, мягки, склонны к волнениям, уделяют много внимания самоанализу и внутренним переживаниям. Их интересы широки, разнообразны и утонченны, у них богатое воображение, тяга к фантазированию и эстетическим занятиям. Мужчины этой группы хорошо ладят с людьми, способны тонко чувствовать оттенки межличностных отношений, правильно учитывают их в своем поведении.

Женщины с высокими оценками по шкале решительны, смелы, склонны к риску и приключениям, обладают трезвым складом ума, несентиментальны, с некоторой резкостью, недостаточной женственностью в манерах и позах. В решении проблем прибегают к силе, а тонкостями и оттенками пренебрегают.

6. Шкала паранойяльности (Pa). Измеряет степень «близости» испытуемого к паранойяльному типу личности. Самой характерной чертой лиц этого типа является склонность к формированию так называемых сверхценных идей. Эти идеи постепенно овладевают их сознанием и оказывают определяющее влияние на все их поведение. Основными чертами психики людей с паранойяльным характером является большой эгоизм, самодовольство и чрезмерное самомнение.

7. Шкала психастении (Pt). Предназначена для диагностики лиц с тревожно-мнительным типом личности. Характерными чертами лиц тревожно-мнительного типа являются хроническое чувство тревоги, боязливость, крайняя нерешительность и склонность к сомнениям. Эти лица чрезвычайно чувствительны и ранимы, притом не только тем, что происходит сейчас и здесь, но еще больше тем, что только может случиться.

8. Шкала шизоидности (Sc). Предназначена для диагностики шизоидного (или аутистического) типа личности. Наиболее характерными особенностями лиц этого типа являются отсутствие единства и согласованности психической деятельности, причудливость и парадоксальность мышления, эмоций и поведения. Они способны тонко чувствовать и эмоционально реагировать на воображаемые, абстрактные образы. Обычные повседневные радости и горести не вызывают у них эмоционального отклика. Внимание их избирательно направлено только на интересующие их проблемы, по отношению же ко всем остальным проблемам они проявляют полнейшее безразличие и неосведомленность.

9. Шкала гипомании (Ma). Предназначена для измерения степени «близости» испытуемого к гипертимному типу личности. Для лиц с высокими оценками по шкале гипомании характерно приподнятое настроение независимо от обстоятельств. Они активны, деятельны, энергичны и жизнерадостны. Они любят работу с частыми переменами, тяготеют к однообразию и своими обязанностями, охотно контактируют с людьми, у них потребность в «слиянии с миром».

10. Шкала социальной интроверсии (Si). Измеряет степень близости испытуемого к интровертированному типу личности. Высокие оценки по этой шкале бывают у лиц, которым не хватает равновесия и уверенности в человеческих отношениях. В обществе они легко смущаются, испытывают скованность, нервничают, быстро теряют душевное равновесие. Возможно, по этой причине они держатся холодно и отчужденно.

При обследовании ММРІ первичные (сырые) баллы по каждой шкале, переведенные в стандартные Т-оценки, сопоставляются с нормами со средним значением 50 и стандартным отклонением 10. Диапазон разброса в границах нормы — от 30 до 70.

ММРІ, представляя собой классический образец типологического личностного опросника, хорошо зарекомендовал себя как инструмент практического психолога. Однако он нуждался в модернизации, которую

осуществляет специально созданный в США Комитет по рестандартизации ММРІ. В ее процессе происходит пересмотр отдельных пунктов, полное обновление норм, создание новых контрольных шкал, использование новых подходов и интерпретации и компьютеризация процедур предъявления и анализа результатов.

В отечественной психологической практике чаще всего используются два варианта ММРІ — в адаптации Ф. Б. Березина и М. П. Ми-рошникова (1967, 1994) и Л. Н. Собчик (1971)].

Рассмотрим еще два опросника, которые относятся к группе типологических. Оба они, в отличие от ММРІ, не имеющие теоретической основы, опираются на концепцию и типологию акцентуаций (К. Леонгард; А. Е. Личко). Предлагая их, каждый из авторов пытается описать наибольшее число возможных стилей поведения.

Близким к ММРІ в содержательном отношении является **Опросник X. Шмишека** (*Schmieschek Fragebogen*), предназначенный для диагностики акцентуированных типов личности. В его основе лежит концепция «акцентуированных личностей» К. Леонгарда. Согласно этой концепции, черты личности могут быть разделены на две группы: основную и дополнительную. Основных черт значительно меньше, но они являются стержнем личности, определяют ее развитие, адаптацию и психическое здоровье. При большой степени выраженности основных черт они накладывают отпечаток на личность в целом и при неблагоприятных социальных условиях могут разрушать ее структуру.

Личности, у которых основные черты имеют высокую степень выраженности, названы К. Леонгардом акцентуированными. Акцентуированные личности не являются патологическими. «При ином толковании, — считает К. Леонгард, — мы бы вынуждены были прийти к выводу, что нормальным следует считать только среднего человека, а всякое отклонение от такой середины (средней нормы) должно быть признано патологией. Это вынудило бы нас вывести за пределы нормы тех личностей, которые своим своеобразием

отчетливо выделяются на фоне среднего уровня. Однако при этом в эту рубрику попала бы и та категория людей, о которых говорят «личность» в положительном смысле, подчеркивая, что «они обладают ярко выраженным оригинальным психическим складом».

На основе своей концепции К. Леонгард выделил 10 основных типов акцентуированных личностей, в основном соответствующих систематике психопатий в пограничной психиатрии.

Демонстративный тип. Центральной особенностью демонстративной личности является потребность в самовыражении, постоянное стремление произвести впечатление, привлечь к себе интерес, быть в центре всеобщего внимания. Элементами поведения личности этого типа являются самовосхваление, рассказы о себе или о событиях, в которых эта личность занимала центральное место. Значительная доля этих рассказов на самом деле является либо фантазированием, либо существенно приукрашенным изложением событий.

Педантичный тип. Ярко выраженными внешними проявлениями людей этого типа личности является повышенная аккуратность, тяга к порядку, нерешительность и осторожность. Прежде чем что-либо сделать, эти люди долго и тщательно все обдумывают. Очевидно, за внешней педантичностью стоит нежелание и неспособность к быстрым переменам, к принятию ответственности. Эти люди без нужды не меняют место работы, а если это требуется, то они с трудом идут на предстоящие перемены. Они любят свое производство, привычную работу. В быту для них характерна добросовестность.

Застревающий тип. Этот тип личности характеризуется высокой устойчивостью аффекта, длительностью эмоциональных переживаний. Оскорбление личных интересов и достоинства, как правило, долго не забывается и никогда легко не прощается. В связи с этим окружающие часто характеризуют людей этого типа как злопамятных и мстительных. К этому

есть основания: переживания аффекта часто сочетается у них с фантазированием, вынашиванием плана ответа обидчику, мести ему.

Возбудимый тип. Особенностью людей этого типа личности является чрезвычайно выраженная импульсивность поведения. Манера их общения и взаимодействия с людьми в значительной мере зависит не от логики, не от рационального оценивания других людей и своих поступков и действий, а обусловлена импульсом, влечением, инстинктом или неконтролируемыми побуждениями. В области социального взаимодействия для них характерна крайне низкая терпимость, что часто может характеризоваться как отсутствие терпимости вообще.

Гипертимический тип. Основной выраженной особенностью людей этого типа личности является постоянное пребывание в приподнятом эмоциональном настроении, даже несмотря на отсутствие для этого каких-либо внешних поводов. Приподнятое настроение сочетается у них с высокой активностью, жаждой деятельности. Для них характерны общительность, повышенная словоохотливость. На жизнь такие люди смотрят всегда оптимистично, не теряя оптимизма и при возникновении трудностей и жизненных препятствий. Трудности люди такого типа часто преодолевают без особого труда в силу органично им присущей активности и деятельностной направленности.

Дистимический тип. Дистимическая личность является противоположностью гипертимической. Дистимики обычно сконцентрированы на мрачных, печальных сторонах жизни и на негативных ее исходах. Это проявляется во всем: в поведении, в общении, в особенностях восприятия жизни, отдельных ее событий и других людей. Обычно эти люди по своей натуре серьезны. Активность, а тем более гиперактивность, им совершенно не свойственна.

Тревожный тип. Главной особенностью этого типа личности является повышенная тревожность, беспокойство по поводу возможных неудач, негативно проявляющееся переживание за свою судьбу и судьбу своих

близких. При этом объективных поводов к такому беспокойству может и не быть или они незначительны. Люди этого типа отличаются робостью, иногда с проявлением покорности обстоятельствам. Постоянная настороженность перед внешними обстоятельствами сочетается у них с неуверенностью в своих силах.

Циклотимический тип. Выраженной особенностью людей этого типа личности является постоянная смена гипертимических и дистимических состояний. При этом такие перемены являются не только частыми, но и не случайными. В гипертимической фазе поведение этих людей типичное — радостные события вызывают не только положительные эмоции, но также и жажду деятельности, повышенную активность, словоохотливость. Печальные события вызывают у этих людей не только огорчение, но и подавленность. В этом состоянии для них характерны замедленность реакций, переживаний и мышления, замедление и снижение эмоциональной отзывчивости, способности к сопереживанию и сочувствию.

Экзальтированный тип. Главной особенностью личности этого типа является яркая экзальтированная реакция. Люди этого типа легко приходят в бурный восторг от радостных событий и в глубочайшее отчаяние от событий печальных. Их отличает крайняя впечатлительность по поводу как положительных, так и печальных событий и фактов. При этом внутренняя впечатлительность и переживание сочетаются у людей этого типа с ярким внешним выражением.

Эмотивный тип. Важнейшей особенностью эмотивной личности является высокая чувствительность и глубина переживаний в области тонких эмоций, порождаемых в сфере духовной жизни человека. Людям этого типа характерны мягкосердечие, доброта, задушевность, эмоциональная отзывчивость, высоко развитая эмпатия. Все эти особенности, как правило, хорошо видны и постоянно проявляются во внешних реакциях и в различных ситуациях. Характерной особенностью этого типа личности является повышенная слезливость («глаза на мокром месте»). Если экзальтированный

тип личности характеризуется как «бурный, порывистый, возбужденный», то этот - эмотивный тип — как «чувствительный и впечатлительный».

Сам личностный опросник Х. Шмишека включает перечень вопросов, обращенных к различным установкам и особенностям отношений человека к миру, другим людям, к самому себе. По инструкции испытуемый должен выразить свое мнение по каждому вопросу ответами либо «да», либо «нет». При обработке результатов опросника ответы испытуемого в соответствии с ключом разносятся по десяти типам личности. Эти результаты представляют собой «сырые» баллы. Для каждого из десяти типов личности кроме этого разработаны коэффициенты. В окончательном виде сырые баллы преобразуются в итоговые показатели с помощью их умножения на соответствующие коэффициенты. Критическое значение итогового показателя, позволяющее характеризовать испытуемого как акцентуированную личность определенного типа, лежит в пределах выше 14 баллов (максимальное значение, которое может быть получено по каждому из типов личности, равняется 24 баллам).

При использовании данного опросника следует учитывать, что он не имеет шкалы лжи. Поэтому требуются специальные дополнительные действия диагноста для получения достоверных результатов: проявление максимума внимания на стадии инструктирования для выявления возможных отрицательных установок испытуемого на обследование, создание атмосферы благожелательности и серьезного настроя на работу.

Патохарактерологический диагностический опросник (ПДО) А. Е. Личко является еще одной методикой класса личностных типологических опросников. В этой методике использован типологический подход к описанию и диагностике личности здорового человека. ПДО предназначен для диагностики типа психопатии и акцентуации характера у подростков в возрасте от 14 до 18 лет.

В опросник включены фразы, разбитые на 25 тем. В число тем вошли: оценка собственных витальных функций (самочувствие, настроение, сон,

сексуальные проблемы и т. д.), отношение к близким и окружающим (родителям, друзьям, школе и т. п.) и к некоторым абстрактным категориям (к критике, наставлениям, правилам и законам и т. п.). В наборы были также включены фразы, отражающие отношение разных характерологических типов к ряду жизненных проблем, а также фразы индифферентные, не имеющие диагностического значения.

Гипертимный тип. Он соответствует гипертимическому типу в опроснике Х. Шмишека и гиноманиакальному типу в ММРІ. Главной особенностью этого типа в подростковом возрасте являются постоянно приподнятое настроение, высокий жизненный тонус, активность и предприимчивость. Такие подростки отказываются подчиняться чужой воле, плохо переносят дисциплинарные требования и строго регламентированный образ жизни, к правилам и законам относятся легкомысленно, легко могут переступить грань между дозволенным и запретным.

Циклоидный тип. Он соответствует циклотимическому типу личности в опроснике Х. Шмишека. До пубертатного возраста дети такого типа производят впечатление гипертимиков или нормотимиков. Однако с наступлением пубертатного периода возникает первая субдепрессивная фаза. В дальнейшем фазы подъема и спада настроения сменяют друг друга на протяжении всей жизни. Вначале смена фаз происходит довольно часто, но постепенно длительность периодов возрастает. В гипоманиакальной фазе бросаются в глаза повышенная активность, живость, легкомыслие, тяга к наслаждениям. В субдепрессивной фазе фон настроения снижен, отмечаются вялость, упадок сил, повышенная раздражительность и интровертированность.

Лабильный тип. Отличительной особенностью этого типа личности в подростковом возрасте является крайняя изменчивость настроения. Самые незначительные события окружающей жизни оказывают на подростка существенное влияние. Малейшая неприятность способна погрузить его в мрачное переживание, а приятные события или даже только их перспектива

способны поднять настроение, вернуть веселость и веру в жизнь. От текущего состояния зависит все: настроение, самочувствие, работоспособность, планы на будущее, отношение к другим людям. В этом смысле лабильный тип близок к эмотивному в типологии акцентуаций К. Леонгарда.

Астено-невротический тип. При этом тине рано проявляются разнообразные признаки невропатии: капризность, болезненность, страхи, заикание, энурез и т. п. Главными чертами этого типа в подростковом возрасте являются астения, повышенная утомляемость, плохая переносимость нагрузок и напряжения, фиксация на состоянии соматического здоровья. Содержательно астено-невротический тип близок к ипохондрическому типу в ММРІ.

Сензитивный тип. Основными чертами данного типа являются повышенная впечатлительность и чувство неполноценности. В детстве это выражается в разнообразных страхах (темноты, животных, одиночества и т. п.), в избегании компаний бойких и активных детей, робости, скованности, боязни любых видов проверок и испытаний. Сензитивный тип в данной типологии близок к тревожному типу в опроснике Х. Шмишека.

Психастенический тип. Данный тип личности описывается в рамках ММРІ. Основными особенностями психастенического типа являются повышенная тревожность, мнительность, склонность к сомнениям. Психастеник постоянно во всем сомневается, для него очень трудно принять какое-либо окончательное решение, поэтому он тщательно обдумывает свое поведение, взвешивает каждый шаг, многократно перепроверяет и переделывает уже законченную работу. Эти черты роднят психастеника с педантичным типом акцентуации по К. Леонгарду.

Шизоидный тип. Особенности шизоидного типа изложены при описании соответствующей шкалы ММРІ. В подростковом возрасте все шизоидные черты личности обостряются. Особенно заметными становятся замкнутость, закрытость от влияния других, духовное одиночество, своеобразие и необычность в выборе занятий и увлечений.

Эпилептоидный тип. Главной особенностью этого типа является склонность к возникновению периодов злобно-тоскливого настроения. С этим настроением тесно связаны напряженность аффекта, взрывчатость и безудержная агрессивность. Все влечения в подростковом возрасте у представителей этого типа характеризуются чрезмерной интенсивностью и силой, а их удовлетворение протекает тяжело и сопровождается многочисленными конфликтами.

Истероидный тип. Выраженными особенностями являются безграничный эгоизм и жажда признания. Подростки этого типа личности обычно очень чувствительны к реакциям других людей, легко перестраиваются, легко вживаются в любую роль, стремятся любой ценой добиться внимания, восхищения, удивления, сочувствия или даже ненависти, не переносят только безразличия и равнодушия к своей персоне. Истероидный тип личности включен как в ММРІ, так и в опросник Х. Шмишека.

Неустойчивый тип. Лица неустойчивого типа слабовольны, внушаемы, легко поддаются чужому влиянию, особенно негативному. Внушаемые и безвольные, они не имеют никаких собственных положительных целей и стремлений, а все их поступки определяются случайными внешними обстоятельствами. Зависимые и бесхарактерные, они часто попадают в антисоциальные компании, бросают учебу и работу, сближаются с правонарушителями, уходят в алкоголизм, наркоманию и т. п. Но в условиях сурового и жесткого режима они могут приобрести положительные трудовые навыки и не отличаются по поведению от других подростков.

Конформный тип. Главная черта этого типа — постоянная и устойчивая ориентация на нормы и ценности ближайшего окружения. Лица конформного типа полностью подчиняются давлению среды, не имеют собственного мнения и интересов, с трудом воспринимают новое, необычное, отрицательно относятся к любым переменам в жизни.

Применение опросника ПДО в реальном диагностическом обследовании дает балльные оценки по каждой из 11 шкал, соответствующих

перечисленным выше типам акцентуации личности. Для вывода о наличии того или иного типа акцентуации у подростка его балльный показатель по соответствующей шкале опросника должен быть равен или выше минимального диагностического значения (от 5 до 7 для разных шкал).

2. Опросники черт личности

Этот подход к созданию и применению личностных опросников реализуется на основе выделения черт личности. Он основывается на предположении о существовании конечного набора базисных личностных качеств, а различия между людьми определяются в рамках этого подхода степенью выраженности этих качеств. Черты объединяют группы тесно связанных личностных признаков. Число черт определяет размерность личностного пространства.

Черты понимаются как последовательность поведения, привычки или тенденции к повторению поведенческих проявлений. Они иерархически организованы, их верхний уровень образуют *факторы*. Факторы имеют множество разнообразных поведенческих проявлений, относительно стабильны (постоянны во времени при неизменности привычных условий жизни), воспроизводятся в разных исследованиях и социально значимы. Иногда факторы называют *базисными*, или ***универсальными***, чертами.

Чтобы получить возможность прогнозировать поведение человека в широком классе возможных ситуаций, психологи стремятся измерить базисные или универсальные черты. Эти черты относятся, как правило, к наиболее общим структурно-динамическим характеристикам стиля деятельности.

Первая попытка, направленная на выделение черт и конструирование из них системы личности, была предпринята сотрудниками Иллинойского университета под руководством Р. Б. Кеттелла при разработке группы многофакторных личностных опросников.

Чтобы получить исчерпывающие сведения об особенностях поведения, Р. Кеттелл проанализировал все названия черт личности, имевшиеся в словаре, составленном Г. Олпортом и Х. Одбертом в 1936 г. Таких слов оказалось 4,5 тысячи. Этот перечень Р. Кеттелл свел к 171 синонимичной группе, обозначив каждую одним словом, точнее всего отражающим основное содержание соответствующей черты. Затем выборку из 100 взрослых людей эксперты (близкие знакомые каждого) оценивали по каждой из 171 переменной. Затем список переменных был сокращен посредством выбора экспертами самых значимых черт до 36 названий. Добавив к ним 10 терминов, взятых у других исследователей, Р. Кеттелл по сокращенному списку получил оценки поведения еще 208 человек. Факторный анализ этих оценок привел его к созданию того, что было названо «первоисточником черт личности». На его основе был разработан опросник **Шестнадцать личностных факторов** (*Sixteen Personality Factors Questionnaire* — *16 PF*) (1949), состоящий из большого числа пунктов (187), касающихся жизненных ситуаций. На каждый следует дать один из трех вариантов ответа — «да», «нет», «не знаю». Опросник предназначен для лиц в возрасте 16 лет и старше.

С помощью этого опросника можно оценить каждого испытуемого по каждому из 16 факторов. Каждый из них обозначается буквами латинского алфавита и имеет бытовое и техническое названия. Как бытовые, так и технические названия факторов даются в биполярной форме и сопровождаются списком наиболее значимых поведенческих проявлений. Помимо этого, для каждого фактора дается его интерпретация.

В России опросник адаптирован А. Г. Шмелевым, В. И. Похилько, А. С. Соловейчиком.

Полученные результаты выражаются в станах с максимальным значением 10 и средним 5,5. Затем строится профиль личности, при анализе которого руководствуются степенью выраженности каждого фактора в сопоставлении с нормами (4-7).

Подход Р. Кеттелла к диагностике личности был подвергнут критике за выраженный эмпиризм, пренебрежение какими-либо исходными теоретическими представлениями о содержании определяемых черт личности, малый объем и нерепрезентативность выборки стандартизации [59; 116]. Претензии к опроснику, прежде всего, сводятся к указаниям на малую ретестовую надежность и гомогенность отдельных шкал, а также отмечается низкая воспроизводимость факторов [12].

Помимо основных шкал Р. Кеттелл разработал формы для обследования лиц с различным образовательным уровнем, а также опросники для детей и подростков. В настоящее время появилась уже пятая редакция опросника 16 PF (1993-1994), для которой установлены новые нормы на выборке, репрезентативной взрослому населению США, а показатели гомогенности и ретестовой надежности выше, чем в более ранних редакциях. Кроме того, новый опросник позволяет оценивать некоторые особенности стиля ответов, такие, как уступчивость, выбор ответов наугад и попытки представить себя неверно, как обладающего социально желательными или нежелательными качествами.

Наряду с опросником «Шестнадцать личностных факторов» в отечественной практике используются адаптации опросников Р. Кеттелла для детей в возрасте 8-12 лет (*Children Personality Questionnaire — CPQ*) и для старшеклассников (*High School Personality Questionnaire — HSPQ*), выполненные Э. М. Александровской и И. Н. Гильяшевой. Недостатки этих опросников — те же, что и оригинальных версий, они указаны выше.

В 90-е гг. XX в. А. Г. Шмелев с соавторами, опираясь на опросник 16 PF и Атлас личностных черт для русского языка, разработали опросник Шестнадцать русскоязычных факторов (16 РФ), являющийся первой универсальной многофакторной отечественной методикой, позволяющей оценивать профиль личности с учетом специфики русскоязычной культуры. Сбор нормативных данных и анализ психометрических характеристик для этого

Г. Айзенком была предложена 3-факторная модель черт личности, представленная факторами наиболее высокого уровня. Это экстраверсия, нейротизм и психотизм. Для диагностики первых двух им был создан *опросник EPI (Eysenck Personality Inventory)* [83]. Разработанный в 1964 г., он содержал 57 вопросов, 24 из которых выявляли экстраверсию — интроверсию, 24 — нейротизм — эмоциональную стабильность. Еще 9 вопросов составляли шкалу лжи. Опросник имеет две параллельные формы. Испытуемый должен был на вопросы отвечать «да» или «нет».

Пример (адаптация В. М. Русалова).

Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям и ощущениям?

Часто ли вы нуждаетесь в том, чтобы вас одобрили или утешили?

При интерпретации результатов Г. Айзенк рассматривал измеряемые характеристики чертами темперамента, имеющими тесную связь с физиологическими особенностями человека. Основное содержание фактора экстраверсия — интроверсия он трактовал как открытость — закрытость субъекта внешним влияниям. Вместе с тем его поведенческие проявления описывались довольно широко: для *экстраверсии* характерны тяга к новым впечатлениям, к раскованным формам поведения, повышенная импульсивность, высокая двигательная и речевая активность, общительность, оптимизм; для *интроверсии* характерны направленность на себя, заторможенность движений и речи, замкнутость, слабая тяга к новым впечатлениям, преобладание плохого настроения.

Шкала нейротизма отражает различные характеристики эмоциональной сферы: эмоциональную лабильность, чувствительность и тревожность.

В 1975 г. Г. Айзенк дополнил опросник новой шкалой — шкалой **психотизма**, которая направлена на выявление склонности индивида к противостоянию социальным воздействиям. Новый **опросник EPQ (Eysenck Personality Questionnaire)** в нашей стране не нашел широкого применения.

Опросник ЕРІ впервые был адаптирован в Институте психоневрологии им. В. М. Бехтерева в 1970-1974 гг. Более поздняя модификация была предпринята В. М. Русаловым (1992) в Институте психологии РАН [83]. Он сделал попытку улучшить психометрические свойства опросника, переформулировав или заменив отдельные пункты, а также получил нормы на достаточно представительной выборке.

Опросник ЕРІ широко используется в отечественной психологической практике — в спорте, медицине, а также в психологических исследованиях.

3. Личностные опросники мотивации

Кроме опросников, диагностирующих типы личности, комплексы личностных черт, в психодиагностической практике к настоящему времени выработано большое число методик, ориентированных на выявление и оценку отдельных личностных качеств. Их примером являются многочисленные опросники мотивов личности.

В структуре личности мотивация занимает особое место и является основным, родовым понятием, используемым для объяснения движущих сил поведения и деятельности человека.

До настоящего времени не достигнуты еще теоретическая определенность и однозначность взглядов на явление мотивации. Термином «мотивация» объясняется широкий круг неоднозначно интерпретируемых явлений, таких, как нужда, потребность, мотив, побуждение и др.

В самом широком смысле мотивация определяет пристрастность, избирательность и конечную целенаправленность психического отражения и регулируемой им активности, а в житейском понимании объясняет, почему живое существо предпочитает совершать одно, а не другое.

В отечественной литературе мотив понимается и как осознанная потребность (А. Г. Ковалев), и как предмет потребности (А. Н. Леонтьев), и отождествляется с потребностью (П. С. Симонов).

В содержании мотива можно выделить как специфическое, индивидуально-неповторимое, определяемое конкретной ситуацией, так и устойчивое, для которого данный конкретный предмет или явление не более чем одна из возможных форм воплощения. Такое устойчивое предметное содержание характеризует уже не столько сам предмет потребности, сколько личность, эту потребность испытывающую. По мнению С. Л. Рубинштейна, свойства характера — это в конечном счете и есть тенденция, побуждение, мотив, закономерно появляющийся у данного человека при однородных условиях. Рубинштейн имел здесь в виду именно обобщенное содержание мотива.

Мотивация не только детерминирует деятельность человека, но и буквально пронизывает большинство, если не все сферы психической деятельности. *Х. Хекхаузен* различает мотив и мотивацию следующим образом. Понятие «мотив» включает такие составляющие, как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т. д. Мотив задается целевым состоянием отношения «индивид-среда». Существует столько различных мотивов, сколько существует разновидностей или классов отношений «индивид-среда». Мотивы формируются в процессе индивидуального развития как относительно устойчивые оценочные отношения человека к окружающей среде. Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру, силе) тех или иных мотивов. У разных людей возможны различные соподчиненные группы (иерархии) мотивов. Поведение человека в определенный момент мотивируется не любыми или всеми возможными мотивами, а тем из самых высоких мотивов, который при данных условиях больше связан с возможностью достижения цели (действенный мотив). Мотив остается действенным, т. е. участвует в мотивации поведения до тех пор, пока либо не достигнута цель, либо изменившиеся условия не сделают другой мотив более насущным для данного человека.

Мотивация же понимается как процесс выбора между различными действиями, как процесс, регулирующий и направляющий действие на

достижение специфических для данного мотива состояний и поддерживающий эту направленность.

Мотивация объясняет целенаправленность действия. О деятельности говорят, что она мотивирована тогда, когда она направлена на достижение конкретной цели конкретного мотива. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы функциональные ресурсы и способности человека, его интересы и устремления.

Мотивацией также объясняется выбор между возможными действиями, между различными вариантами восприятия и возможными содержаниями мышления. Кроме того, ею объясняются интенсивность и упорство субъекта в осуществлении выбранного действия и достижения его результатов.

Многозначность мотивационных проявлений определила и многообразие различных методик, используемых для их психологической диагностики. Среди этих разнообразных методик важное место принадлежит личностным опросникам для измерения мотивов.

В таких опросниках испытуемые должны отвечать на вербальные **стимулы** (слова), в качестве которых выступают утверждения, касающиеся некоторых поведенческих характеристик, прямо не соответствующих мотивам, но эмпирически с ними связанных. Основная проблема измерения мотивации с помощью опросников связана со снижением правильности ответов испытуемого из-за действия фактора социальной желательности или защитной мотивации.

Ниже рассмотрены некоторые популярные опросники, используемые для диагностики различных сторон мотивации.

Список личностных предпочтений А. Эдвардса (*Edwards Personal Preference Schedule*) является опросником, который измеряет силу потребностей, заимствованных из перечня, предложенного Г. Мюрреем к ТАТу [10, т. 2]. Этот перечень был сокращен до 15 и включал следующие потребности: в достижении, уважении, порядке,

проявлении себя, автономии, содействии, внутреннем анализе, помощи, лидерстве, унижении, заботе, изменении, терпении, индивиде другого пола, агрессивности. Для каждой из 15 шкал опросника были выделены индикаторы потребностей, которые формулируются в виде утверждений (всего 210 пар утверждений). Опросник построен на основе вынужденного выбора одного из пары утверждений. Итоговый индекс потребности выражает не абсолютную силу потребности, а силу этой потребности относительно других потребностей из перечня. А. Эдварде использовал метод вынужденного выбора для того, чтобы уменьшить влияние фактора социальной желательности. Показатели каждой из шкал оцениваются как в процентилях, так и в нормах по Т-оценкам. Эти нормы были установлены на выборке студентов (1500 чел.) и взрослых (около 10000 чел.). Показатели надежности удовлетворительны, а в отношении валидности данные противоречивы, что объясняют спецификой опросника, оценивающего силу каждой потребности не в абсолютных единицах, а относительно силы других потребностей индивида. При таком оценивании нормативная выборка не может служить точкой отсчета.

Опросник для измерения мотивации достижения (*Resultant Achievement Motivation Test — RAM*) **А. Мехрабиана** имеет две формы: для мужчин и для женщин. Опросник построен на основе теории мотивации достижения Дж. Аткинсона. При подборе его пунктов учитывались индивидуальные различия людей с мотивом стремления к успеху и избегания неудачи в поведении, определяемом мотивацией достижения. Рассматривались особенности уровня притязаний, эмоциональная реакция на успех и неудачу, различия в ориентации на будущее, фактор зависимости-независимости в межличностных отношениях. Пункты опросника построены в форме сравнительных утверждений, поэтому выявляют результирующую тенденцию мотивации достижения, образуемую как разницу в проявлениях мотивов стремления к успеху и избегания неудачи. Высокие показатели означают тенденцию достижения, а низкие — тенденцию избегания. При конструировании опросника был использован метод факторного анализа, и в

окончательном варианте обе шкалы содержат по 26 пунктов. Эта методика очень популярна в различных странах и особенно часто используется при исследовании познавательных компонентов мотивации достижения. Психометрические показатели опросника оцениваются как удовлетворительные.

Опросник для измерения аффилятивной тенденции и чувствительности к отвержению А. Мехрабиана. Под аффиляцией здесь понимается определенный класс социальных взаимодействий, имеющих как повседневный, так и фундаментальный характер: завязывание и поддержание отношений с другими людьми, преследующими разные цели (как произвести впечатление, как властвовать над другими, как получать и оказывать помощь и др.). Эта методика измеряет два обобщенных мотива: стремление к принятию (у автора это стремление называется аффилятивной тенденцией) и страх отвержения (чувствительность к отвержению). Опросник состоит из двух шкал. Первая шкала содержит 26 пунктов, а вторая — 24. Шкалы, по мнению автора, оценивают в первом случае общие ожидания человека о позитивном исходе при установлении межличностного контакта, а во втором случае — негативные ожидания соответственно.

Русскоязычные варианты обоих опросников А. Мехрабиана разработаны в МГУ М. Ш. Магомед-Эминовым.

4. Личностные опросники интересов

Под интересами в психологии понимается *форма проявления познавательной потребности, обеспечивающая направленность личности на осознание целей деятельности* и тем самым способствующая ориентировке, ознакомлению индивида с новыми фактами, более глубокому и полному отражению действительности.

Измерение интересов началось с относительно узких и весьма конкретных задач изучения личности. Первые опросники интересов были ориентированы, главным образом, на предсказание, возьмется ли индивид за

какую-либо конкретную работу или откажется от нее. Сравнительное исследование отдельных различающихся своим поведением групп испытуемых выявило значительное несоответствие между профессиональными интересами и другими аспектами личности.

С первых обращений к измерению интересов исследователи обратили внимание на то, что ответы индивида на прямые вопросы об его интересах оказываются чаще всего ненадежным методом их выявления и оценки. Анализ результатов применения этого прямого метода позволил сделать два важных вывода:

1) большинство людей имеет ограниченную информацию о различных видах деятельности и поэтому не в состоянии судить о том, понравится ли им предлагаемое в прямом опроснике занятие;

2) индивид редко глубоко осознает свои интересы в различных областях деятельности.

Это его неведение существует до тех пор, пока он не получит возможность попробовать себя в том или другом виде деятельности. Может оказаться, что эта возможность наступила так поздно, что из нее уже нельзя извлечь позитивный вывод. Рассмотрим некоторые наиболее интересные опросники интересов.

За рубежом широко распространены опросники интересов *Ф. Кьюдера*. Первый из них — **Протокол профессиональных предпочтений Кьюдера** (*KuderPreference Record-Vocational*) состоит из пунктов, требующих вынужденного выбора из трех занятий тем, которые нравятся испытуемому больше всего или меньше всего. Показатели отражают интересы не к конкретным профессиям, а к 10 широким областям деятельности. Это работа на открытом воздухе, работа с машинами и механизмами, вычисления и расчеты, научная работа, изобразительное искусство, литература, музыка, сфера социальных услуг, канцелярская работа, просветительская деятельность.

В результате переработки и расширения возрастного диапазона появилось **Обозрение общих интересов Кьюдера** (*Kuder General Interest Survey*), предназначенное для учащихся VI—XII классов.

Еще более поздний вариант — **Обозрение профессиональных интересов Кьюдера** (*Kuder Occupational Interest Survey*) — дает показатели интересов к конкретным профессиям (109 профессий и специализаций и 40 специализаций в колледжах). Эти показатели выражены в виде корреляций между паттернами интересов испытуемого и паттернами интересов профессиональных групп. Наряду с этим можно получить и показатели интереса к 10 широким, однородным группам профессий (как в Протоколе).

Описанные опросники интересов в нашей стране не используются. В отечественной практике в целях профориентации широко применяются **Таблица для ориентировочного определения предпочтительного типа будущей специальности** *Е. А. Климова* и **Ориентировочно-диагностическая анкета интересов** *С. Я. Карпиловской (ОДАНИ)*. Первый из названных опросников разработан на основе типологии профессий по принципу отношения человека к различным объектам окружающего мира. Выделены пять типов профессий: человек-природа, человек-техника, человек-знаковая система, человек-художественный образ, человек-человек. В пунктах таблицы отражены занятия, соответствующие этим профессиям, а также успешность этих занятий по оценкам самого индивида и окружающих. Показатели дают оценку выраженности интересов к каждому из пяти типов профессий.

В ОДАНИ включены вопросы, соответствующие 15 группам интересов к разным областям знаний и деятельности, с которыми учащийся мог познакомиться в школе и в повседневной жизни. Среди них физика, математика, биология, искусство, педагогика, сфера бытового обслуживания и др. Опросник позволяет не только оценить сравнительную выраженность интересов, но и установить уровень и глубину интересов.

5. Опросники личностных ценностей

Начиная с 60-х гг. XX в. стал расти интерес к измерению ценностей и ценностных ориентации. В психологии под термином «ценности» понимаются качества или свойства предметов, которые делают их полезными, желательными или ценными. Ценность предмета для субъекта определяется его ролью в социальном взаимодействии. Социальные ценности (предметы, явления, отношения) формируют центральные принципы, вокруг которых интегрируются индивидуальные и социальные цели. Классические примеры ценностей — свобода, справедливость, образование, любовь, дружба и т. д. Ценности связаны с выбором образа жизни и часто рассматриваются вместе с интересами, установками и предпочтениями. Понятие же «ценностные ориентации» выражает положительную или отрицательную значимость для индивида предметов и явлений социальной действительности и составляет внутреннюю основу отношений человека к различным ценностям материального, морального, политического и духовного порядка.

Методики, предназначенные для диагностики ценностей и ценностных ориентации, весьма различаются своей методологией, содержанием, конкретными целями, но они очень похожи на меры оценки интересов и установок. Некоторые опросники ценностей также частично совпадают с опросниками измерения других личностных свойств.

Примером методики этого класса является **Методика ценностных ориентации М. Рокича** (*Rokeach Value Survey — RVS*), достаточно широко используемая в отечественной психодиагностической практике. Ее адаптация для отечественной выборки взрослых была выполнена А. Г. Гоштаутасом, Н. А. Семеновым и В. А. Ядовым. Автор методики различает два класса ценностей:

- ◆ терминальные ценности — убеждения в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

◆ инструментальные ценности — убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному в отечественной психологии делению на ценности-цели и ценности-средства.

Испытуемому в диагностической процедуре предъявляются два списка ценностей (по 18 в каждом) либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках ценностей испытуемый должен присвоить каждой ценности ранговый номер, а карточки разложить по порядку значимости ценностей. Вторая форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале испытуемому предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

Инструкция требует от испытуемого разложить карточки ценностей по порядку значимости для него тех принципов, которыми он руководствуется в своей жизни. Примеры терминальных ценностей (список А): активная деятельная жизнь, жизненная мудрость, здоровье, интересная работа, красота природы и искусства и др. Примеры инструментальных ценностей (список Б): аккуратность, воспитанность, высокие запросы, жизнерадостность, исполнительность и др.

К достоинству этой методики можно отнести ее универсальность, удобство и экономичность в проведении обследования и обработке результатов, гибкость в ее использовании. Существенным недостатком методики является влияние социальной желательности, возможность неискренности ответов испытуемого. Поэтому особую роль в использовании методики играет мотивация испытуемого, добровольный характер его участия в обследовании и наличие контакта между диагностом и испытуемым. Все это предъявляет особые требования к профессиональной компетентности психолога-диагноста.

В отечественной практике используется **модифицированный вариант методики Рокича, предложенный Б. С. Кругловым** и предназначенный

для диагностики учащихся старших классов. В нем сокращены списки ценностей (16 вместо 18), а вместо их ранжирования испытуемые должны оценить каждую ценность по 5-балльной шкале (от 1 до 5). Этот вариант методики позволяет не только выявить иерархию ценностей, но и оценить степень сформированное™ психологического механизма дифференциации. Под последним понимается способность индивида выделить из множества неопределенных явлений те, которые представляют для него определенную ценность, и превратить их в определенную структуру в зависимости от близких и дальних целей своей жизни и возможностей их достижения.

Еще одна методика рассматриваемой группы, широко используемая в отечественной практике и исследованиях, — **Тест смысложизнен-ных ориентации (СЖО)**. Она является адаптацией аналогичной методики «Цель в жизни» (*Purpose in Life Test*) Дж. Крамбо и Л. Махолика, которая выполнена в МГУ Д. А. Леонтьевым.

Оригинальная методика, разработанная на основе теории стремления к смыслу и логотерапии В. Франкла, состояла из трех частей (А, В, С). Первая из них (А) была взята за основу СЖО. В этом опроснике испытуемым предлагается 20 пар противоположных утверждений, в каждой следует выбрать одно и отметить одной из цифр 1, 2, 3 в зависимости от уверенности в своем выборе. Оценка 0 используется в том случае, если ни одно из утверждений испытуемый не может предпочесть.

Результаты обрабатываются по 5 шкалам. Шкала 1 (Цели) характеризует наличие или отсутствие у испытуемого целей жизни в будущем, шкала 2 (Процесс) отражает интерес и эмоциональную насыщенность самого процесса жизни; шкала 3 (Результат) показывает удовлетворенность прожитой частью жизни; шкала 4 (ЛК-Я) отражает уверенность испытуемого в своих способностях контролировать собственную жизнь; шкала 5 (ЛК-жизнь) характеризует убежденность испытуемого в возможностях человека управлять жизнью. Психометрические характеристики СЖО получены на выборке студентов.

6. Личностные опросники установок

Понятие «установка» в психологии часто определяется как *выраженная направленность индивида положительно или отрицательно реагировать на определенный класс стимулов, ситуаций, событий*. Очевидно, что установки не могут наблюдаться непосредственно, но могут

быть выведены из внешнего наблюдения как вербального, так и невербального. В жизненной практике термин «установка» наиболее часто связывается с социальными событиями и с эмоционально окрашенными ответами индивида на эти события. Очень часто термин «установка» заменяют термином «мнение», и эти два понятия употребляются как взаимозаменяющие. Вместе с тем взаимоотношения между тем, что человек говорит и что он делает, между публично высказываемыми установками и их частным выражением, между установками, проявляющимися в трудных (критических) ситуациях, можно рассматривать как особый случай валидности. Шкалы отношений и опросы мнений могут оказаться валидными по целому ряду критериев, таких, как:

- ◆ отношение индивида к противоположным социальным группам;
- ◆ его оценка близкими знакомыми;
- ◆ биографические данные, получаемые при беседе с обследуемым;
- ◆ истории болезни и т. п.

Но из-за практических трудностей получения таких критериальных данных исследователи и разработчики методик в качестве паллиативных мер часто обращаются к более знакомым методам, например к валидности по внутренней согласованности или к корреляции с другими шкалами установок и мнений.

Для количественного измерения относительного положения индивида в одномерном континууме установок были созданы **шкалы установок**. Впервые *Л. Терстоун* вместе с *Е. Чейвом* (1959) применил психологические опросники для количественного измерения данных о

мнениях. Это стало важной вехой в построении шкал установок. Построение шкал типа терстоуновских (*thurstone-type attitude scales*) можно пояснить на примере шкалы для измерения отношения к церкви.

На первом этапе собирается большое число высказываний о церкви: различным группам людей предлагается письменно изложить свое мнение о церкви. Этот список дополняется высказываниями о церкви, взятыми из современной литературы. Затем высказывания распределяются как оценивающие церковь «крайне благожелательно» — «нейтрально» — «крайне неблагоприятно». Из собранного таким образом материала и был составлен перечень из 130 тщательно отредактированных кратких утверждений.

Каждое из этих отобранных утверждений было затем отпечатано на отдельных карточках, которые были розданы 300 экспертам для распределения их по 11 рубрикам, обозначенным буквами латинского алфавита от «А» до «К». Экспертов просили класть в стопку «А» утверждения, в которых, по их мнению, церкви давалась самая высокая оценка; в стопку «G» — высказывания, выражающие нейтральное отношение к ней; в стопку «L» — высказывания, выражавшие полное неприятие церкви. В промежуточные между этими буквами стопки должны были складываться карточки с высказываниями о церкви соответственно степени выраженного в них благожелательного или неблагоприятного отношения к церкви.

Процент экспертов, положивших высказывания в разные стопки, служил исходными данными для подсчета шкальной цены высказываний, которая может быть отражена на специальном графике. На горизонтальной оси (оси абсцисс) графика соответственно числу рубрик от А до К расположены числа от 1 до 11, трактуемые как равно распределенные единицы измерения. По вертикальной оси (оси ординат) дается процент экспертов, отнесших данное суждение к данной рубрике или ниже, левее ее. Процентиль 50, или медианное положение, приписанное экспертами данному утверждению, отмечается непосредственно на графике. Отвечающий на шкалы установок типа терстоуновских индивид отмечает все утверждения, с которыми он согласен.

Индивидуальным показателем типа и выраженности его установки является медианная шкальная цена отмеченных высказываний.

Иной подход к построению шкал установок предложил *Р. Лайкерт* в 1932 г. При его использовании не требуется классификации заданий группой экспертов. Задания отбираются на основе ответов испытуемых выборки стандартизации по критерию внутренней согласованности.

Кроме того, Лайкертовские шкалы (*Likert-type attitude scales*) требуют градации каждого утверждения, как правило, по пяти категориям:

- ◆ полностью согласен;
- ◆ согласен;
- ◆ не уверен;
- ◆ не согласен;
- ◆ полностью не согласен.

Каждый вариант ответа имеет свою количественную оценку. Сумма баллов по всем заданиям является показателем индивида, который сопоставляется с нормами.

При построении шкал установок пользуются и другими методами, в частности методом вынужденного выбора или спаренных сравнений.

Оценивая психометрические параметры шкал установок, существующих в США, А. Анастаси отмечает недостаток сведений о нормах и валидности. На основе этого она признает их пригодность скорее для исследовательских проектов, а не для практического применения. Однако в ряде случаев они используются и для решения практических задач — для оценки результатов разных образовательных программ, воспитательных процедур, тренингов, для выяснения установок и морального духа наемных работников и пр.

Примером опросника, направленного на выявление различных установок и отношений человека к миру, другим людям, к самому себе, является разработанный МГУ М. Крозом под руководством Л. Я. Гозмана **Опросник личностной зрелости**.

Категория личностной зрелости выявляется в данном опроснике с помощью диагностической оценки ряда личностных особенностей субъекта, таких, как компетентность во времени, ценностные ориентации, гибкость поведения, сензитивность, самоуважение, самопринятие, креативность и др., рассматриваемых как характеристики личностной зрелости.

Сам опросник состоит из перечня, содержащего 126 пунктов, каждый из которых включает два альтернативных суждения **ценностного** или поведенческого характера, описывающих различные установки и особенности отношений человека к миру, другим людям и к самому себе. Задача испытуемого состоит в том, чтобы выбрать из двух суждений то, которое в большей степени отвечает его представлениям или привычному для него способу поведения.

В результате обследования каждый испытуемый получает 14 показателей личностной зрелости. Эти показатели наносятся на специальный бланк, где они сопоставляются друг с другом с помощью масштабной сетки. Считается, что субъект достиг оптимального уровня личностной зрелости, если его данные по шкалам попадают в зону масштабной сетки, расположенную в диапазоне 55-66 %.

Значения выше 70 % свидетельствуют о факторе социальной желательности в ответах испытуемого и отражают его стремление казаться лучше. Значения ниже 40 % масштабной сетки свидетельствуют о недоразвитии личности испытуемого, о деформации его установок и отношений к различным сторонам реальности.

Эта методика на практике может использоваться для оценки результатов тренингов, влияния методов обучения и воспитания, разных условий социальной среды на уровень личностного развития индивидов.

К опросникам установок относятся методики, направленные на диагностику самосознания и самооотношения. Отношение к самому себе, к собственной личности является одним из важнейших отношений социального психологического бытия человека.

Наиболее разработанной в отечественной психологии является концепция самосознания, предложенная *В. В. Столиным*. Рассматривая самосознание как любое самописание, самопознание или комплекс самооценок, он определяет в рамках своей концепции самоотношение как непосредственно-феноменологическое выражение личностного смысла Я для самого субъекта. Самоотношение обладает собственной структурой, в соответствии с представлениями о которой были разработаны два опросника — **Опросник самоотношения (ОСО)** и **Методика исследования самоотношения (МИС)**.

Опросник самоотношения (ОСО), авторами которого являются *В. В. Столин* и *С. Р. Пантилеев* (1989), состоит из 57 утверждений, с которыми нужно согласиться или нет. Анализ результатов проводится по 5 обобщенным шкалам и 7 дополнительным. Дополнительные направлены на измерение выраженности установки на те или иные внутренние действия в адрес Я испытуемого. К обобщенным шкалам относятся следующие: шкала S, измеряющая интегральное чувство «за» или «против» собственного Я; шкала I, оценивающая самоуважение, представляющее собой оценочный аспект самоотношения; шкала II — аутосимпатия, отражающая те или иные чувства в собственный адрес; шкала III, отражающая ожидания положительного или негативного отношения к себе окружающих; шкала IV — самоинтерес, — отражающая меру близости к себе, степень интереса к собственным мыслям и чувствам.

Методика исследования самоотношения (МИС), разработанная *С. Р. Пантилеевым*, состоит из 110 утверждений, с которыми нужно согласиться или нет. Наряду с выделением двух из пяти рассмотренных выше общих факторов (аспектов) самоотношения — Самоуважения и Аутосимпатии — в ней представлен еще один фактор — Самоуничижение, отражающий самообвинения и внутреннюю конфликтность. Помимо общих факторов, обработка ведется и по дополнительным (частным). Их девять.

Оба опросника имеют удовлетворительные психометрические показатели и критерии для оценки индивидуальных данных (процентили).

7. Психосемантические методы диагностики личности

Процессы восприятия, мышления, памяти и другие опосредуются системой значений, существующих в индивидуальном сознании в разных формах (в виде знаков, символов, образов, вербальных формулировок).

Психосемантическая диагностика направлена *на оценку категориальных структур индивидуального сознания, на реконструкцию системы индивидуальных значений и личностных смыслов, на выявление индивидуальных различий в процессах категоризации.*

Семантический подход применим и для диагностики личностных черт. При его реализации конструируют и используют методики, стимульным материалом которых служат словесные обозначения личностных черт. Диагностика с их помощью представляет собой самоописание (самохарактеристику) субъекта или других лиц с помощью системы значений, отражающих конкретные черты.

Психосемантические методы диагностики личности позволяют раскрыть индивидуальные системы значений, несущих так называемое личностное знание. Под последним понимается совокупное знание о человеческой личности, которым обладает индивидуальное сознание.

Как известно, слова имеют как достаточно устойчивое предметное (денотативное) значение, так и оценочное, аффективное (коннотативное) значение. Это относится не только к лексике личностных черт, но и к понятиям из других областей индивидуального знания, в том числе знаний о неживой природе. Приписывая какое-то свойство объекту, мы всегда подразумеваем при этом и какую-то оценку этого свойства. Помимо этой пристрастности, оценочности нашего восприятия при использовании психосемантических методов следует учитывать и тот факт, что денотативное значение слова не является чисто семантическим, а отражает особенности прошлого опыта

индивида и потому также в определенном смысле субъективно. Описанные особенности категориальных структур индивидуального сознания объясняют, почему семантические самоописания и описания других людей оказываются неустойчивыми.

Психосемантический подход к диагностике личности иногда признают иным, отличным от диагностики с помощью традиционных опросников, в которых даются описания поведенческих или эмоциональных проявлений и в зависимости от их выбора интерпретируются значения тех или иных черт. Вместе с тем отличия не являются существенными.

Как психосемантические методы, так и традиционные опросники в действительности *измеряют представления человека о себе*.

Как те, так и другие *включают оценочный компонент*. Выше уже объяснялся этот факт применительно к семантическим методам. Что касается опросников, то, отвечая на них, испытуемый налагает на представленные там описания поведения или отношений свои собственные субъективные шкалы оценок, отражающие его опыт. Чем легче испытуемому распознать черту, оцениваемую по словесной формулировке опросника, тем сильнее проявляется оценочный компонент ответа — чаще дается социально одобряемый, позитивно рассматриваемый ответ. Данное обстоятельство означает, что, используя традиционные опросники, психологи часто получают не объективную картину личностных черт, а искаженную оценочным компонентом их восприятия.

Как семантические методы, так и опросники *требуют от испытуемых навыков рефлексии, самоанализа, самонаблюдения*.

А. Г. Шмелев видит родственность этих методов также и в том, что они воспроизводят одни и те же универсальные черты (факторы) личности, оценивая таким образом сходные стороны личностного знания..

Принимая во внимание все рассмотренные черты сходства психосемантических методов с традиционными опросниками, К. М. Гуревич

объединил их в одну группу формализованных методов, названную опросниками.

Вместе с тем нельзя не отметить, что психосемантические методы являются идиографическими и применяются для обследования индивидуальных случаев. Они оказываются полезными в прогнозе поведения конкретных людей в определенных ситуациях, в то время как традиционные опросники пригодны для предсказания усредненного поведения индивида, обнаруживаемого им в течение довольно протяженных периодов времени.

Среди психосемантических методик можно выделить две группы.

Первая представляет собой списки дескрипторов (описаний черт), с помощью которых испытуемый должен описать себя или других лиц.

Вторая группа — это шкальные техники, предназначенные для оценивания себя или других по определенным шкалам, полюса которых обозначены какими-то краткими или развернутыми названиями. Шкалы могут даваться в словесной, числовой и графической формах. К первой группе относится **Контрольный список прилагательных** (*Adjective Check List* — *ACL*). Эта методика была создана специально для оценки представлений человека о самом себе. Разработанная в США при Институте по изучению и оценке личности *Г. Гоухом*, она представляет собой список из 300 расположенных в алфавитном порядке прилагательных от «авантюрный» до «яростный» [10, т. 2]. Испытуемый помечает все прилагательные, которые, как он полагает, описывают его самого.

«Контрольный список прилагательных» на практике используется весьма широко — в клинике, при выборе профессии, для оценки эффективности в политической и экономической деятельности и др. Основные недостатки этой методики психологи видят в следующем:

- ♦ она навязывает субъекту те параметры (черты), по которым следует производить оценку объекта (себя или другого человека), при том что эти параметры могут быть для негр незначимы;

◆ приписывание объекту тех или иных параметров может вызвать трудности по ряду причин (из-за неясности понимания параметров или условий их проявления у объекта и пр.).

Второй из названных недостатков отчасти устраняется при использовании методик шкалирования, среди которых одной из наиболее распространенных является **Семантический дифференциал** (*Semantic Differential*). Будучи разработанной Ч. Осгудом и его сотрудниками сначала как средство исследования психологических аспектов осмысления понятий, эта методика очень быстро стала рассматриваться методикой оценки личности, пригодной в первую очередь для измерения личностных установок и отношений к определенному кругу объектов [10, т. 2; 12; 62].

«Семантический дифференциал» представляет собой стандартизированную методику, в которой испытуемому предъявляется несколько семибалльных шкал, нанесенных горизонтально на один бланк (бланк для ответов). Концы шкал заданы словами (прилагательными), имеющими противоположные значения. Семь градаций чаще всего также обозначены вербально, хотя возможны числовые и графические (в виде отрезков) обозначения. Каждый объект (понятие) должен быть оценен не менее чем по 15 таким биполярным шкалам. Оценка заключается в отнесении к определенному полюсу шкалы с определенной градацией. Выбранную градацию следует либо подчеркнуть, либо обвести кружком на ответном бланке. Пример: Я

Хороший сильно средне слабо никак слабо средне сильно **Плохой**

Жестокий сильно средне слабо никак слабо средне сильно **Добрый**

Замкнутый сильно средне слабо никак слабо средне
сильно **Раскованный**

Сильный сильно средне слабо никак слабо средне
сильно **Слабый**

Если соединить отрезками все сделанные отметки, то на ответном бланке отразится субъективный семантический профиль прошкали-рованного объекта, который и подвергают анализу.

«Семантический дифференциал» применяется для решения разных практических проблем:

- ◆ в клинике;
- ◆ при консультировании;
- ◆ для выявления разнообразных социальных установок;
- ◆ для исследования отношения к разным изучаемым учебным предметам, отношения к разным товарам и торговым маркам и др.

Такая широта использования объясняется тем, что в качестве оцениваемых объектов могут использоваться сам индивид, члены его семьи, друзья, коллеги по работе, представители разных профессий, учебные предметы, названия товаров, разные виды деятельности, радио-и телепрограммы и многое другое.

По существу термин «семантический дифференциал» используется сейчас для обозначения целого семейства методик, построенных по одним и тем же принципам. В настоящее время не прекращается работа по совершенствованию этой методологии; для анализа результатов используется сложная статистическая обработка, а также современные компьютерные методы. Разрабатываются и применяются невербальные варианты семантического дифференциала (когда полюса шкал задаются невербальными средствами).

Одна из модификаций **техник шкалирования представляет собой методики сортировки. Примером этих методик является Q-сортировка (*Q-technique, Q-sort*)**, разработанная В. Стефенсоном для исследования представлений индивида о самом себе. Индивиду дается набор карточек, содержащих утверждения или названия свойств личности. Он должен распределить их по группам от «наиболее характерных» до «наименее характерных» для него. Количество групп, на которые должен разделить

карточки испытуемый, а также число карточек в каждой из них задается психологом.

Q-сортировка используется для решения разнообразных психологических проблем. В зависимости от них испытуемому предлагают классифицировать карточки по следующим критериям:

- ◆ по отношению к себе в разнообразных ситуациях (например, дома, на работе, в общении с другими людьми);
- ◆ каким он является на самом деле с его точки зрения (реальное Я);
- ◆ каким он представляется другим людям (социальное Я);
- ◆ каким он хотел бы быть (идеальное Я).

Такая информация собирается на разных стадиях психотерапии для констатации происшедших изменений. Можно распределять карточки применительно к другим людям, что позволяет выявить отношение испытуемого к ним, а также использовать для их описания. В последнем случае варианты Q-сортировки используются для получения всесторонней оценки личности профессионально подготовленными наблюдателями (экспертами), а также для описаний любой интересующей психолога категории людей (профессиональные группы, группы с психиатрическими синдромами и др.) Кроме того, принцип Q-сортировки может быть реализован при работе испытуемого с различными объектами.

Основная сложность разработки семантических методов диагностики заключается в подборе и унификации значений слов и выражений, включаемых в состав списков черт, в неизбежности их субъективной интерпретации разными индивидами, когда даже незначительное смещение акцента при выборе лексики в ту или иную сторону может привести к изменению и даже искажению представлений о личностном знании, присущем индивиду.

Общий недостаток всех описанных выше семантических методик психологи видят в том, что вследствие заданноеTM — как перечней личностных черт, так и субъектов, которых нужно по ним оценивать, —

существуют сомнения в достоверности их данных. Если те черты личности или биполярные шкалы, по которым испытуемый вынужден измерять людей, не рассматриваются им как существенные, полезные, не являются для него первичными для вынесения суждений о личности, то результат диагностики не будет адекватно отражать его личностное знание.

Занятие 7. Тема 2.2.2. Влияние стиля управления на социально-психологический климат в коллективе

Что такое стиль управления

<https://www.insales.ru/blogs/university/kak-vybrat-stil-upravleniya#:~:text=%D0%9A%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%81%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BB%D0%B8%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0,%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%81%D0%B0%20%D0%9B%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%20%D0%B8%20%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B0%20%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%B0.>

Начнём с азов и разберёмся, что же такое стиль управления:

Стиль руководства – это выбранный руководителем способ управления персоналом.

Казалось бы, что может быть проще: разделяй и властвуй. Но нет. От того, какой стиль управления выбирается в компании, зависит эффективность всего бизнеса в целом: скорость работы, её качество, текучка кадров и мотивация персонала. Ведь руководитель может принимать все решения в бизнесе самостоятельно, опираясь исключительно на свой опыт и знания, а

может дать возможность высказываться сотрудникам и учитывать их мнение. Либо вообще полностью делегировать этот процесс команде.

Так же и отношения внутри коллектива можно выстраивать по разным сценариям:

- авторитарно, используя кнут и страх;
- консервативно, чопорно отстраиваясь от сотрудников;
- демократично, выстраивая дружественную и неформальную обстановку.

Если грамотно подобрать стиль руководства, то показатели компании существенно улучшатся. Ведь когда человеку обеспечивают комфортные условия для выполнения обязанностей, он гораздо эффективнее работает и при этом не выгорает.

Какие существуют стили руководства

Классификаций стилей управления – множество, но традиционно выделяют три основных стиля: авторитарный, либеральный и демократический. Такое деление тесно связано с именами трех знаменитых психологов: Курта Левина, Ренсиса Лайкерта и Дугласа Макгрегора.

Классификация Курта Левина

Изучать лидерство Курт Левин начал в 1939 году. Тогда в его исследованиях принимали участие школьники, которые занимались рукоделием. Их разделили на три равные группы, управлять которыми поставили руководителей с разным подходом. В результате Левин выделил три основных стиля руководства:

Авторитарный стиль

Для него характерны чёткие указания и инструкции от руководителя подчинённым, где указана задача, срок и способ её решения. Такой стиль абсолютно исключает творчество и инициативность персонала. Все процессы строго регламентированы, на каждое действие разработаны инструкции, а решения принимаются исключительно руководителем. Как правило, этот

подход показывает стабильные результаты, но увеличивает вероятность текучки кадров и исключает вероятность прорывного роста компании.

К минусам подхода можно отнести высокую загруженность руководителя: все решения принимаются при его личном участии, поэтому в определённый момент теряется оперативность.

Авторитарный стиль управления персоналом характерен для многих небольших компаний, где у сотрудников либо отсутствует профильное образование, либо недостаточно опыта для самостоятельного принятия решений. В остальных случаях к стилю прилегают, когда возникает необходимость экстренно пролоббировать какое-либо решение.

Демократический стиль

При таком подходе у сотрудников есть относительная свобода действий, когда управленец советуется с командой и принимает во внимание мнение коллектива при принятии решения. В этом случае руководитель не контролирует непосредственно процесс, только результаты. Помимо этого, демократический стиль способствует профессиональному росту каждого участника команды.

В ходе исследований Левин сделал вывод, что демократический стиль руководства наиболее эффективен, потому что уровень мотивации сотрудников значительно увеличивается. В результате в таком коллективе гораздо выше командное взаимодействие.

В результате демократический стиль снимает часть нагрузки с руководителя, но увеличивает время принятия решения, потому что для поиска оптимального пути команде требуется время. Наиболее эффективен такой подход в компаниях с высокой мотивацией.

К минусам подхода можно отнести вероятность срывов сроков из-за чувства излишней свободы у персонала. Для того чтобы избежать этого, штат компании должен состоять из по-настоящему опытных, активных и амбициозных сотрудников.

Попустительский стиль

Предполагает полное доверие команде и предоставление полной свободы действий. При этом руководитель делегирует не только задачи, но и возлагает ответственность за их решение на сотрудников. По факту, управленец самоустраняется и переключает своё внимание на другие сферы бизнеса, а команда самостоятельно ставит задачи, выбирает пути их решения и устанавливает сроки.

Во время эксперимента Левина дети из этой группы постоянно обращались к руководителю за конкретными инструкциями и показали абсолютное неумение работать сообща. Деятельность сопровождалась постоянными конфликтами. Однако, если коллектив укомплектован узкими специалистами и экспертами в своих нишах, то либеральный подход будет весьма эффективен. Как правило, высококлассные профессионалы высоко ценят свободу и простор для действий, поэтому в такой атмосфере они раскрываются в полной мере и показывают отличные результаты.

Полная свобода при этом стиле может быть как плюсом, так и минусом. В команде замотивированных профессионалов она играет положительную роль. Но любой отвлекающий фактор может привести к срывам сроков выполнения задач. Например, если в ходе выполнения основной задачи программист отвлечётся на разработку дополнительной функциональности по просьбе коллег из смежных подразделений, то велика вероятность, что будут сорваны сроки проекта. Поэтому задача управленца в этом случае следить за ходом выполнения поставленных задач и вовремя вносить корректировки.

В ходе исследования Левин также пришел к ряду выводов относительно особенностей стилей управления:

- авторитарный стиль минимизирует агрессию внутри коллектива, но полностью лишает свободы действий;
- демократический стиль увеличивает качество, но уменьшает количество решённых задач;
- либеральный стиль в большинстве своём сводит к минимуму мотивацию работать и вносит разрозненность в коллектив.

В итоге, Левин сделал вывод, что наиболее эффективен демократический подход в управлении персоналом. Однако он отмечал и особую эффективность авторитарного стиля управления при котором руководитель может добиться высоких результатов работы. А вот либеральный стиль управления ученый считал абсолютно неэффективным и даже вредоносным для бизнеса.

Аналогичную классификацию некоторое время спустя разработал и Дуглас Макгрегор, который описал свой подход в книге «The Human Side of Enterprise», где выдвинул теорию X и Y:

X, или авторитарный стиль. Подход основан на том, что люди по природе своей ленивы и совершенно не желают работать. Именно поэтому их нужно постоянно контролировать и заставлять выполнять задачи.

Y, или демократический стиль. Гласит, что люди, наоборот жаждут работать и стремятся к самоконтролю. Поэтому их нужно лишь направить в нужное русло и грамотно замотивировать.

Макгрегор исходил из того, что демократический стиль управления предполагает развитие персонала, но применим не в каждой компании. Ученый отмечал, что для крупных компаний и корпораций, производящих большой объем продукции, наиболее эффективен авторитарный подход.

При этом психолог утверждал, что выбор стиля руководства напрямую зависит от зрелости сотрудников компании. Незрелые сотрудники зависимы и нуждаются в контроле. В то же время состоявшиеся работники не нуждаются в диктаторском управлении и способны самостоятельно контролировать свой рабочий процесс.

Ещё один психолог, Ренсис Лайкерт, продолжил исследования и развил идею Макгрегора. В результате он выделил стиль управления, который ориентирован на конкретную задачу, а также направленный на персонал. Эти два противоположных стиля психолог разместил в разных концах одной оси. В итоге, в зависимости от местоположения показателей на этой оси, выделилось четыре стиля руководства персоналом:

Эксплуататорско-авторитарный стиль

Один из самых жёстких стилей управления персоналом, при котором руководитель абсолютно не доверяет сотрудникам. Мотивация к исполнению обязанностей происходит чаще всего посредством угроз. Поэтому работники выполняют распоряжения исключительно из страха, а не желания добиться результата.

Подход предполагает максимальное дистанцирование между коллективом и руководителем, который не допускает их участия в принятии решений и передаёт распоряжения в уже готовом виде для исполнения. Отсюда обоюдное недоверие между командой и управленцем и высокий уровень текучки.

В крупных корпорациях метод совершенно неэффективен, а вот на небольших предприятиях, где профессионализм сотрудников не совсем соответствует требованиям – вполне применим и приносит хорошие результаты.

Благосклонно-авторитарный стиль

Более мягкий метод управления персоналом по сравнению с эксплуататорско-авторитарным. При этом подходе руководитель всё ещё придерживается авторитарного стиля управления, но уже не в абсолют: подчинённые наделяются ограниченным правом принятия решений. То есть решение второстепенных задач уже делегировано персоналу, принятие важных решений всё ещё остаётся за управленцем.

Мотивационная часть также более сбалансирована и состоит не исключительно из наказаний, вознаграждения и поощрения присутствуют, хоть и в минимальном количестве. Подчинённые относятся к руководителю настороженно, с опаской, порой с неким благоговением.

Распространённая модель управления среди множества средней величины предприятий, где масштабы текучки уже гораздо меньше чем при эксплуататорско-авторитарном подходе руководства персоналом.

Консультативно-демократический стиль

Для этого подхода характерна высокая степень доверия сотрудникам со стороны руководителя, которая предполагает принятие командой почти всех решений. Управленец в этом случае осуществляет контроль за исполнением. Стратегически важные решения по-прежнему остаются прерогативой руководителя.

Мотивация происходит за счёт поощрений и привлечения к принятию решений персонала, то есть появляются явные черты самоуправления. Наказания и взыскания используются крайне редко. За счёт этого между сотрудниками и руководителем появляется доверие, а отношения формируются весьма тёплые, хотя дистанция и сохраняется.

Такой стиль управления характерен на многих современных компаниях, где подобран квалифицированный и нацеленный на результат персонал.

Партисипативный (на участии)

Подход предполагает, что процесс принятия решений равномерно распределён между всеми участниками. В этом случае сотрудники активно участвуют в принятии всех решений, в том числе и стратегически важных. При этом большинство решений принимается коллективно, а обмен информацией осуществляется во всех направлениях: по горизонтали и вертикали.

Стиль предполагает взаимное доверие между персоналом и управленцем. Мотивация при этом строится на основе материального вознаграждения. Характерно, что персонал активно участвует в разработке мотивационной системы. За счёт доверия и полного вовлечения команды в принятие решений отношения в коллективе тёплые и в какой-то степени даже дружеские.

Данный подход характерен для стартапов и других небольших компаний.

Управленческая решетка Блейка-Моутона

Помимо описанных подходов к управлению персоналом есть концепция, которая была разработана и популяризирована двумя учёными: Блейком и Моутоном.

Они построили управленческую решетку, включающую в себя пять стилей управления персоналом.

Здесь вертикаль отображает шкалу заботы о людях от 1 до 9, а горизонталь — заботу о производстве. В результате стиль управления сотрудниками определяется обеими шкалами. Всего, согласно решётке, существует 81 вариант стиля руководства, чётко определить которые практически невозможно, но и не нужно, по мнению учёных. Они выделили пять основных стилей:

1.1 Прimitивное руководство или страх перед бедностью

Руководитель прикладывает минимальные усилия для достижения результатов, достаточных для сохранения места. Отсюда холодность по отношению и к сотрудникам, и к обязанностям. Такого управленца команда не воспринимает как лидера, и он не является для них примером.

Как правило, подход эффективен до первых трудностей на пути, которые либо заставляют руководителя пересмотреть свою позицию и отношение, либо приводят к увольнению.

1.9 Социальное руководство или дом отдыха

В этом случае управленец сосредоточен на тёплых отношениях с коллективом, но при этом не фокусируется на эффективности работы. За счёт такой позиции руководителя любит команда и в трудную минуту сплачивается вокруг него. При этом текучка кадров у такого менеджера минимальна.

Однако излишняя доверчивость может привести к принятию командой необдуманных решений, которые будут иметь плачевные результаты. Также высок риск того, что сотрудники начнут злоупотреблять хорошим отношением руководителя. Всё это, как правило, приводит к снижению показателей производства.

9.1 Авторитарный или полное подчинение

При этом подходе руководителя заботит качественное выполнение задач, но совершенно не волнует моральный настрой подчинённых.

Такие менеджеры отличаются нацеленностью на результат, трудолюбием и высоким уровнем ответственности. Однако между управленцем и его командой чаще всего чёткая дистанция, которая нацелена на поддержание удовлетворительного уровня групповой дисциплины.

5.5 Производственно-социальное управление

Управленец находит баланс между эффективностью и благоприятным климатом в коллективе. Такие менеджеры умело сочетают заботу о людях с заботой о производстве и в любой ситуации находят компромиссные решения.

Руководитель при этом всегда максимально заинтересован в успехе всех начинаний, отличается постоянством, нестандартностью мышления и прогрессивностью взглядов. Однако, к сожалению, в большинстве случаев прогрессивность мышления управленца не распространяется на стиль руководства, поэтому такие компании часто проигрывают в конкурентной борьбе.

9.9 Командный

Благодаря мастерству и профессионализму руководителю удаётся добиться, чтобы подчинённые сознательно приобщались к целям компании. За счёт этого достигается высокий моральный настрой и хорошая производительность.

В отличие от менеджера стиля 5.5, который постоянно ищет компромисс, этот руководитель не останавливается на полпути и постоянно прикладывает максимум усилий для достижения результата.

Этот стиль управления, по мнению учёных, – оптимальный и наиболее эффективный, потому что руководитель сочетает в себе ответственное и бережное отношение к людям с таким же вниманием к производству.

Матрица стилей управления персоналом – один из популярнейших подходов к изучению стилей руководства. Она не только удачно комбинирует другие исследования, но и даёт возможность управленцам самостоятельно оценить свою позицию, чтобы в дальнейшем её откорректировать.

Занятие 8. Тема 2.2.3. Техники и методики командообразования

Техники и методики командообразования

Теория Адамса о справедливости к работникам

Теория Адамса призывает к справедливому балансу между результатами работы человека (тяжелый труд, уровень навыков, энтузиазм, креативность) и оценке его трудов (заработная плата, пособия, нематериальные активы вроде признания и так далее). Согласно этой теории, нахождение правильного баланса поможет достичь хороших взаимоотношений между сотрудниками, между ними и руководителями, а также повысит их мотивацию и результаты.

Понимание теории

Теория названа в честь поведенческого психолога Джона Адамса, который разработал ее в 1963 году. Она имеет и второе название — теория рабочей мотивации (Job Motivation Theory).

Теория имеет сходства с другими:

Пирамидой Маслоу;

Двухфакторной теорией мотивации Герцберга.

Теория Адамса тоже признает, что существует несколько переменных факторов, которые влияют на восприятие работниками своей работы. Она построена на убеждении, что сотрудники становятся демотивированными в отношении работы и работодателя, когда чувствуют, что их усилия не вознаграждаются по достоинству.

Это может привести к следующим последствиям:

Снижению производительности;

Снижению усилий;

Чувству раздражительности;

Саботажу (в очень запущенных случаях).

Так или иначе, с подобным сталкиваются многие из нас с той или иной стороны. Поэтому если вы руководите компанией, изучите теорию Адамса. Возможно, вам кажется, что все ваши сотрудники счастливы, однако на деле все может быть совершенно иначе.

Как применять теорию Адамса

Каждый лидер ставит своей целью повышение мотивации своих сотрудников, потому что в таком состоянии человек способен быть максимально эффективным и вовлеченным в рабочий процесс.

Чтобы ваша команда была максимально мотивирована, найдите баланс между результатами (усилиями) и вознаграждениями в какой-либо форме.

Вот список того, что, по мнению работника, должно учитываться при вознаграждении:

- Усилия;
- Верность;
- Тяжелая работа;
- Загруженность;
- Навыки;
- Способности;
- Гибкость;
- Уступчивость;
- Признание других;
- Решительность;
- Энтузиазм;
- Доверие к лидеру;
- Поддержка коллег;
- Личная жертва.

Этот список неполон и может отличаться в зависимости от должностных обязанностей и характера человека. Например, кто-то может считать, что если он уступает своему начальству, значит имеет право на привилегии. Для другого человека лояльность является признаком того, что он заслужил признания.

Список привилегий, на которые надеются работники:

Финансовые привилегии — заработная плата, пособия, надбавки, дополнительные льготы.

Другие привилегии:

Признание;

Репутация;

Ответственность;

Чувство достижения;

Похвала;

Стимул;

Ощущение роста;

Безопасность;

Возможность творческого роста.

Автор книги «Драйв» Дэниел Пинк считает, что финансовые поощрения работают хуже всего. Он приводит массу примеров того, как повышение только заработной платы не приводило ни к чему хорошему. Пинк призывает лидеров платить своим работникам достойную зарплату, но при этом уделять особое внимание другим вещам, которые мы представили выше. Работник должен быть мотивирован самим процессом работы и достижением мастерства.

Компании типа Google давно осознали это. Да, они предоставляют хорошую зарплату, однако не ограничиваются только этим. Каждый сотрудник время от времени может уделять рабочее время своим проектам, а затем лучшие из них воплощаются в жизнь. В этой компании есть особенная атмосфера, которая выходит далеко за рамки финансовой корысти.

Дайте своим членам команды косвенные привилегии, и вы увидите, как через какое-то время в коллективе улучшится взаимопонимание, а затем и ее производительность.

Желаем вам удачи!

С уважением, Анжела Романовна и Ольга Владимировна!

Занятие 9. Тема 2.3.3. Техники проведения совещаний, групповых дискуссий и публичных выступлений.

Деловое совещание. Ошибки при проведении.

Несмотря на то, что совещание – распространенный инструмент управления, не каждый руководитель имеет четкое представление, в каких случаях и каким образом его лучше использовать. Как следствие, совещания оказываются неэффективными, создают впечатление пустой траты времени. Поэтому многие менеджеры скептически к ним относятся. Но если руководителю знакомы особенности данной формы работы, то он способен легко добиваться своих целей.

Обычно совещание выполняет такие функции, как передача информации, оценка ситуации, оценка реакции сотрудников, корректировка совместных действий, выработка решений. Чтобы эффективно использовать совещания, нужно разобраться в их преимуществах и недостатках.

Одно из преимуществ совещания как инструмента управления в том, что оно обеспечивает лояльность сотрудников к принимаемому решению. Даже если в компании господствует жесткий авторитарный стиль, отношение сотрудников к решению, принятому после обсуждения, будет более лояльным. Особенно, если руководитель аргументировано объяснит, почему нужно сделать именно так. В отличие от ситуации, когда то же самое решение просто спущено «сверху», и у людей нет возможности высказать свое отношение к нему, кроме как в кулуарах.

Кроме того, совещание позволяет привлечь ресурсы группы для поиска оптимального решения. Как известно, одна голова хорошо, а десять лучше. Опять-таки, даже в ситуации авторитарного стиля управления (когда решение принимает формальный лидер единолично), совещание позволяет расширить «проблемное поле» сложившейся ситуации и, что еще важнее, увеличить количество вариантов решений задачи.

Еще один позитивный аспект совещания – возможность быстро получить обратную связь «снизу», узнать о том, что происходит в компании, о настроениях людей, их потребностях, уровне понимания проблем компании, отношении к политике высшего руководства и т. п.

Конечно, у совещания есть и минусы. И один из наиболее существенных – необходимость выделить время. Руководитель должен сам отвлечься от текущей работы и отвлечь своих подчиненных. Часто оказывается, что вопрос не терпит отлагательства. Порою руководитель, опасаясь длительного совещания, предпочитает принять решение единолично, чтобы сэкономить время. Однако нужно отметить, что правильно организованное совещание обычно длится не более полутора часов.

Типичные ошибки

Ситуация 1. Отсутствие четкой цели. Инициатор совещания не до конца осознает, какой результат он хочет получить в итоге. Истинные цели совещания никому не понятны, нет видимой пользы. Люди приходят на совещание только потому, что за неявку ожидают те или иные меры.

Хоть один раз в жизни, но все-таки каждому из нас случалось присутствовать на совещаниях, после долгожданного завершения которого остается только ощущение бесцельно потраченного времени. Ведущий может долго и довольно-таки эмоционально говорить о каких-либо проблемах (иногда об актуальных проблемах организации, волнующих многих сотрудников), но всем понятно, что этот разговор ни к чему не ведет, не предполагает каких-либо реальных вытекающих из этого разговора действий. К этой же категории относятся совещания, когда несколько участников обсуждают проблему, но опять-таки по принципу «поговорили и разошлись». Эффективному совещанию необходима четкая цель и конкретные задачи. Причем сформулированы они должны быть не в терминах процесса («поговорить о...», «обсудить проблему ...», «наметить пути разрешения ...» и т. п.), а в терминах результата («дать участникам информацию о ...»,

«получить обратную связь по вопросу ...», «согласовать порядок взаимодействия в проекте А между участниками В и С...» и т. п.).

Ситуация 2. Недостаточная подготовка к совещанию. Выглядеть это может, например, так. В компании планируется изменить систему финансовой мотивации персонала. Цель совещания – повысить лояльность сотрудников к принятому решению. За неделю до совещания участникам были розданы материалы, в которых изложена новая система мотивации. Однако материалы не имеют грамотной вступительной статьи, объясняющей позицию руководства. Сами материалы изложены сложным, малопонятным языком. В результате большая часть времени на совещании ушла на выяснение недоразумений, возникших из-за непонимания участниками сути вводимой системы. Цель совещания - повысить лояльность сотрудников к принятому решению – достигнута лишь отчасти.

Ситуация 3. Размытость границ (чаще всего встречается ситуация размытых временных границ). Совещание становится бесконечно долгим процессом с размытыми временными границами. Это одновременно и симптом недостаточной продуманности структуры совещания.

Ситуация 4. Излишняя формализация, отсутствие внутренней мотивации ведущего и участников совещания на его проведение. Высшее руководство компании обязало руководителей отделов проводить еженедельные «планерки». При этом подразумевалось, что на этих совещаниях будут решаться текущие вопросы. Однако сами руководители отделов не умеют пользоваться совещанием как инструментом, считают его лишь пустой тратой времени, и просто не знают, о чем следует на них говорить. Результат – совещания проводятся, но оперативное планирование существует само по себе, а совещания сами по себе.

Ситуация 5. Неадекватность цели совещания. Совещание – это всего лишь инструмент. И как любой инструмент его важно использовать по назначению. Можно, конечно, молотком забивать кнопки. Но это не удобно. А вот разрезать шилом бумагу просто не получится. Так и совещание иногда

пытаются использовать для совершенно не подходящих целей. Например, в одной компании на еженедельном совещании руководителей среднего звена (директоров магазинов) генеральный директор снова и снова надеется повысить компетентность своих сотрудников, сделать так, чтобы они, наконец, поняли, как нужно управлять своими подчиненными. Результат минимальный: монологи директора отнимают по четыре-пять часов каждую неделю, а «воз и ныне там».

Ситуация 6. Цели совещания и методы его проведения противоречат друг другу. Например, руководитель ставит цель принять совместное решение, а ограничивается монологом по проблеме минут на 60. В конце спрашивает: "Кто что хочет сказать?" Никто уже ничего не хочет сказать, все молчат и думают о том, как бы поскорее уйти с совещания и вернуться к своим рутинным делам.

Методы проведения совещаний

Доклад – один участник выступает с докладом по определенной теме. Важно, чтобы доклад занимал не более семи минут, так как это именно то время, в течение которого в среднем способны удерживать свое внимание слушатели.

Обмен мнениями (обмен информацией) – каждый из участников по очереди высказывается на определенную тему (отвечает на конкретный вопрос). Например, "ситуация в подразделении за последнюю неделю", "как реагируют сотрудники вашего подразделения на происходящие изменения" или "ваша оценка рисков в отношении обсуждаемого проекта". Метод хорош тем, что позволяет создать целостную картину за счет того, что каждый участник совещания берет слово.

Мозговой штурм – участники в хаотичном порядке придумывают ответы (решения) на конкретный вопрос (проблему). При этом необходима ситуация безоценочности по отношению к идеям, так как основная задача – генерировать как можно больше идей, даже самых абсурдных. Нужно предупредить сотрудников, чтобы они не критиковали предложения коллег и вообще не произносили слово «нет». Тогда обстановка будет непринужденной и никто не будет замыкаться в себе. Впоследствии из всего многообразия можно выбрать те решения, которые больше всего подходят. Метод хорош тем, что позволяет выйти за рамки шаблонов. Он позволяет использовать ресурс группы и найти творческие решения сложных задач. Например – где взять деньги на новый проект? как минимальными затратами устроить корпоративную вечеринку? сюжет рекламного ролика и т. д.

Обсуждение - любой из участников может взять слово по имеющемуся вопросу, но не все должны высказываться в обязательном порядке. Этот метод полезен, когда проблема уже обсуждалась, и все имели возможность выступить, однако еще остались спорные моменты и вопрос на данный момент не решен.

Как провести конструктивное совещание

В каждом совещании есть два момента, которыми необходимо управлять ведущему. Есть предмет совещания, конкретный вопрос, который нужно решить, согласовать, либо просто довести до сведения участников. И есть отношения между людьми – участниками совещания. На каждом этапе совещания ведущему важно иметь в виду как минимум две задачи (см. таблицу).

В целом, правила эффективных совещаний можно сформулировать следующим образом:

1. Поставьте конкретную цель – зачем вы проводите совещание. Обязательно проверьте, действительно ли эта цель может быть достигнута с помощью совещания.
2. Определите, с помощью каких приемов проведения совещания вы достигните этой цели.
3. Установите время совещания и добейтесь того, чтобы оно не только началось, но и закончилось вовремя.
4. Вне зависимости от цели совещания обязательно оставьте время на то, чтобы участники задали вопросы и высказали свою позицию.
5. Определите лимит выступления участников, в том числе и свой лимит. Речи, занимающие более семи минут, не допустимы, даже если слово берет руководитель.

Стратегии ведения переговоров

переговоров Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры; готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Выделяют две основные *стратегии ведения переговоров*:

- 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;

- 2) конструктивные переговоры, что предполагает партнерский тип поведения сторон.

Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на **конфронтацию** и ведут спор о конкретных позициях.

Важно различать позиции и интересы. Представим следующую ситуацию. Двое спорят о том, кто должен получить при разделе наследства старинный самовар. Заявляемые сторонами позиции противоположны и согласовать их не удастся. Однако, если задаться вопросом, **почему** наследники стремятся получить этот самовар, то ответ может быть следующим. Один из наследников намерен выручить при продаже самовара определенную сумму денег, а другой хочет получить самовар, потому что рассматривает его как семейную реликвию. В этом состоят скрытые за позициями интересы сторон.

Позиции – это то, **чего** стороны хотят добиться в ходе переговоров. **Интересы**, лежащие в основе позиций, указывают на то, **почему** стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

В целом позиционный торг имеет следующие **особенности**:

- участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
- действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;

- • стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;
- • перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;
- • в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками; мягкий – ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров – менее выгодным. В то же время реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга, когда торг:

- 1) приводит к неразумным соглашениям, т.е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- 2) не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- 3) угрожает продолжению нежелательных отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- 4) может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, а чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, конструктивные переговоры – это реализация *партнерского* подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Основные *особенности* конструктивных переговоров подробно раскрыты их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри (в терминологии этих исследователей данная стратегия называется "принципиальные переговоры"):

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

- стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы; умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения; согласование договоренностей с принципами сторон;

настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям.

4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ И ТЕСТИРОВАНИЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (промежуточная аттестация) по учебной дисциплине зачтено/не зачтено

4.2.ЗАЧЕТНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Теоретическая подготовка

4.3. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Психология управления»

1. Объект и предмет психологии управления.
2. Связь психологии управления с общей психологией, социальной и юридической.
3. Основные задачи и методы психологии управления.
4. Сложность и многоаспектность управленческого труда.
5. Субъекты и объекты управленческой деятельности.
6. Психологическое содержание управленческой деятельности.
7. Причины возрастания роли психологического начала в управлении.
8. Я-концепция личности в структуре управленческой деятельности.
9. Самооценка, самоуважение и самоэффективность личности.
10. Социальный статус и социальная роль личности в обществе и в организации.
11. Зависимость эффективности профессиональной деятельности от особенностей психических процессов, биографических характеристик, темперамента, способностей, черт личности.
12. Трудовое поведение личности. Особенности поведения личности в организации.
13. Понятие мотива и мотивации в психологии и управлении.

14. Взаимосвязь установок личности и ее поведения в организации.
15. Способы изменения социальных установок личности.
16. Власть и влияние в организации.
17. Механизмы и способы психологического влияния.
18. Понятие и функции психологического заражения и подражания.
19. Использование средств заражения и подражания в организации.
20. Приемы и средства нейролингвистического программирования, их применение в организации.
21. Психологические особенности использования руководителем просьб и приказов.
22. Понятие личности руководителя.
23. Особенности профессиональной деятельности руководителя.
24. Способность руководителя к управленческой деятельности.
25. Управленческие знания, умения, навыки.
26. Черты личности успешного руководителя.
27. Самооценка, социальная ориентация руководителя.
28. Авторитет руководителя. Психологический (моральный, функциональный) и формальный (должностной) авторитет.
29. Роли руководителя в коллективе.
30. Влияние имиджа на эффективность деятельности руководителя.
31. Стресс в деятельности руководителя.
32. Понятие стиля управления, стиля руководства, стиля подчинения, стиля соподчинения, стиля работы руководителя.
33. Психологические особенности использования руководителем различных стилей управления.
34. Влияние стиля управления на формирование коллектива и команды.
35. Общение в профессиональной деятельности руководителя.
36. Коммуникативные барьеры и основные причины их возникновения.
37. Понятие обратной связи в общении, ее роль в деловом общении.
38. Проблемы межличностного восприятия в деловом общении.
39. Формы делового общения. Деловая беседа, психологические предпосылки ее успешности.
40. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии и публичного выступления.

4.4. Формы для управляемой самостоятельной работы студентов

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ И КОНТРОЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ УПРАВЛЯЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

8 семестр, 8 ч.

Тема 1.3.3. Способы и техники психологического влияния (2 ч.практ.)

МОДУЛЬ 1

Учебные задания по теме УСРС, формирующие достаточные знания на уровне узнавания:

Изучить сущность понятия «психологическое влияние», составить конспект.

Форма контроля - конспект

МОДУЛЬ 2

Учебные задания по теме УСРС, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

Рассмотреть способы психологического влияния человека (руководителя) на подчиненных.

Форма контроля – устный опрос.

МОДУЛЬ 3

Задания, формирующие компетенции на уровне применения полученных знаний.

Разработать технику психологического влияния человека (руководителя) на подчиненных (на личностном уровне).

Форма контроля – устная беседа.

Тема 2.1.2. Особенности управленческой деятельности руководителя

(2 ч.практ.)

МОДУЛЬ 1

Учебные задания по теме УСРС, формирующие достаточные знания на уровне узнавания:

Изучить сущность понятия «управленческая деятельность», составить конспект.

Форма контроля - конспект

МОДУЛЬ 2

Учебные задания по теме УСРС, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

Рассмотреть характеристики управленческой деятельности и ее составные части.

Форма контроля – устный опрос.

МОДУЛЬ 3

Задания, формирующие компетенции на уровне применения полученных знаний.

Разработать рекомендации по улучшению управленческой деятельности.
Форма контроля – устная беседа.

Тема 2.2.2. Влияние стиля управления на социально-психологический климат в коллективе (2 ч.практ.)

МОДУЛЬ 1

Учебные задания по теме УСРС, формирующие достаточные знания на уровне узнавания:

Изучить сущность понятие «стили управления», составить конспект.

Форма контроля - конспект

МОДУЛЬ 2

Учебные задания по теме УСРС, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

Рассмотреть влияние стиля управления на социально-психологический климат в коллективе.

Форма контроля – устный опрос.

МОДУЛЬ 3

Задания, формирующие компетенции на уровне применения полученных знаний.

Разработать рекомендации по улучшению (изменению) стиля управления на социально-психологический климат в коллективе.

Форма контроля – устная беседа.

Тема 2.3.4. Стратегии ведения переговоров (2 ч.практ.)

МОДУЛЬ 1

Учебные задания по теме УСРС, формирующие достаточные знания на уровне узнавания:

Изучить сущность понятия «переговоры», «стратегии ведения переговоров», составить конспект.

Форма контроля - конспект

МОДУЛЬ 2

Учебные задания по теме УСРС, формирующие компетенции на уровне воспроизведения:

Рассмотреть составные части стратегии ведения переговоров.

Форма контроля – устный опрос.

МОДУЛЬ 3

Задания, формирующие компетенции на уровне применения полученных знаний.

Разработать рекомендации по ведению переговоров на уровне стратегии достижения результата.

Форма контроля – устная беседа.

5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1 УЧЕБНО-ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

С программой можно ознакомиться в Репозитории БГПУ

<https://elib.bspu.by/bitstream/doc/63047/3/%d0%9f%d1%81%d0%b8%d1%85%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%b8%d1%8f%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d0%b8%d1%8f%20%284%20%d1%81%d0%bf%d0%b5%d1%86.%29%202024.pdf>

Дата доступа: 11.03.2025 г.

5.2. Информационно-методическое обеспечение дисциплины

5.2.1. Список основной и дополнительной рекомендуемой литературы

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Макеев, В.А. Психология управления / учебное пособие для вузов. - М.: Лань, 2025 - 288 с.
2. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации : учеб. пособие для слушателей системы доп. образования взрослых по специальности переподготовки «Управление персоналом», "Кадровая политика в государственных органах и организациях" / О. А. Митрахович, Н. В. Азаренок, В. Н. Кивайко ; Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. - Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2023. - 312 с.
3. Морозов, А. В. Деловой этикет, протокол и технологии публичных выступлений : учеб. пособие для слушателей системы доп. образования взрослых по специальности переподготовки «Управление персоналом» / А. В. Морозов, Н. В. Волох. - Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2023. - 152 с.
4. Родькин, О. И. Управление экологической безопасностью предприятия : практикум для обучающихся на II ступени высш. образования по специальности 1-33 80 01 «Экология» / О. И. Родькин, Г. И. Морзак, Н. В. Сидорская ; Белорус. нац. техн. ун-т, Каф. «Инженерная экология». - Минск : БНТУ, 2022. - 85 с.
5. Управление инновационной деятельностью промышленных предприятий : сб. тез. докл. науч.-практ. семинара ученых, учащихся и специалистов предприятий, Бобруйск, 27 янв. 2023 г. / Белорус. нац. техн. ун-т, Фак. маркетинга, менеджмента, предпринимательства, Упр. компания

холдинга "Бобруйскагромаш" ; редкол.: В. Г. Филатов [и др.]. - Минск : Бестпринт, 2023. - 114 с.

6.

Дополнительная

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технологии формирования команды : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – Москва: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.

2. Агапов, В. С. Я-концепция в структуре управленческой деятельности руководителя / В. С. Агапов. – М.: ГУУ, 1999. – 230 с.

3. Акмеология: учебник / Под общ. ред. А. А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2002. - 650 с.

4. Аникин, Б. А. Высший менеджмент для руководителей: учебное пособие / Б. А. Аникин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 142 с.

5. Батлер, Дж. Психика власти : теории субъекции / Дж. Батлер. – Харьков: ХЦГИ; СПб.: Алетейя, 2002. – 168 с.

6. Берн, Эрик. Игры, в которые играют люди : Психология человеческих взаимоотношений / Эрик Берн. – [Пер. с англ. А. Грузберга] – Москва: Издательство «Э», 2016. – 352 с.

7. Бланшар, К. Ценностное управление / К. Бланшар, М. О'Коннор. – Минск, 2003. – 143 с.

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

9. Вересов, Н. Н. Психология управления: учебное пособие / Н. Н. Вересов. – М.: МПСИ, 2006. – 304 с.

10. Жариков, Е.С. Психология управления: книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е.С. Жариков. – М., 2002. – 512 с.

11. Забродин, Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ю. М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2002. – 179 с.

12. Зигерт, В., Ланг, Л. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – Сокр. пер. с нем. науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлевым. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.

13. Кузьмина, Т. В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т. В. Кузьмина. – М.: Дашков и К, 2009. – 148 с.

14. Лукичева, Л. И., Егорычев, Н. Д. Управленческие решения / Л. И. Лукичева, Н. Д. Егорычев. – 4-е изд. стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.

15. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедаури. – М.: Дело, 2002. – 704 с.

16. Купчинов, Р. И. Управление психофизическим состоянием студентов в процессе современного физического воспитания : [монография] / Р. И. Купчинов ; Мин. гос. лингвист. ун-т. - Минск : МГЛУ, 2022. - 224 с. - ISBN 978-985-28-0054-9.

5.2.2. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы по учебной дисциплине «Психология управления»

Самостоятельная работа студента – это планируемая учебная, учебно-исследовательская работа студентов, которая выполняется во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа по учебной дисциплине (по выбору студента) «Психология управления» предполагает овладение практикоориентированными знаниями, профессиональными умениями и навыками в области получаемой специальности, опытом практической, исследовательской деятельности, развитие самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровней.

Самостоятельная работа студентов предусматривает такие формы выполнения заданий как составление таблиц, составление аннотированного списка, разработку методических рекомендаций, работу с видеоматериалами и диагностическим инструментарием, составление портфолио. Активно используются практикоориентированные задания: разработка и анализ деловых ситуаций, анализ форм делового общения и типов взаимодействия.

Планируемыми результатами по организованной самостоятельной работе студентов по учебной дисциплине (по выбору студента) являются:

- усвоение знаний, формирование профессиональных умений, навыков и компетенций будущего специалиста;
- закрепление знания теоретического материала практическим путем;
- воспитание потребности в самообразовании;
- максимальное развитие познавательных и творческих способностей личности;
- побуждение к научно-исследовательской работе;
- повышение качества и интенсификации образовательного процесса;
- формирование интереса к избранной специальности и овладению ее особенностями;
- осуществление дифференцированного подхода в обучении;
- применение полученных знаний и практических навыков для анализа ситуации и выработки правильного решения, для формирования собственной позиции, модели поведения при руководстве коллективом.

5.2.3. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы по учебной дисциплине «Психология управления»

Самостоятельная работа студента – это планируемая учебная, учебно-исследовательская работа студентов, которая выполняется во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа по учебной дисциплине «Интеллектуальные игры» предполагает овладение практикоориентированными знаниями, профессиональными умениями и навыками в области получаемой специальности, опытом практической, исследовательской деятельности, развитие самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровней.

Самостоятельная работа студентов предусматривает такие формы выполнения заданий как составление таблиц, составление аннотированного списка, разработку методических рекомендаций, работу с видеоматериалами и диагностическим инструментарием, составление портфолио. Активно используются практикоориентированные задания: разработка и анализ деловых ситуаций, анализ форм делового общения и типов взаимодействия.

Планируемыми результатами по организованной самостоятельной работе студентов по учебной дисциплине являются:

усвоение знаний, формирование профессиональных умений, навыков и компетенций будущего специалиста;

закрепление знания теоретического материала практическим путем;

воспитание потребности в самообразовании;

максимальное развитие познавательных и творческих способностей личности;

побуждение к научно-исследовательской работе;

повышение качества и интенсификации образовательного процесса;

формирование интереса к избранной специальности и овладению ее особенностями;

осуществление дифференцированного подхода в обучении;

применение полученных знаний и практических навыков для анализа ситуации и выработки правильного решения, для формирования собственной позиции, модели поведения при руководстве коллективом.

5.2.4. Требования к выполнению самостоятельной работы студентов

№ п\п	Название раздела, темы	Кол-во часов на СРС	Задание	Форма выполнения
1.	Становление и развитие психологии управления. Личность в управленческих взаимодействиях.	3 3	1. Составление таблицы «Основные теории менеджмента: психологическое содержание» 2. Изучение профессиограмм и психограмм	Презентация таблицы Составление профессиограммы и психограммы по своей специальности
2.	Психология управления поведением личности	3 3	1. Подборка диагностического инструментария для психологического изучения мотивов выбора профессии 2. Анализ техники модификации организационного поведения	Составление портфолио Презентация аннотированного списка
3.	Специфика психологического влияния в управленческой деятельности	3 3	1. Изучение способов психологического влияния выдающейся личности 2. Разработка и анализ деловой ситуации из	Эссе Презентация и анализ деловых ситуаций

			позиции менеджера по управлению персоналом	
4.	Психологические особенности личности руководителя	3 3	1. Подготовка диагностического инструментария для изучения личности руководителя 2. Составление антистрессовой программы для руководителя	Психологический портрет руководителя по видеодемонстрации Презентация программы «Антистресс»
5.	Психология индивидуального стиля управления	3 3	1. Подбор видеоматериалов психологических особенностей различных стилей управления 2. Разработка методических рекомендаций по организации эффективного делового общения (форма на выбор)	Презентация видеобанка Презентация методических рекомендаций
6.	Психология делового общения	8	Анализ форм делового общения и типов взаимодействия	Деловая игра «Модератор конференции»
	Всего часов	38		

5.2.5. Перечень используемых средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики компетенций используются следующие формы:

1. Устная форма:

- собеседование,
- устный опрос,
- анализ собственного поведения и поведения окружающих,
- конструирование различных управленческих ситуаций,
 - составление возможного алгоритма работы в качестве управленца,
 - анализ и управление групповыми и межличностными процессами,
 - подбор оптимальных способов мотивации с учетом индивидуально-психологических особенностей личности,
- деловая игра,
- решение кейсов.

2. Письменная форма:

- составление тезауруса,
- подготовка сообщений,
- составление опорного конспекта,
- составление аннотированного списка,
- заполнение таблиц,
- разработка методических материалов.

3. Устно-письменная форма:

- презентация и анализ аудиторных деловых ситуаций,
- отчеты по домашним практическим заданиям с их устной защитой,
- зачет.

4. Техническая форма:

- составление портфолио,
- презентация видеобанка,
- защита мультимедиапрезентаций.

5.2.6. Перечень электронных информационно-образовательных ресурсов

Список учебно-методических материалов на электронных носителях в электронной библиотеке кафедры (каб.224, уч.корп. БГПУ № 5)

Информационные Интернет-ресурсы

<http://www.mst.by> Сайт Министерства спорта и туризма Республики Беларусь

www.wada-ama.org Сайт Всемирного антидопингового агентства

www.stop-doping.ru Сайт Российского центра антидопингового контроля и профилактики

[https://belmapo.by/kafedra-sportivnoj-mediczinyi-i-lechebnoj-fizicheskoj-](https://belmapo.by/kafedra-sportivnoj-mediczinyi-i-lechebnoj-fizicheskoj-kulturyi.html)

<http://medsport.by> Сайт ГУ «Республиканский научно-практический центр спорта» Республики Беларусь

[kulturyi.html](https://belmapo.by/kafedra-sportivnoj-mediczinyi-i-lechebnoj-fizicheskoj-kulturyi.html) Сайт кафедры спортивной медицины и лечебной физкультуры БЕЛМАПО

<http://www.sportal.by> Спортивный портал

<https://abff.by/> Белорусская Федерация футбола

<https://mini.football.by/> Белорусская Федерация мини-футбола (футзала)

<http://bvfb.by/> Белорусская федерация волейбола

<https://belarus.basketball/> Белорусская федерация баскетбола

<http://www.sportacadem.ru> Сайт научно-теоретического журнала «Наука и спорт: современные тенденции»

<http://smjournal.ru/> Сайт научно-практического журнала «Спортивная медицина: наука и практика»

http://www.vniifk.ru/journal_vsn.php Сайт научно-практического журнала «Вестник спортивной науки»

Информационные нормативно-правовые источники

Государственная программа развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2016–2020 годы

Постановление Министерства спорта и туризма Республики Беларусь от 31 августа 2018 г. № 60 «Об утверждении Правил безопасности проведения занятий физической культурой и спортом»

5.2.7. Инновационные технологии, используемые в процессе преподавания дисциплины

В процессе преподавания студентам данной дисциплины используются следующие инновационные технологии:

1. **Дискуссия** – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем. Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами эссе, тезисов или реферата по предложенной тематике.

2. **Круглый стол** – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма общения позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

3. **Деловая игра** - форма активного обучения, имитирует тот или иной аспект деятельности. Каждый участник получает роль, действует, исходя из нее достигая определенных результатов. В конце игры подводятся итоги, оцениваются результаты и обязательно делаются выводы о том, какие были приобретены новые знания и навыки.

На занятии, предшествующем данной деловой игре, обучающимся объясняют цель и задачи игры, рекомендуют литературу, необходимую для подготовки к игре. Обучающиеся разбиваются на три-четыре рабочие подгруппы по 5–8 человек. Каждая подгруппа представляет собой творческий коллектив по реализации поставленной задачи.

Каждая подгруппа выбирает руководителя, который будет обобщать мнения членов своей подгруппы относительно принимаемых ими решений, координировать ход проведения игры своей подгруппы и подводить итоги игры.

Двум-трем подгруппам выдают учебное задание; одна подгруппа выполняет обязанности экспертов-аудиторов.

4. **«Командный-турнир»** - модель совместного обучения. Начальный этап точно такой же, как в варианте со “студенческими командами – конкурентами”. Однако контрольная работа заменяется турниром, когда участники команд соревнуются между собой, чтобы заработать наибольшее количество очков своей группе.

5. **Семинар-диспут** ориентируется на обсуждение проблемных вопросов маркетинга, вопросов, имеющих многовариантные решения. Один вид дискуссии ориентируется на учебное знание, другой – на научное, когда существуют различные точки зрения, подходы к решению проблемы. Для организации дискуссии уместно использовать теорию спора.

6. **Диалоговая площадка** – это форма общественной коммуникации, предназначенная для решения актуальных проблем с участием различных заинтересованных сторон, включая представителей власти, гражданское общество и население, эффективная форма для открытого и, главное, откровенного разговора, хорошая возможность быть услышанными. Форма работы диалоговых площадок, несомненно, очень удобна для общения и обмена идеями и своим опытом.

7. **Виртуальная игра с применением искусственного интеллекта** – игровые проекты с применением современных компьютерных технологий.

5.2.8. Деловая игра «Решение заданной конфликтной ситуации» (методическая разработка)

Методическая разработка по проведению деловой игры «Решение заданной конфликтной ситуации» предназначена для преподавателей учебных заведений в качестве практического занятия после изучения темы «Управление конфликтами и стрессами».

Целью деловой игры является:

Закрепление знаний, умений и навыков полученных в результате теоретического обучения; привитие студентам навыков организации трудовой деятельности, ориентации в различных практических ситуациях; привитие навыков самостоятельного мышления в решении вопросов управленческой деятельности и создания оптимального социально-психологического климата.

При подготовке деловой игры преподаватель учитывает не только уровень знаний учащихся, но и взаимоотношения студентов в группе, возможность создания равных по знаниям, активности, трудолюбию групп. Не следует отбирать преимущественно сильных студентов, отстраняя слабо подготовленных. Всем должно найтись место в деловой игре. Это имеет большое воспитательное значение. Лучше самим студентам представить возможность распределять роли. В этом случае преподаватель тактично вносит поправки, если его не удовлетворяет качественный состав группы.

При формировании групп необходимо учитывать взаимоотношения студентов, их психологическую совместимость - это обеспечивает высокое качество игры.

Подбор студентов на должности необходимо осуществлять с учетом знаний, их организаторских способностей, личных качеств. Деловая игра проводится в аудитории, оформленной под кабинет менеджера.

В организации и проведении деловой игры могут принимать участие преподаватели психологии и этике деловых отношений, основ законодательства, организации и технологии торговли.

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

Тема: Решение заданной конфликтной ситуации

Цели деловой игры: обучающая - отработка действий менеджера совместно с председателем профкома в процессе подготовки и принятия решения;

воспитывающая: - подготовка студентов к текущей работе менеджером;

развивающая: приобретение и развитие навыков анализа производственных ситуаций.

Тип урока: формирование умений и навыков.

Метод проведения: деловая игра.

Межпредметные связи: «Психология и этика деловых отношений», «Основы законодательства», «Управление «кадрами».

Материально-техническое обучение игры:

1. Учебная аудитория, имитирующая кабинет менеджера

2. Таблички с надписью «Менеджер», «Председатель профкома», «Зав.отделом».

1. Характеристики - «Зав. отделом», «Коллектива»
2. Текст коллективной жалобы.

5. Задания исполнителям ролей «Менеджера», «Председателя профкома», «Зав.отделом».

Текст характеристик «зав. отделом» и «коллектива», а также текст коллективной жалобы должны быть размножены в количестве экземпляров для всех участников игры и для преподавателя.

ПОДГОТОВКА ПРЕПОДАВАТЕЛЯ К УРОКУ (деловой игре)

I. определение цели деловой игры, типа урока, выявление межпредметных связей.

II. Разработка сценарии.

III. Подготовка раздаточного материала.

ХОД УРОКА I.

I. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МАКЕТ

1. Расстановка столов в аудитории в соответствии с требованиями игры (имитация кабинета менеджера). (До начала урока).

1. Размещение раздаточного материала на столах. (До начала урока)

2. Проверка готовности группы к занятию; проверка присутствующих студентов на уроке.

II. СООБЩЕНИЕ ТЕМЫ, ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ, ПРОБУЖДЕНИЕ ИНТЕРЕСА УЧАЩИХСЯ

В начале занятия преподаватель формулирует цели деловой игры, знакомит студентов с организацией проведения занятия в форме деловой игры, определяет задачи занятия, называет исполнителей ролей должностных лиц, занятых в игре.

Преподаватель начинает свое сообщение со слов: - Сегодня мы проводим деловую игру «Решение данной ситуации». Далее подчеркивает, что целью игры является выработка у студентов навыков менеджера разбираться в конфликтных ситуациях, умение своевременно их предотвращать, принимать оптимальные решения по отношению к участникам конфликта.

Основными задачами студентов в ходе деловой игры является:

- четкое и всестороннее изучение и анализ социально-психологической ситуации, сложившейся в одном из отделов универсама;

- ознакомление с информацией, представленной для исполнителей ролей менеджера, председателя профкома и других участников игры;

• имитация действий менеджера, председателя профкома, завотделом, продавцов в сложившейся ситуации;

- имитация действий менеджера, председателя профкома в процессе выработки и принятия решения по жалобе части коллектива;
- формулировка и обоснование менеджером принятого им решения в сложившейся ситуации;
- оценка студентами действий всех участников игры, принятого менеджером решения, предлагаемых председателем профкома.

В процессе проведения деловой игры возникает необходимость анализа производственной ситуации, выработки и принятия решения по социально-психологическим и управленческим проблемам.

III. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ

Все студенты изучают представленную информацию по деловой игре, анализируют ее, определяют свои конкретные задачи и действия в соответствии с исполняемой ролью;

данная деловая игра организуется в виде инсценировки. Каждый участник игры, исполняя свою роль, имитирует действия конкретного должностного лица в сложившейся производственной ситуации. При этом необходимо стремиться к имитации действий в обстановке максимально приближенной к конкретным производственным условиям; проведение бесед, совещания, формулировка и принятие решения по коллективной жалобе, подготовка предполагаемых мероприятий;

ИГРОВАЯ МОДЕЛЬ

Объектом моделирования деловой игры является коллектив продовольственного отдела.

Для проведения деловой игры необходимо выбрать следующих действующих лиц:

1. Менеджер центрального магазина
2. Председатель профкома магазина
3. Заведующий продовольственным отделом
4. Продавец-лидер.

Остальные студенты делятся на продавцов, подписавших жалобу и продавцов, не подписавших жалобу.

Разбор конфликтной ситуации происходит в аудитории, оформленной под кабинет менеджера. В кабинете столы расставлены в форме буквы «Т». В центре стола сидит «менеджер», по правую сторону «председатель профкома», по левую - «зав. отделом».

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

На имя менеджера поступила жалоба от продавцов продовольственного отдела следующего содержания: (жалобу читает менеджер) «Убедительно просим администрацию супермаркета убрать заведомо так как мы уже не можем больше работать под его руководством. Производительность и эффективность работы во многом зависит от хорошего трудового настроения. А наш трудовой рабочий день начинается со скандалов, с разбора кляуз, пятиминутка обычно превращается в получасовой «базар». Разговор идет не о

недостатках в работе, а о вопросах бытового характера, не имеющих отношения к делу. Поэтому мы часто не знаем с чего начать рабочий день.

Зав.отделом не проводит должной работы со старшими продавцами, не дает им конкретного задания на смену. Бывает, что продавец неизвестным ему товаров, с которыми он сталкивается впервые. Это снижает качество обслуживания покупателей, увеличивает время, необходимое для общения с покупателем, что влечет за собой снижение объема продажи товаров и товарооборота.

Зав.отделом плохо обеспечивает процесс реализации товаров. Иногда несколько раз ему приходится напоминать о том, что нет надлежащего инвентаря и инструментария.

В конце месяца, как правило, не проводятся итоги работы коллектива и каждого продавца в отдельности, что расхолаживает работников. В коллективе сложилось тяжелое критическое положение, неблагоприятный социально-психологический климат, который может повлиять на стабильность коллектива, вызывает текучесть кадров и, как следствие, резкое снижение экономических показателей и эффективности работы отдела».

Подпись 10 человек.

ЗАДАНИЯ И ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ, ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

(читает преподаватель, у студентов на столах копии заданий,
информация, характеристики)

ИНФОРМАЦИЯ И ЗАДАНИЕ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА

В процессе исполнения роли - менеджер не сторонник снятия заведующего отделом с должности, но коллективная жалоба - это серьезный сигнал, который нельзя обойти молчанием, слухи о жалобе уже дошли до администрации фирмы. Менеджеру надо принять решение. В своих действиях исполняющий роль менеджера должен руководствоваться знаниями психологии, менеджмента.

Задание менеджеру - выделить в содержании коллективной жалобы экономические и социально-психологические факторы способствовавшие возникновению конфликта.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗАВЕДУЮЩЕГО ОТДЕЛОМ

Возраст 45 лет, женат, имеет 2-х детей. Пять лет назад окончил заочное отделение экономического института. Работает на данном предприятии 12 лет, в отделе 9 лет. Вырос от продавца до заведующего отделом. Неоднократно награждался ценными подарками, премиями. Завотделом работает третий год. За это время состав руководимого им коллектива сменился на одну треть. Из четырех старших продавцов двое имеют значительный возраст. В целом коллектив трудится неравномерно. Особенно это стало заметно за последний год. Есть случаи прогулов, нарушения производственной дисциплины. На заседания профкома дважды разбирались конфликты между продавцами. Вопрос о работе коллектива рассматривался на собрании коллектива супермаркета в присутствии представителя администрации фирмы. Этот

представитель предложил менеджеру, председателю профкома и зав.отделом принять меры для нормализации положения в отделе.

Зав.отделом в общении с людьми мягок, приветлив, избегает ссор, споров. Болезненно переживает все неурядицы. Больше просит, убеждает, чем требует и приказывает.

Добросовестен, честен. Высоко развито чувство ответственности. Полгода назад подал заявление с просьбой освободить его от должности завотделом.

Старшие продавцы свои обязанности выполняют, но каждый из них стремится ограничиться интересами только своей смены. В объединении и сплоченности всего коллектива в целом они не участвуют. Фактически заводделом оказался без помощников в коллективе.

ХАРАКТЕРИСТИКА КОЛЛЕКТИВА

В отделе работает 25 человек. Работники довольно молодые: старшему 32 года. Зарботки у большинства относительно высокие, несмотря на экономическую ситуацию в стране.

В коллективе нет особого стремления к рационализации и совершенствований торгово-технологических процессов, применения современных методов обслуживания покупателей, улучшения организации труда. Все относятся к работе без инициативы, появились случаи недостатка денежных и товарно-материальных ценностей.

В отделе есть свой неформальный лидер - один из самых опытных продавцов, которому заводделом доверяет полностью. Принимает вместе с ним важнейшие решения.

Неформальный лидер до последнего года пользовался доверием всего коллектива, но затем между ним и коллективом стали возникать конфликты. С этого момента коллектив меняет свое отношение и к заводделом.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ИСПОЛНЕНИЙ РОЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРОФКОМА

Завотделом - ваш личный друг, вы очень хорошо к нему относитесь, цените в нем специалиста и обаятельного человека, коллективиста в лучшем смысле этого слова. Именно вы были инициатором выдвижения его заводделом.

Нынешнее положение в коллективе вас очень огорчает, и вы находитесь на распутье, с одной стороны, не можете не признать факты развала работы на участке, с другой - вам искренне жаль этого человека, которому никто не помог стать хорошим руководителем.

Кроме этого вы понимаете, что смещение заводделом сейчас может отрицательно отразиться на коллективе: его знают, привыкли хотя и пользуются его мягкостью и неумением быть строгим. В то же время интересы товарного отдела требуют решительных мер.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЯ ЗАВОТДЕЛОМ

Вам кажется, что недоразумения возникли из-за того, что как-то умышленно создает почву для конфликтов и столкновений, но вы знаете, кто «мутит воду». Кроме того, вам трудно быть начальником - вы просто не умеет

командовать и предпочитаете быть в равном положении с людьми. Вы не обрадовались, когда вас назначили завотделом, неоднократно просили освободить от этих обязанностей и наконец, написали об этом заявление, но менеджер отказал. Теперь положение ещё более усугубилось, и вы твердо намерены требовать освобождения от должности.

ОБСУЖДЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

В процессе обсуждения информации выступает вначале сам завотделом, председатель профкома, менеджер. Менеджер обращается к продавцам высказаться по сути дела. Каждый из выступающих высказывается и выдвигает свои идеи по разрешению конфликтной ситуации.

Окончательное решение по коллективной жалобе принимает менеджер.

IV. ОЦЕНКА ДЕЙСТВИЙ УЧАСТНИКОВ ИГРЫ И ЕЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

После окончания инсценировки, формулирования и обоснования решения менеджера по коллективной жалобе участники занятия под руководством преподавателя обсуждают и оценивают действия участников игры, отмечая достоинства и недостатки, дают оценку принятому менеджером решению, а также решению председателя профкома.

Одним из важных требований при этом является аргументирования студентами своих оценок и по возможности предложение своих вариантов действий и решений.

В результате обсуждения определяется наиболее приемлемый и правомерный в предложенных условиях порядок действия участников деловой игры, участники занятия оценивают со своей точки зрения:

умение правильно разобраться в сложившейся ситуации, проанализировать факты и события;

- правильность действий каждого участника игры;
- четкость и логическую взаимосвязь действий участников игры на различных этапах;

• манеру поведения и стиль работы участников игры;
• правильность и объективность принятых участниками игры решений;

- психологический такт при выработке решения по отношению к завотделом и при доведении его до сведения продавцов отдела.

V. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

В конце занятия председатель подводит итоги игры, анализирует выступления, отмечает активность участвующих на занятии, ценность проведения занятия.

Преподаватель: Семенова Е.Г., материал находится на сайте:

<https://nsportal.ru/vuz/psikhologicheskie-nauki/library/2013/03/03/delovye-igry-po-upravlencheskoy-psikhologii>

5.2.9. В помощь педагогу. Учебная программа факультативного занятия «Подготовка школьника – лидера и организатора детского, молодежного и общественного объединения»

для IX (X) класса учреждений образования, реализующих образовательные программы общего среднего образования
<https://adu.by/images/2023/vosp/fz-podgot-shkolnika-lidera-9-10kl.pdf>

5.2.10. Искусственный интеллект в образовании

5.2.10.1. Подготовка к занятиям

За каждым вовлекающим, полезным, нескудным уроком стоит серьёзная подготовительная работа. Преподаватель тратит время на проработку плана занятия:

- поиск идей для нестандартной подачи материала;
- выбор методов, приёмов, технологий обучения;
- составление упражнений, адаптированных под уровень учеников;
- поиск дополнительных материалов — фотографий, иллюстраций, видео.

Часть этих задач можно делегировать искусственному интеллекту.

Пример инструмента — русскоязычный сервис GigaChat от Сбера. Работать с GigaChat можно в формате мессенджера путём обмена сообщениями в ВК, Telegram или чате в браузере.

Искусственный интеллект может предложить полный план урока.

С помощью искусственного интеллекта можно разнообразить учебные материалы разными видами контента. GigaChat умеет:

- генерировать изображения для наглядной презентации;
- составлять тексты;
- предлагать игровые механики на заданную тему.

Ниже пример применения технологии для генерации изображения на тему «Культура Таиланда». Чтобы получить картинку, нужно отправить в чат сообщение со словом «нарисуй». В ответ GigaChat сгенерирует визуальный контент за две — три секунды и выведет результат в чат.

Ещё один приём в преподавании — моделирование реальных ситуаций, к которым можно привязать изучаемый материал. Это помогает отойти

от абстрактных понятий, показать ученикам важность и пользу новых знаний. Допустим, учитель математики готовится к уроку о геометрической прогрессии. Чтобы не объяснять тему лишь в теории, учитель хочет дополнить материал примерами практического применения.

К поиску таких примеров тоже удобно привлекать нейросети. Не нужно напрягать фантазию или искать информацию в интернете. Достаточно открыть чат с AI и написать запрос в свободной форме, например, «где в жизни используются геометрические прогрессии». GigaChat за несколько секунд сгенерирует неограниченное количество вариантов, из которых можно выбрать примеры с самой высокой актуальностью.

5.2.10.2. Контроль обучающихся с использованием искусственного интеллекта

ИИ помогает соблюдать дисциплину на уроках, поддерживать интерес студентов к обучению, снизить процент списывания на экзаменах.

Так, по данным 2023 года, при проведении ЕГЭ искусственный интеллект контролирует аудитории в 84 регионах России. Использование AI позволяет пресечь попытки нечестного прохождения тестов. Нейронные сети анализируют жесты, мимику, взгляды учащихся и определяют подозрительное поведение. В будущем планируется внедрить нейросетевые технологии во всех общеобразовательных школах.

Другая сфера применения AI-технологий — прогнозирование успеваемости студентов. Искусственный интеллект анализирует результаты выполнения заданий в процессе обучения, на основании чего рассчитывает риски отчисления. Такая аналитика помогает преподавателям вовремя обратить внимание на проблемных учеников, адаптировать учебную программу и помочь освоить темы, с которыми возникли трудности.

Ещё один пример использования AI — технология распознавания лиц и обработки визуальных данных, которая позволяет контролировать уровень вовлечённости учеников на уроке. Система отслеживает признаки скуки, усталости, потери концентрации. Технология имеет большой потенциал

в сфере образования. Благодаря AI, преподаватель получает возможность строить программу обучения максимально эффективно. Например, если класс утомился, можно переключиться на другой формат подачи материала или сделать перерыв.

5.2.10.3. Самостоятельное обучение с использованием искусственного интеллекта

Искусственный интеллект помогают ученикам:

лучше усваивать пройденный материал;

готовить самостоятельные проекты;

отрабатывать полученные знания на практике.

Например, если студент недопонял тему на уроке, а информации в учебнике недостаточно, он может обратиться к ИИ. Виртуальный помощник напишет объяснение простыми словами и разберёт теорию на примерах.

Кроме этого, нейронные сети умеют обрабатывать и обобщать большие массивы данных. Эта способность используется для фильтрации информации и ускорения исследовательской работы.

Пример: студент подбирает научные статьи для курсовой работы. Ему предстоит прочесть десятки текстов, оценить актуальность и релевантность каждого материала. На это уходят часы. При использовании AI-технологий время работы сокращается в несколько раз. GigaChat API имеет функцию [суммаризации](#): определяет основную идею текста и представляет её в виде краткой выдержки.

Также искусственный интеллект решает типичную проблему самостоятельного обучения: отсутствие обратной связи. Например, при изучении иностранных языков важно не просто запомнить правила, но и верно применять их на практике. Для отработки этого навыка ученик составляет предложения, диалоги, тексты. При обучении в школе или вузе проверкой домашних заданий занимается учитель. Если вы учитесь самостоятельно, роль проверяющего играет нейросеть. Можно написать текст на английском

и отправить его GigaChat с просьбой найти недочёты. Нейросеть укажет на ошибки и объяснит, как правильно.

5.2.11. Преимущества ИИ в образовании

Опросы показывают, что 40% репетиторов в России хотя бы раз использовали искусственный интеллект для решения рабочих задач, а 20% пользуются нейросетевыми помощниками постоянно. Технологии берут на себя выполнение трудоёмких задач, помогают находить нетривиальные идеи, открывают доступ к новым источникам информации для получения знаний.

5.2.11.1. Экономия времени преподавателя

Внедрение ИИ приводит к автоматизации рутинных задач. Использование нейронных сетей помогает учителю тратить меньше сил на подготовку к занятиям. Освободившиеся ресурсы можно направить на поиск подхода к проблемным ученикам, разработку новых подходов к обучению и другую творческую работу.

5.2.11.2. Доступ к знаниям

AI-технологии можно назвать единым ключом к огромному объёму цифровой информации. Многие нейросети универсальны: один сервис может использоваться в разных сферах. Пример многофункционального сервиса — GigaChat:

- умеет отвечать на вопросы по любой теме;
- генерирует идеи, тексты, изображения, программный код;
- переводит тексты на английский, русский и другие языки.

С помощью GigaChat можно:

- делать перевод зарубежных источников;
- получать знания в новых сферах;
- узнавать значение новых терминов.

Эти возможности используются в профессиональном, общем и дополнительном образовании детей и взрослых.

5.2.11.3. Автоматизация управления

Нейросети используются для оптимизации процессов менеджмента.

Искусственный интеллект анализирует данные о работе школы или вуза:

- учебные планы;
- количество студентов;
- нагрузка на преподавателей;
- расписание уроков;
- доступ к ресурсам и материалам.

AI-аналитика помогает руководству принять верные решения по организации учебных процессов.

5.2.11.4. Адаптивность

Искусственный интеллект может настраивать учебную программу для каждого ученика на основании его способностей и текущего уровня. Пример применения — адаптивные образовательные платформы, где студенты проходят обучение в своём темпе. После каждого урока система составляет проверочные упражнения, анализирует результаты и строит программу новых занятий с учётом прогресса. Это даёт более гибкий подход к образованию, чем использование единой программы для всех учеников.

5.2.12. Недостатки использования искусственного интеллекта в образовании

Преподаватели выигрывают от [внедрения искусственного интеллекта](#) в сферу образования. Умные технологии экономят время, снижают нагрузку и могут использоваться как эффективные помощники учителей. А вот для студентов применение AI может иметь некоторые негативные последствия.

5.2.12.1. Дефицит живого общения

Чем более автоматизирован учебный процесс, тем меньше взаимодействуют студенты с учителями и одногруппниками. Актуальность проблемы особенно высока в сфере дистанционного образования. Чтобы

нивелировать этот недостаток, при удалённом обучении можно устраивать регулярные онлайн-встречи. Цели созвонов:

- эмоциональная поддержка;
- возможность рассказать о проблемах, возникающих в обучении;
- обмен опытом;
- проверка знаний;
- практика.

При выборе программы для проведения онлайн-встреч важно ориентироваться на доступность и простоту использования. Пример удобного инструмента — [SaluteJazz](#). Это сервис видео-конференц-связи для общения по видео, аудио, в чате. Пользоваться SaluteJazz можно в приложении или браузере, просто перейдя по ссылке. Студент может ничего не скачивать и не устанавливать на свой компьютер. Чтобы присоединиться к звонку, достаточно просто перейти по ссылке.

SaluteJazz имеет русскоязычный интерфейс и полезные функции:

- шумоподавление;
- просмотр видео из любых источников;
- подстановка фона;
- запись встреч;
- опция «Поднять руку»;
- текстовая расшифровка речи спикеров.

Ещё одна возможность SaluteJazz — одновременная трансляция экранов. Несколько участников могут включить демонстрацию, чтобы показать всей группе файл или документ. Примеры применения функции:

- сравнение результатов выполнения домашнего задания;
- совместный поиск ошибок;
- мозговой штурм для поиска рекомендаций по улучшению работы;
- совместная работа над большим проектом. Разработчики постоянно дополняют функциональность SaluteJazz, в том числе на основе технологий искусственного интеллекта. Например, в сервис скоро добавят:

нейросети для создания контента;

AI-редакторы аватаров и конструктор окружения;

умный виртуальный ассистент на встречах.

Уже сейчас доступна возможность проводить конференции в 3D-пространстве. Это помогает максимально вовлекать студентов в процесс за счёт элементов игры и ощущения присутствия.

5.2.12.2. Медленная наработка навыков

Чем больше ученик полагается на искусственный интеллект, тем хуже развиваются его собственные способности. Нормально, если нейросети используются для поиска и изучения информации, проверки выполненных заданий, отработки пройденной темы. Но если студент злоупотребляет возможностями AI, эффективность обучения падает. Примеры неверного применения нейросетей учениками:

получение ответов на все вопросы проверочных тестов;

использование результатов работы AI без оценки качества и актуальности данных;

полная генерация текстов для эссе, докладов, рефератов.

В подобных ситуациях обучение проходит не студент, а нейросеть. Ученик выступает промежуточным звеном между программой и преподавателем: копирует задания, отправляет чат-боту, затем копирует результат и сдаёт под видом своей работы.

Исследования 2023 года показали, что около 50% студентов российских вузов используют нейронные сети в учебных целях. Большинство применяют ИИ для решения вспомогательных задач:

поиск и перевод информации из зарубежных источников;

редактирование текста;

генерация и обработка изображений.

Но 12% опрошенных признались, что нейросети нередко используются в качестве шпаргалки на экзаменах и зачётах. Около 80% планируют прибегать к помощи ИИ после окончания учёбы в профессиональной

деятельности. А в феврале 2023 года студент РГГУ признался, что защитил диплом, созданный с помощью AI-бота.

В таких условиях перед преподавателями стоит две задачи с высокой актуальностью:

при проверке работ студентов — научиться определять контент, сгенерированный нейросетью;

мотивировать студентов к наработке собственных навыков.

Полностью запрещать применение ИИ не стоит. Быстро осваивать технологии и внедрять их в свою жизнь — полезное умение. 79% студентов считают, что российской сфере образования не хватает учебных дисциплин, связанных с использованием нейросетей. Поэтому учителям нужно пользоваться AI-технологиями в своей работе, а также учить этому своих учеников.

Применение ИИ в процессе обучения помогает студентам развивать следующие навыки:

организация рабочего процесса;

критическое мышление;

фактчекинг.

Вместо создания контента с нуля, студенты учатся делегировать задачи исполнителям, в роли которых выступают технологии. Навыки критического мышления и фактчекинг необходимы для оценки результата работы нейросетей, анализа релевантности и актуальности этих результатов.

Выше представленный материал представлен на сайте:

<https://developers.sber.ru/help/gigachat-api/education-with-ai>

Также можно ознакомиться на сайте по ссылке

<https://journals.bsu.by/index.php/sociology/article/view/6420>

и с научными исследованиями, представленными в статье

5.2.13. Научная статья «Искусственный интеллект и образование: проблемы, риски, перспективы»

Как цитировать эту статью:

Филинская, Л. В., Левицкая, И. В., & Мисун, А. А. (2024). Искусственный интеллект и образование: проблемы, риски, перспективы. *Журнал Белорусского государственного университета. Социология*, 3, 71-77. Доступно по <https://journals.bsu.by/index.php/sociology/article/view/6420>

• Лариса Владимировна Филинская Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

• Ирина Владимировна Левицкая Международный институт управления и предпринимательства, ул. Славинского, 1, корп. 3, 220086, г. Минск, Беларусь

• Алина Андреевна Мисун Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

Аннотация

Анализируются преимущества и риски применения искусственного интеллекта в учреждениях высшего образования. Описываются факторы эффективного внедрения нейросетей в процесс обучения. Акцентируется внимание на необходимости разработки норм применения систем искусственного интеллекта. Представляются результаты социологического исследования «Искусственный интеллект глазами студентов: возможности, проблемы, риски», проведенного среди студентов Белорусского государственного университета и Международного института управления и предпринимательства. Данные исследования свидетельствуют об активном использовании генеративного искусственного интеллекта в процессе обучения. Делается вывод о необходимости широкого обсуждения вопросов развития искусственного интеллекта и его внедрения не только в образование, но и в здравоохранение, международную торговлю, юридическую практику и т. д. Междисциплинарный подход к изучению экономических, политических, социальных и правовых аспектов применения ИИ позволит повысить уровень доверия к создаваемым интеллектуальным системам и активизировать международное сотрудничество в сфере развития ИИ.

Биографии авторов

Лариса Владимировна Филинская, Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

кандидат философских наук, доцент; доцент кафедры социологии факультета философии и социальных наук

Ирина Владимировна Левицкая, Международный институт управления и предпринимательства, ул. Славинского, 1, корп. 3, 220086, г. Минск, Беларусь

кандидат социологических наук, доцент; заведующий кафедрой общеобразовательных дисциплин

Алина Андреевна Мисун, Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

студентка факультета философии и социальных наук

Литература

1. Turing AM. Computing machinery and intelligence. *Mind*. 1950;59(236):433–460. DOI: 10.1093/mind/LIX.236.433.
2. Turing A. Mozhet li mashina myslit'? [Can a machine think?] [Internet]. 1960 [cited 2024 April 19]. Available from: http://www.etheroneph.com/files/can_the_machine_think.pdf. Russian.
3. Wiener N. Men, machines, and the world about them [Internet]. 1950 [cited 2024 April 19]. Available from: <https://www.wnyc.org/story/men-machines-and-the-world-about-them>.
4. Wiener N. Men, machines, and the world about [Internet]. 1954 [cited 2024 April 19], p. 65–72. Available from: https://www.robertspahr.com/teaching/hnm/wiener_men_machines_and_the_world_about.pdf
5. McCarthy J, Minsky ML, Rochester N, Shannon CE. A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence [Internet]. 2007 [cited 2024 April 20]. Available from: <http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>.
6. McCarthy J. What is artificial intelligence? Formal Reasoning Group [Internet]. 2007 [cited 2024 April 20]. Available from: <https://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai.pdf>.
7. Berezina EA. The use of artificial intelligence in juridical activities. *Actual Problems of Russian Law*. 2022;17(12):25–38. Russian. DOI: 10.17803/1994-1471.2022.145.12.025-038.
8. Akimov AE. Big data, artificial intelligence acited and cloud technologies: digitization of railways. *Innovacii i investicii* [Internet]. 2023 [cited 2024 April 10];3:150–153. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/bolshie-dannye-iskusstvennyy-intellekt-i-oblachnye-tehnologii-tsifrovizatsiya-zhelezyh-dorog>. Russian.
9. Dolzhenko IB. [ChatGPT and the potential of using generative artificial intelligence in marketing]. *Vektor ekonomiki* [Internet]. 2023 [cited 2024 April 10];4. Available from: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2023/4/marketingandmanagement/Dolzhenko2.pdf>. Russian.
10. Gorodnova NV. Artificial intelligence in economic diplomacy and international trade. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2021;11(2):565–580. Russian. DOI: 10.18334/vinec.11.2.112214.
11. Fersht VM, Latkin AP, Ivanova VN. Modern approaches to the use of artificial intelligence in medicine. *The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*. 2020;12(1):121–130. Russian. DOI: dx.doi.org/10.24866/VVSU/2073-3984/2020-1/121-130.
12. Lukichev PM, Chekmarev OP. Risks of artificial intelligence in higher education. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2024;14(2):463–482. Russian. DOI: 10.18334/vinec.14.2.120731.
13. Hamilton A, Wiliam D, Hattie J. The future of AI in education: 13 things we can do to minimize the damage. *ResearchGate* [Internet]. 2023 [cited 2024 April 10]. URL: https://www.researchgate.net/publication/373108877_The_Future_of_AI_in_Education_13_Things_We_Can_Do_to_Minimize_the_Damage/link/64ef1f48f3514c57c4397d37/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19.

5.2.14. Как искусственный интеллект меняет сферу образования

С данным взглядом и мнением авторов можно ознакомиться по ссылке на сайте

<https://softline.ru/about/blog/kak-iskusstvennyj-intellekt-menyaet-sferu-obrazovaniya>

5.3. Нормативно-правовое обеспечение воспитательной работы

5.3.1. [Директива Президента Республики Беларусь от 09.04.2025 №12 "О реализации основ идеологии белорусского государства"](#)

https://bspu.by/admin-panel/vendor/kcfinder/upload/files/direktiva_1.pdf



Директива Президента Республики Беларусь

9 апреля 2025 г.

№ 12

г. Минск

О реализации основ идеологии
белорусского государства

Республика Беларусь состоялась как государство, построенное на принципах народовластия, гуманизма, социальной справедливости, равенства прав и возможностей, исторической преемственности.

Повышению уровня национального самосознания белорусов, укреплению социальной солидарности, гражданского мира и согласия способствовали принятые меры по формированию идеологической вертикали, регулированию идеологической сферы. Направления ее развития на современном этапе предполагают совершенствование системы идеологической работы, изучение и учет реальных интересов и запросов населения, ориентированность на конкретные социальные группы в проведении государственной информационной политики и обеспечение эффективной коммуникации власти и общества.

В связи с необходимостью обобщения и систематизации накопленного опыта, унификации подходов к организации идеологической работы в стране, актуализации нормативной правовой базы, регулирующей идеологическую сферу, исходя из изменений в социально-экономической, политической, духовной жизни, а также в целях реализации государственной политики и развития всех сфер жизни общества:

1. Утвердить Основы идеологии белорусского государства (прилагаются).

2. Обеспечить повышение эффективности организации идеологической работы. При этом:

2.1. под идеологической работой понимать целенаправленную деятельность по практической реализации идеологии белорусского государства;

2.2. целью идеологической работы определить построение социально справедливого общества через формирование всесторонне развитой личности, отстаивающей национальные интересы;

2.3. основными задачами идеологической работы считать:
разъяснение и практическое применение идеологии белорусского государства;

5.3.2. Стратегия развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года

[Стратегия](#) представлена на сайте БГПУ

Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов

Республики Беларусь 21 июня 2021 г. N 5/49172

ПОСТАНОВЛЕНИЕ СОВЕТА МИНИСТРОВ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

19 июня 2021 г. N 349

**О СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ ДО 2030 ГОДА**

(в ред. постановления Совмина от 03.11.2022 N 752)

Совет Министров Республики Беларусь ПОСТАНОВЛЯЕТ:

1. Утвердить Стратегию развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года (далее - Стратегия) (прилагается).

2. Республиканским органам государственного управления и иным государственным организациям, подчиненным Правительству Республики Беларусь, местным исполнительным и распорядительным органам учитывать положения Стратегии при подготовке:

государственных программ до 2030 года;

правовых актов, направленных на реализацию приоритетных направлений, определенных в Стратегии.

3. Определить, что Министерство образования:

обеспечивает реализацию основных направлений и приоритетов государственной политики в сфере образования и молодежной политики;

ежегодно до 1 марта года, следующего за отчетным, представляет в Совет Министров Республики Беларусь информацию о ходе выполнения Стратегии.

4. Настоящее постановление вступает в силу после его официального опубликования.

Премьер-министр Республики Беларусь Р.Головченко

УТВЕРЖДЕНО

Постановление

Совета Министров

Республики Беларусь

19.06.2021 N 349

**СТРАТЕГИЯ
РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ ДО 2030 ГОДА**

(в ред. постановления Совмина от 03.11.2022 N 752)

**ГЛАВА 1
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Настоящая Стратегия является комплексным документом, закрепляющим систему официальных взглядов и подходов к совершенствованию условий для эффективного участия молодежи в политическом, социальном, экономическом и культурном развитии Республики Беларусь до 2030 года.

Разработка настоящей Стратегии является продолжением работы по построению и развитию государственной молодежной политики, которая осуществлялась в соответствии с Государственной программой "Образование и молодежная политика" на 2016 - 2020 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 28 марта 2016 г. N 250, а также Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития

Республики Беларусь на период до 2030 года, одобренной протоколом заседания Президиума Совета Министров Республики Беларусь от 2 мая 2017 г. № 10, решениями Президента Республики Беларусь и Совета Министров Республики Беларусь.

Правовую базу настоящей Стратегии составляют Конституция Республики Беларусь, законодательные акты, постановления Совета Министров Республики Беларусь и иные нормативные правовые акты в сфере образования и молодежной политики. Настоящая Стратегия учитывает общепризнанные принципы и нормы международного права, международные договоры Республики Беларусь и иные международно-правовые акты, содержащие обязательства Республики Беларусь.

При разработке настоящей Стратегии проводилось ее широкое общественное обсуждение, прежде всего среди молодежи, учитывались предложения и решения шестого Всебелорусского народного собрания, результаты исследований инвестиций в человеческий капитал, положения молодежи и состояния сферы молодежной политики. Содержание настоящей Стратегии основано на знаниях потребностей и ожиданий молодых граждан и направлено на повышение действенности, эффективности и наглядности молодежной политики.

В настоящей Стратегии определяются цели, приоритеты и инструменты государственной молодежной политики, а также параметры инвестиций в молодежные программы, проекты, молодежные общественные объединения и инфраструктуру молодежной политики.

Молодежь рассматривается как активный субъект преобразования общества, драйвер развития и лидерства страны, а также объект социализации, ценнейший ресурс экономического роста и обеспечения благосостояния поколений. Развитие самостоятельной личности молодого гражданина, формирование его позитивного мировоззрения и востребованных компетенций признается главным приоритетом.

Настоящая Стратегия:

является руководством для деятельности субъектов молодежной политики на республиканском и местном уровнях, носит межсекторальный характер, предполагает тесное межведомственное взаимодействие в реализации совместных программ, проектов и мероприятий, которые ориентированы на молодых граждан;

предусматривает меры по обеспечению обратной связи между государственными органами, государственными организациями, реализующими молодежную политику, и самой молодежью, что позволит своевременно вносить коррективы в соответствии с изменениями векторов развития, интересами и потребностями молодежи.

В настоящей Стратегии используются термины в значениях, установленных в Кодексе Республики Беларусь об образовании и Законе Республики Беларусь от 7 декабря 2009 г. N 65-З "Об основах государственной молодежной политики", а также следующие термины и их определения:

волонтерская деятельность - добровольная деятельность, осуществляемая для достижения общественно полезных целей в форме выполнения работ и (или) оказания услуг на безвозмездной основе;

молодежная инициатива - социально значимая активность, исходящая от представителей молодежи и реализуемая ими на местном, национальном, международном уровнях;

молодежное волонтерское движение - добровольная деятельность молодежи, осуществляемая на безвозмездной основе, направленная на развитие у нее чувства взаимопомощи, создание условий для реализации молодежных инициатив по поддержке различных социальных групп населения, приобщение молодежи к здоровому образу жизни, снижение рисков вовлечения ее в антиобщественное поведение, достижение иных социально значимых общественных целей;

молодежное общественное объединение - общественное объединение граждан в возрасте до 31 года (не менее двух третей от общего числа членов), которое выражает их специфические интересы и уставная деятельность

которого направлена на обеспечение социального становления и всестороннего развития молодежи;

молодежное предпринимательство - предпринимательская деятельность, осуществляемая молодежью индивидуально или в составе учредителей коммерческой организации, в том числе стартапа;

молодежные совещательно-консультативные и представительские структуры (органы) - добровольные объединения молодежи, создаваемые при государственных органах и иных организациях для обеспечения реализации конституционных прав и свобод молодежи путем выработки такими структурами предложений и рекомендаций, направленных на повышение результативности принимаемых решений по вопросам государственной молодежной политики при ее формировании и реализации;

молодежный парламент - молодежная консультативная и представительская структура, формируемая при органах законодательной власти на основе избирательного принципа для реализации конституционных прав и свобод молодежи;

молодежный парламентаризм - форма участия молодежи в общественной и политической жизни государства, осуществляемая для реализации конституционных прав и свобод молодежи через деятельность молодежных консультативных и представительских структур при органах законодательной власти;

молодежный проект - скоординированная деятельность группы, состоящей в большей части из молодежи, по достижению цели в планируемый период времени, способствующая решению задач в сфере молодежной политики;

молодежный совет - молодежная консультативная и представительская структура, формируемая при органах исполнительной власти на основе принципа делегирования в ее состав представителей от административно-территориальных единиц, и (или) учреждений образования, и (или) общественных объединений для реализации конституционных прав и свобод

молодежи;

неформальное образование - получение знаний, приобретение умений и совершенствование навыков в целях формирования мировоззрения и развития компетенций личности, которое происходит вне официальной системы образования, обучение на практике, в повседневной жизни, которое осуществляется через молодежные проекты и молодежные инициативы, совместную деятельность, организацию досуга.

ГЛАВА 2

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

На 1 января 2021 г. в Республике Беларусь, по данным Национального статистического комитета, количество молодежи в возрасте от 14 до 31 года составило 1 858 464 человека.

За последние годы удалось достичь ряда положительных результатов в реализации государственной молодежной политики.

В стране функционируют более 7 тыс. учреждений образования, в которых обучаются и воспитываются около 2 млн. детей, учащихся, студентов и слушателей. В системе образования занято свыше 450 тыс. работников.

С учетом запросов отраслей экономики осуществляется подготовка кадров рабочих (служащих), специалистов в учреждениях образования, реализующих образовательные программы профессионально-технического, среднего специального и высшего образования (далее - УВО).

(часть четвертая в ред. постановления Совмина от 03.11.2022 N 752)

В 2020 году из учреждений образования выпущено:

33,4 тыс. специалистов и рабочих со средним специальным образованием, из них за счет средств республиканского и (или) местного бюджетов в дневной форме получения образования обучались 19,2 тыс. человек;

25,6 тыс. рабочих (служащих) с профессионально-техническим

образованием, из них за счет средств республиканского и (или) местного бюджетов в дневной форме получения образования обучались 24,1 тыс. человек.

Из числа подлежавших распределению (направлению на работу) в 2020 году место работы получили:

22,7 тыс. рабочих (служащих) с профессионально-техническим образованием, или 99,9 процента (в 2019 году - 24,4 тыс. выпускников, или 99,8 процента);

18,9 тыс. специалистов и рабочих со средним специальным образованием, или 99,5 процента (в 2019 году - 18,6 тыс. выпускников, или 99,4 процента).

В республике функционируют 42 УВО (31 университет, 9 академий, 2 института), находящихся в подчинении 12 республиканских органов государственного управления, а также 8 УВО частной формы собственности.

УВО обеспечивают подготовку специалистов по всем направлениям экономики и социальной сферы с учетом структуры и потребностей рынка труда. Подготовка кадров осуществляется по 15 профилям образования, включающим 384 специальности высшего образования I степени и 161 специальность высшего образования II степени.

В 2020 году выпуск специалистов с высшим образованием составил 54,6 тыс. человек (в 2019 году - 57,5 тыс. человек), в том числе из УВО государственной формы собственности - 50,8 тыс. человек, частной - 3,8 тыс. человек (в 2019 году соответственно 53,3 тыс. и 4,2 тыс. человек). Магистров выпущено 7,1 тыс. человек (в 2019 году - 7,4 тыс. человек), в том числе из УВО государственной формы собственности - 6,6 тыс. человек, частной - 0,5 тыс. человек (в 2019 году соответственно 6,9 тыс. и 0,5 тыс. человек).

Распределение проходило на места работы в организации - заказчики кадров согласно заключенным договорам и поданным заявкам на подготовку специалистов. В 2020 году из числа подлежавших распределению (направлению на работу) место работы получили:

19 248 специалистов с высшим образованием, или 99,9 процента (в 2019

году - 19 344 специалиста, или 99,9 процента), в том числе 2442 специалиста, которые обучались на условиях целевой подготовки (в 2019 году - 2216 человек);

2460 магистров, или 99,9 процента (в 2019 году - 2586 магистров, или 99,8 процента).

Выпускникам, обучавшимся за счет собственных средств в дневной форме получения образования, предложены рабочие места, оставшиеся после распределения. Все выпускники, обучающиеся за счет собственных средств и изъявившие желание получить первое рабочее место (в 2020 году - 947 человек, в 2019 году - 966 человек), получили свидетельства о направлении на работу.

На 1 января 2021 г. сеть учреждений дополнительного образования детей и молодежи представлена 278 учреждениями сферы образования, в которых обучаются более 386 тыс. учащихся. Из них 93 учреждения являются однопрофильными и 185 - многопрофильными.

Функционирует система выявления, отбора, учета и социальной поддержки одаренной и талантливой молодежи. В 2020 году решением совета специального фонда Президента Республики Беларусь по социальной поддержке одаренных учащихся и студентов поощрены 1783 человека (1664 учащихся, студентов, курсантов, 119 педагогических работников), 2 студенческие научно-исследовательские лаборатории и 1 студенческий научный кружок.

В соответствии с распоряжением Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2020 г. N 260рп "О предоставлении грантов Президента Республики Беларусь на 2021 год" на 2021 год выделено 14 грантов Президента Республики Беларусь в области образования.

Обеспечена реализация "дорожной карты" по повышению конкурентоспособности отечественного образования на мировом рынке образовательных услуг, ограничению оттока белорусской молодежи за рубеж, разработаны дополнения в эту "дорожную карту" в части создания

дополнительных стимулов и условий по возвращению белорусской молодежи в Республику Беларусь.

Особое внимание уделяется поддержке заинтересованности студенческой молодежи в научной деятельности. На республиканском уровне проведены открытый конкурс для назначения стипендий Президента Республики Беларусь талантливым молодым ученым, а также открытый конкурс по назначению стипендий Президента Республики Беларусь аспирантам. На 2020 год стипендии Президента Республики Беларусь назначены 97 аспирантам, в том числе 61 аспиранту учреждений образования, подчиненных Министерству образования.

В целях адресной поддержки обучающихся, добившихся наилучших результатов в научно-исследовательской деятельности, а также создания дополнительных условий для стимулирования талантливых молодых ученых ежегодно проводился конкурс научно-исследовательских работ докторантов, аспирантов, соискателей и студентов для их выполнения за счет средств республиканского бюджета, предусмотренных Министерством образования на выделение грантов. В 2020 году на грантовую поддержку 133 проектов выделено 500 тыс. рублей.

Для привлечения в научную сферу талантливой молодежи Министерством образования в 2020 году проведен XXVI Республиканский конкурс научных работ студентов, в котором приняли участие студенты и выпускники 50 УВО. На республиканский этап конкурса представлены 3904 работы, из них 583 выполнены в соавторстве. Участниками конкурса опубликовано более 8,7 тыс. статей и около 6,8 тыс. тезисов докладов, получено более 6 тыс. актов внедрения в производство и образовательный процесс, 62 документа по охране интеллектуальной собственности. Звание лауреата конкурса получили 70 научных работ, первую категорию - 856, вторую категорию - 1420, третью категорию - 900 научных работ.

Достигнуты положительные результаты в организации занятости молодежи.

Молодые люди отдают предпочтение работе в сфере услуг (более 60 процентов работающей молодежи). Наибольший удельный вес молодежи в общей численности работников отмечается по следующим видам экономической деятельности: услуги по временному проживанию и питанию, информация и связь (около 40 процентов), оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов (около 30 процентов), финансовая и страховая деятельность, творчество, спорт, развлечения и отдых (более 20 процентов).

По методологии Международной организации труда уровень молодежной безработицы снизился с 7,8 процента в 2016 году до 6,5 процента в 2020 году. Одновременно отмечалось снижение численности безработной молодежи в возрасте 16 - 30 лет с 107,1 тыс. человек в 2016 году до 75,4 тыс. человек в 2020 году. В общей численности безработных молодежь составила 36,6 процента.

В 2020 году в составе 1729 студенческих отрядов было трудоустроено 24 773 человека, в том числе 12 552 несовершеннолетних, что составило 50,6 процента от общего количества трудоустроенных, из них 707 человек, состоящих на учете в инспекции по делам несовершеннолетних, и 280 человек, находящихся в социально опасном положении.

Обеспечивается деятельность Межведомственного координационного совета по развитию молодежного волонтерского движения.

Приняты меры по созданию условий для укрепления института семьи, стимулированию молодежи к созданию семей с детьми, улучшению жилищных условий молодых семей. В рамках Государственной программы "Образование и молодежная политика" на 2016 - 2020 годы оказывалась финансовая помощь и предоставлялись льготные кредиты молодым семьям при покупке жилых помещений, в том числе при рождении ребенка.

Налажена система гражданско-патриотического воспитания молодежи.

Молодежь вовлекается в общественную деятельность через органы самоуправления, общественные объединения молодежной направленности.

На 1 января 2021 г. в республике зарегистрировано 384 молодежных общественных объединения, в том числе 44 детских, что составляет 12 процентов от числа всех общественных объединений. Созданы и актуализируются республиканский и региональные реестры молодежных и детских общественных объединений, пользующихся государственной поддержкой.

На постоянной основе оказывается сопровождение деятельности Общественного республиканского студенческого совета, Республиканского совета работающей молодежи. Координацию их работы, взаимодействие с молодежными и детскими общественными объединениями осуществляют Республиканский молодежный центр, республиканский союз общественных объединений "Белорусский комитет молодежных организаций".

В стране в последние годы активно развивается молодежный парламентаризм. На республиканском уровне активно осуществляют свою деятельность Республиканский координационный совет молодежных парламентов Республики Беларусь, Молодежный совет (парламент) при Национальном собрании Республики Беларусь, региональные молодежные парламенты, советы, палаты (более 44 формирований).

В целях развития интернет-контента, интересного для молодежи, начата реализация проекта по развитию молодежного Youtube-канала, Telegram-каналов ("Студсовет.by", "Студент.by", "Moladz.by").

Наращивается международное сотрудничество Республики Беларусь в сфере молодежной политики. Организована работа белорусских молодежных парламентариев в составе Молодежной палаты при Парламентском Собрании Союза Беларуси и России.

Вместе с тем остается ряд нерешенных вопросов.

Требуются дальнейшее повышение качества национальной системы образования, развитие цифровой платформы и дистанционных технологий обучения.

Необходимо усилить работу по развитию системы профессиональной

ориентации молодежи, повышению ее мотивации к трудовой деятельности по профессиям, востребованным на рынке труда, формированию экономической конкурентоспособности молодежи.

Существует риск оттока молодых граждан за границу.

Сохраняются недостаточный уровень политической культуры молодежи, невысокая степень ее участия в различных формах общественной жизни.

Требуется усиление гражданского и патриотического воспитания молодого поколения.

Актуальными остаются вопросы совершенствования системы поддержки талантливой и одаренной молодежи, оптимизации условий для ее реализации, а также развития системы грантовой поддержки молодежи.

Проблемой становится трансформация негативных образцов массовой культуры в модели поведения и жизненных ориентиров молодых граждан.

В молодежной среде распространены формы рискованного и социально опасного поведения, недостаточно сформировано критическое отношение к здоровью и его ценности, что создает предпосылки к потере приоритетности его сохранения.

Остается проблемным вопрос о правонарушениях и преступлениях, совершаемых молодежью. Наблюдается рост антиобщественного поведения, имеются факты участия представителей молодежи в несанкционированных мероприятиях (акции, шествия, забастовки, пикеты и другое), нарушения законности и правопорядка при проведении массовых мероприятий.

Отмечаются низкая заинтересованность молодых граждан в предпринимательской деятельности и социальном предпринимательстве, отсутствие у них достаточных знаний и компетенций.

Понижен статус института брака и духовно-нравственных семейных ценностей, наблюдается психологическая неготовность молодых граждан к семейной жизни.

Возникают риски, связанные с недостаточным обеспечением информационной безопасности молодежи в глобальной компьютерной сети

Интернет (далее - сеть Интернет), что становится мощным инструментом манипуляции сознанием и поведением молодого поколения.

Необходима дополнительная поддержка в эффективной социализации молодых людей, находящихся в трудной жизненной ситуации в связи с инвалидностью, болезнью, сиротством, безнадзорностью, малообеспеченностью, безработицей, отсутствием определенного места жительства, конфликтами и жестоким обращением в семье, асоциальным поведением и иными социальными проблемами. Эти факторы объективно нарушают жизнедеятельность молодых людей и не могут быть преодолены ими самостоятельно.

Требуется решения вопроса о кадровом укреплении управленческой вертикали по работе с молодежью.

ГЛАВА 3

ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Целями Стратегии являются создание условий для востребованности молодежи в стране, усиление вовлеченности молодых граждан в реализацию государственных задач по общественно-политическому и социально-экономическому развитию Республики Беларусь.

Принципы реализации настоящей Стратегии:

привлечение молодых граждан к непосредственному участию в развитии страны, формировании и реализации приоритетных направлений государственной молодежной политики, программ, касающихся молодежи и общества в целом;

разработка законодательства в сфере государственной молодежной политики с использованием научного подхода, анализа и прогнозирования ситуации в молодежной среде;

взаимодействие всех субъектов государственной молодежной политики.

ГЛАВА 4

ОСНОВНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ СТРАТЕГИИ

Повышение качества национальной системы образования и подготовка
квалифицированных кадров

Задачи:

реализация образовательных программ, в том числе модульных, профессионально-технического, среднего специального и высшего образования, отвечающих потребностям инновационной экономики, регионального рынка труда, принципам устойчивого развития;

совершенствование правил приема в учреждения образования;

повышение качества подготовки специалистов, рабочих (служащих);

создание условий для подготовки управленческих кадров новой формации.

Механизмы реализации:

модернизация нормативной правовой базы посредством принятия новой редакции Кодекса Республики Беларусь об образовании;

принятие и реализация концепции цифровой трансформации системы образования;

расширение обучающих практик в системе основного и дополнительного образования, развитие цифровой платформы и дистанционных технологий обучения;

создание условий для приобретения обучающимися навыков работы на современном оборудовании при подготовке рабочих (служащих) и специалистов, в том числе для высокотехнологичных, наукоемких, экспортоориентированных и импортозамещающих производств;

(в ред. постановления Совмина от 03.11.2022 N 752)

разработка правовых механизмов признания результатов неформального образования молодежи, в том числе полученного с использованием

информационно-коммуникационных технологий;

создание системы сертификации социально-личностных и надпрофессиональных компетенций, приобретенных молодежью самостоятельно в период осуществления ею общественной и социально значимой деятельности в учреждениях образования ("сертификаты достижений");

совершенствование системы государственных гарантий получения профессии и последующего трудоустройства по ней для молодых людей с особенностями психофизического развития, а также отбывающих различные виды наказаний в исправительных учреждениях.

Гражданское и патриотическое воспитание молодежи

Задачи:

внедрение новых форм и методов реализации системы мер по гражданскому и патриотическому воспитанию молодежи;

повышение мотивации молодежи к прохождению службы в Вооруженных Силах Республики Беларусь, других войсках и воинских формированиях, органах внутренних дел, органах и подразделениях по чрезвычайным ситуациям, реализация дополнительных мер по повышению социального статуса военнослужащих и граждан, прошедших срочную военную службу, службу в резерве Вооруженных Сил Республики Беларусь.

Механизмы реализации:

разработка и реализация программы непрерывного воспитания детей и молодежи на пятилетний период;

разработка проекта программы патриотического воспитания молодежи в Республике Беларусь на 2022 - 2025 годы;

проведение научных исследований, направленных на разработку новых программ, методических подходов и технологий патриотического воспитания;

подготовка научно обоснованных учебно-методических пособий и

рекомендаций в области патриотического воспитания;

апробация и внедрение современных программ, инновационных методик и технологий в деятельность по гражданско-патриотическому воспитанию;

разработка и обеспечение функционирования интерактивной онлайн-платформы по организации патриотического воспитания молодежи;

разработка и внедрение инновационных технологий в воспитательную работу, использование воспитательного потенциала учебных предметов (дисциплин), производственной практики, наставничества;

повышение качества работы по патриотическому воспитанию молодежи;

активизация работы в учреждениях образования по патриотическому воспитанию молодежи, привитию уважения к государственности, бережному отношению к культурному наследию и традициям белорусского народа, формированию нравственных качеств и правовой культуры, развитию чувства патриотизма и любви к Родине;

широкий охват молодежи дополнительными образовательными программами, в том числе военно-патриотического, туристско-краеведческого, физкультурно-спортивного и иных профилей, через внедрение STEM-технологий, создание научных объединений, в том числе технического творчества, формирование сети инновационных лабораторий, иных объединений по интересам;

направление деятельности молодежных общественных объединений и других некоммерческих организаций на активное участие в общественно-политической жизни общества, поддержку государственной идеологии, усиление ответственности за судьбу страны и ее независимость;

участие молодежи в деятельности по сохранению историко-культурного наследия, реализации экологических программ;

совершенствование законодательства по вопросам повышения престижа срочной военной службы, службы в резерве Вооруженных Сил Республики Беларусь, социального статуса гражданина, прошедшего срочную военную службу, службу в резерве;

включение молодежи в программы патриотического воспитания, подготовки к службе в Вооруженных Силах Республики Беларусь, проведение работы по увековечению памяти защитников Отечества, расширение сотрудничества с организациями ветеранов войны и труда по вопросам организации воспитательной работы среди молодежи, содействие деятельности поисковых отрядов, военно-патриотических клубов, объединений краеведческой направленности, патриотических молодежных проектов и программ;

привлечение внимания детей и молодежи к военно-историческому наследию;

углубление знаний молодых граждан о событиях, ставших основой государственных праздников и памятных дат Республики Беларусь и ее регионов;

развитие у подрастающего поколения чувства гордости, глубокого уважения и почитания государственных символов Республики Беларусь;

широкое использование при проведении мероприятий с молодежью процедур и церемоний патриотической направленности (поднятие флага, исполнение гимна);

содействие сохранению и развитию преемственности поколений;

активное привлечение ветеранских организаций к работе с молодежью, использование опыта, нравственного и духовного потенциала ветеранов для укрепления и развития преемственности поколений;

развитие и расширение патриотической тематики телевизионных программ, периодической печати, литературы;

создание условий для поддержки игровых и медиапрограмм, способствующих патриотическому воспитанию граждан, активное использование сети Интернет для работы с молодежной аудиторией;

взаимодействие со средствами массовой информации в области программ, направленных на формирование и развитие у молодежи чувства патриотизма, любви к Родине и родному краю, гордости за историю

Отечества, ответственности за собственную судьбу, содействие пропаганде позитивных молодежных образов и примеров для подражания.

Занятость молодежи

Задачи:

- внедрение новых современных форм занятости молодежи;
- формирование и развитие универсальных компетенций молодых кадров для их успешной профессиональной самореализации;
- снижение (минимизация) молодежной безработицы;
- совершенствование механизма стимулирования приема на работу молодых людей;
- обеспечение защиты прав работающей молодежи;
- развитие молодежного предпринимательства, в том числе в социальной сфере.

Механизмы реализации:

- развитие системы прогнозирования рынка труда и создание информационно-аналитической системы рынка труда;
- содействие развитию современных форм занятости молодежи, включая дистанционную работу, молодежное предпринимательство и самозанятость, а также создание высокооплачиваемых рабочих мест прежде всего в высокотехнологичном секторе и области наукоемких услуг;
- разработка эффективной системы профориентации и подбора специальностей и профессий для молодых людей;
- расширение практики организации временной трудовой занятости молодежи в свободное от учебы время (студенческие отряды, индивидуальное трудоустройство, предпринимательство и другое);
- создание системы обучения и сопровождения на рабочих местах молодых граждан без опыта работы (развитие института наставничества в организациях различных форм собственности);

создание сети консультационных пунктов для молодежи по вопросам трудоустройства;

создание условий, в том числе безбарьерной среды, для трудоустройства молодых людей с инвалидностью;

совершенствование механизма формирования перспективного кадрового резерва посредством выявления и продвижения представителей молодежи, имеющих лидерские и организаторские качества, способных к управленческой деятельности в государственных органах и иных государственных организациях;

обучение молодежи основам финансовой грамотности, самозанятости, социального предпринимательства, правового регулирования предпринимательской деятельности, теоретическим и практическим основам осуществления предпринимательской деятельности, механизмам использования инвестиционных возможностей, правовой грамотности;

развитие системы льготного кредитования и микрокредитования для поддержки и реализации молодежных бизнес-проектов;

расширение инвестиционных механизмов и возможностей получения инвестиций на ранних стадиях развития бизнес-проектов;

реализация механизма поддержки бизнес-инициатив и малого бизнеса посредством стимулирования деятельности частных инвесторов и венчурных фондов, предоставления налоговых и иных льгот для выпускников или впервые получающих предпринимательский опыт молодых людей, развитие иных условий ведения бизнеса;

разработка мер стимулирования участия молодежи в студотрядовском движении, волонтерской и иной общественно полезной деятельности;

поддержка волонтерской деятельности и молодежного волонтерского движения;

проведение информационно-разъяснительной работы по продвижению и популяризации волонтерских ценностей, поддержке на республиканском и областных уровнях общественных объединений, занимающихся реализацией

программ для добровольцев и волонтеров, установлению партнерских связей с молодежными организациями и общественными фондами, в том числе иностранными;

создание и развитие Telegram-канала волонтерского движения;

совершенствование законодательства в части поддержки и стимулирования организаций, обеспечивающих волонтерскую деятельность, а также содействующих оказанию безвозмездной помощи гражданам и предоставляющих возможность ее получения;

разработка и обеспечение реализации конкретных мероприятий по развитию волонтерского движения с максимальным вовлечением подростков и молодежи;

создание волонтерских ресурсных центров по координации работы волонтеров в регионах.

Здоровье молодежи

Задачи:

сохранение и укрепление физического и психического здоровья молодежи;

профилактика кризисных состояний, психических и поведенческих расстройств у молодежи;

формирование ответственного поведения и ценностного отношения молодых людей к собственному здоровью как условию личного благополучия и здоровья будущих поколений;

обеспечение широкого вовлечения молодежи в процессы принятия экологически значимых решений, оказывающих воздействие на окружающую среду.

Механизмы реализации:

формирование положительного образа молодежи, ведущей активный, экологически дружелюбный и здоровый образ жизни;

совершенствование системы профилактики и раннего выявления заболеваний у молодежи;

мониторинг здоровья молодежи с выделением возрастных групп 14 - 16, 17 - 19, 20 - 25, 26 - 30 лет;

использование современных медиатехнологий и возможностей средств массовой коммуникации для популяризации и пропаганды здорового образа жизни;

обеспечение широкого вовлечения молодежи в процесс формирования здорового образа жизни, массовые занятия физической культурой и спортом;

разработка программ и проектов по формированию культуры здорового питания, труда и отдыха;

внедрение новых форм физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы среди молодежи;

создание и совершенствование системы клубной и секционной здоровьесберегающей работы по месту жительства и по месту работы молодежи, повышение степени участия органов местного самоуправления в такой работе;

разработка механизма стимулирования нанимателей по созданию условий для занятий физической культурой и спортом и охраны здоровья;

индивидуализация работы с молодежью, повышение уровня информированности молодых граждан, всесторонняя поддержка в эффективной социализации молодежи, находящейся в трудной жизненной ситуации;

разработка программ психологической поддержки молодежи с учетом возрастных особенностей;

внедрение новых эффективных форм и методов работы по оптимизации психоэмоционального состояния, профилактики и преодоления стресса;

развитие системы реабилитации и адаптации представителей молодежи с особенностями психофизического развития и инвалидностью к независимой жизни, в том числе посредством занятий физической культурой и спортом;

развитие молодежного туризма и экскурсионной работы с молодежью в каникулярное время и во время летнего отдыха;

развитие экологического просвещения и образования, отвечающего потребностям устойчивого развития страны;

повышение информированности молодежи об экологическом состоянии окружающей среды;

создание необходимых условий для обеспечения участия молодежи, молодежных общественных объединений в принятии экологически значимых решений.

Сохранение семейных ценностей и поддержка молодой семьи

Задачи:

совершенствование системы адресной социальной и финансовой поддержки молодых семей;

повышение качества семейного досуга;

укрепление связей между поколениями;

поддержка и продвижение позитивного образа брака, семьи, осознанного и ответственного родительства, а также института усыновления;

обеспечение социально-психологической подготовки к семейной жизни и поддержки молодой семьи на различных этапах ее развития.

Механизмы реализации:

проведение мероприятий, направленных на укрепление семьи и семейных ценностей (республиканские и региональные конкурсы, творческие фестивали, семейные марафоны, спартакиады и другое);

популяризация различных форм совместного времяпрепровождения в семье;

развитие доступной инфраструктуры для семейного досуга, оздоровления и занятий спортом;

содействие улучшению жилищных условий молодых семей через

развитие рынка арендного жилья, льготное индивидуальное строительство, разработку программ ипотечного кредитования;

информационная поддержка позитивного образа многодетной семьи как признанного и одобряемого института современного общества;

содействие объединению молодых семей в клубы и сетевые сообщества;

развитие молодежных инициатив по формированию ответственного отцовства;

развитие служб психологической и юридической поддержки молодой семьи, включая медиацию;

совершенствование системы поддержки молодых семей, имеющих детей с инвалидностью, для создания условий полноценной жизни;

развитие сети антикризисных центров для молодых людей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации;

совершенствование системы межведомственного и общественного взаимодействия по защите прав и интересов детей-сирот и детей, находящихся в социально опасном положении.

Молодежь в общественно-политической жизни страны

Задачи:

внедрение инновационных форм и методов решения актуальных проблем молодежи с участием самой молодежи;

повышение степени участия молодежи в решении проблем на местном и республиканском уровнях;

совершенствование механизмов взаимодействия общественного и государственного секторов в сфере работы с молодежью;

стимулирование участия молодежи в деятельности молодежных консультативных и представительских структур;

поддержка молодежных движений, объединений и молодежных лидеров;

повышение уровня политической культуры молодежи;

совершенствование системы отбора и карьерного продвижения молодежи.

Механизмы реализации:

повышение степени участия молодежи в общественно-политической жизни страны, особенно в малых городах и сельской местности, вовлечение креативной молодежи в процесс принятия управленческих решений, в том числе через формирование резерва молодых руководящих кадров, работу с молодежными лидерами;

привлечение молодежи к разработке и реализации молодежной политики посредством участия в рабочих группах, комитетах, консультациях, совместной подготовки документов и принятия решений, установления стратегических партнерских связей;

поддержка деятельности молодежных совещательно-консультативных и представительских структур (органов), обеспечение правового регулирования их деятельности, обязательного участия представителей таких структур в разработке проектов нормативных правовых актов, затрагивающих права и свободы молодежи;

создание условий для развития и внедрения практики молодежного самоуправления, самоорганизации в рамках студенческих и трудовых коллективов, совершенствование механизмов работы органов самоуправления молодежи;

диверсификация институтов молодежного самоуправления, увеличение количества молодежи, осознанно участвующей в общественно-политической и социально значимой деятельности в местном сообществе и на уровне страны;

совершенствование законодательства по развитию ученического и студенческого самоуправления;

поддержка активного участия молодежи в местном самоуправлении;

разработка проекта типового положения о деятельности студенческого самоуправления в учреждениях высшего образования Республики Беларусь;

поощрение молодежных инициатив через республиканские конкурсы на выявление лучших практик молодежной управленческой инициативы;

выявление и развитие лидерских качеств молодежи;

разработка программ по выявлению лидеров в молодежной среде и обучению, направленному на формирование их лидерских, организаторских, коммуникативных способностей, умений и навыков;

создание единого республиканского кадрового реестра для государственных органов и организаций из числа активных участников детских и молодежных общественных объединений, молодежных консультативных структур, волонтерского движения;

реализация проектов по выявлению лидеров из числа студенческой молодежи и задействованию их потенциала через проектную деятельность в решении социально-экономических вопросов развития регионов;

разработка системы сертификации, учета и признания волонтерского опыта молодежи.

Молодежные общественные объединения

Задача - использование потенциала молодежных формирований в сфере молодежной политики.

Механизмы реализации:

совершенствование законодательства о поддержке деятельности детских и молодежных общественных объединений;

развитие партнерства молодежных и детских общественных объединений с государством, их активное вовлечение в разработку и реализацию государственной молодежной политики, в том числе выработку и реализацию управленческих решений;

распространение успешных практик работы общественных объединений с молодежью;

расширение деятельности молодежных общественных объединений в

информационном пространстве;

поддержка молодежных общественных объединений, в том числе выделение финансирования на реализацию проектов (программ) в области государственной молодежной политики;

поддержка на региональном уровне современных молодежных общественных объединений и субкультур конструктивного содержания;

стимулирование деятельности местных молодежных общественных объединений;

разработка и внедрение системы "малых" грантов по поддержке инициатив молодежных общественных объединений;

оказание научно-методической поддержки в подготовке стратегии развития общественного объединения "Белорусский республиканский союз молодежи" (далее - ОО "БРСМ");

определение приоритетных направлений деятельности ОО "БРСМ", в том числе связанных с работой с молодыми гражданами, не являющимися членами данного объединения;

усиление роли первичных организаций ОО "БРСМ", в том числе участие в решении вопросов предоставления обучающимся мест в общежитиях, назначения стипендий, занятости и организации досуга, соблюдения правил внутреннего распорядка, иных вопросов.

Творческий и научный потенциал молодежи

Задачи:

создание условий для раскрытия творческого и научного потенциала молодежи;

усиление роли молодежи в деятельности по сохранению исторической памяти, историко-культурного наследия и традиций Беларуси.

Механизмы реализации:

развитие системы стимулирования и поддержки одаренной и талантливой

молодежи, молодежных инициатив, оптимизация условий для реализации ее творческого потенциала путем получения грантов в сфере культуры и искусства;

внедрение новых инструментов (в том числе автоматизированной информационно-аналитической системы сбора, хранения, обработки и анализа данных) для раннего выявления, эффективного развития, обучения, поддержки и служебного продвижения научно-ориентированной, талантливой и одаренной молодежи в системах формального и неформального образования;

поддержка и сопровождение деятельности советов молодых ученых;

совершенствование системы информирования молодежи об актуальных возможностях в сфере культуры и искусства;

развитие доступной социально-культурной инфраструктуры и создание равных условий для творческой реализации молодежи, особенно в сельской местности;

проведение региональных культурных мероприятий (фестивалей, праздников народного творчества), направленных на популяризацию местных этнокультурных традиций (аутентичного фольклора, национальной кухни);

проведение мероприятий, популяризирующих белорусскую культуру и искусство среди молодежи;

разработка совместно с молодежью новых туристических программ по культурно-познавательному молодежному туризму;

совершенствование механизма коммерциализации результатов молодежного творчества.

Правовое воспитание молодежи

Задачи:

развитие правовой культуры молодежи и обеспечение комплексного подхода к повышению ее уровня;

формирование правовой компетенции молодежи, выраженной в знании правовых норм, умении их применять, внутренней потребности соблюдать требования актов законодательства;

обеспечение правовой защищенности молодежи и совершенствование условий по реализации ее законных прав;

развитие информационно-правового пространства, повышение информированности и осведомленности молодежи об источниках получения достоверной правовой информации.

Механизмы реализации:

выполнение плана мероприятий по правовому просвещению граждан в 2021 - 2025 годах, установленного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24 февраля 2021 г. N 107;

совершенствование нормативных правовых актов, методического обеспечения по вопросам правового воспитания и профилактики противоправного поведения молодежи;

повышение качества работы по правовому информированию и формированию правовой культуры молодежи на основе современных информационных, коммуникационных и медиатехнологий;

развитие системы оказания молодым гражданам юридических консультаций по актуальным вопросам жизнедеятельности, проведение иных целевых мероприятий на базе публичных центров правовой информации;

расширение обучающих практик, методов и форм профилактики правонарушений среди молодежи;

организация информационно-правового обеспечения учреждений образования и субъектов инфраструктуры молодежной политики государственными информационно-правовыми ресурсами, гарантирующими доступ к актуальной правовой информации;

вовлечение молодежи в публичные обсуждения проектов нормативных правовых актов и иные правовые коммуникации по вопросам совершенствования законодательства на сайте "Правовой форум Беларуси",

повышение ее активности в принятии социально значимых решений;

развитие Детского правового сайта как государственного специализированного ресурса правовой направленности, иных тематических онлайн-платформ для формирования качественного правового интернет-контента;

разработка и осуществление обучающих и информационных мероприятий, направленных на повышение уровня правового сознания молодежи с использованием государственных информационно-правовых ресурсов;

проведение обучающих, информационных и иных мероприятий, направленных на правовое просвещение молодых граждан, по вопросам функционирования государственной системы правовой информации Республики Беларусь, государственных информационно-правовых ресурсов;

разработка и внедрение образовательных программ, в том числе в сфере неформального образования, направленных на обучение молодежи основам правовой грамотности;

обеспечение издания популярной юридической литературы, правовых справочников и комментариев для молодежи;

содействие правовому самообразованию молодежи.

Безопасность молодежи

Задачи:

увеличение численности молодежи, вовлеченной в продуктивную деятельность;

развитие на государственном уровне системы по защите молодежи от насилия и внешних угроз с координацией усилий учреждений образования, семьи, правоохранительных органов, общественных объединений, организаций здравоохранения и других;

создание условий жизнедеятельности, максимально снижающих риск

вовлечения молодежи в совершение правонарушений и иных отклоняющихся от социальных норм действий;

снижение уровня криминализации молодежной среды, в том числе для всех видов преступлений, совершенных молодыми людьми;

профилактика экстремизма и радикализма;

формирование критического мышления молодежи;

создание безопасной среды для молодежи, в том числе молодых граждан с особыми потребностями, их активное включение во все сферы жизни общества;

совершенствование и усиление практико-ориентированности образовательных программ, направленных на формирование у молодежи культуры безопасности жизнедеятельности.

Механизмы реализации:

совершенствование нормативных правовых актов, методического обеспечения по вопросам профилактики противоправного поведения;

обеспечение комплексного подхода к профилактике правонарушений среди молодежи;

организация мониторинга молодежных правонарушений для разработки эффективных мер профилактики;

активное привлечение общественных объединений, волонтерских организаций для реализации проектов и программ, направленных на профилактику правонарушений и преступлений, формирование безопасной среды;

поддержка волонтерской деятельности молодежи, направленной на работу с правонарушениями несовершеннолетних;

реализация эффективных механизмов обеспечения социальной безопасности молодежи, в том числе через поддержку молодых граждан с особыми потребностями, повсеместное создание безбарьерной среды, внедрение новых форм социальной адаптации;

совершенствование механизмов предупреждения и выявления уголовно

наказуемых деяний, совершаемых в сфере киберпреступлений, незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ, прекурсоров и их аналогов;

оказание своевременного корректирующего воздействия на молодых граждан, совершивших правонарушения и преступления, особенно впервые, с вовлечением всех субъектов профилактики;

обеспечение юридической поддержки молодым гражданам, совершившим правонарушения;

преодоление правового нигилизма.

Информационное поле работы с молодежью

Задачи:

широкое использование ресурсов средств массовой информации, сети Интернет для популяризации разрабатываемых мер молодежной политики, информирования о создаваемых для молодежи условиях и предоставляемых возможностях;

повышение у молодежи доверия к государственным средствам массовой информации и интернет-ресурсам посредством повышения качества и эффективности их деятельности на основе цифровой трансформации и внедрения современных медиатехнологий.

Механизмы реализации:

усиление воспитания подрастающего поколения путем реализации программ обучения молодежи правилам безопасного поведения в сети Интернет, профилактики интернет-зависимости, предупреждения рисков вовлечения в противоправную деятельность;

разработка комплекса мер по расширению информационно-консалтинговой помощи, обеспечению доступности информации о создаваемых для молодежи условиях и предоставляемых возможностях, в том числе посредством широкого использования социальных сетей,

мессенджеров;

разработка и реализация программ, направленных на формирование медийной грамотности молодежи;

разработка единых информационных молодежных ресурсов, платформ с учетом интересов и потребностей молодежи;

функционирование на постоянной основе популярных и доступных для молодежи интернет-ресурсов;

популяризация и поддержка общественно значимых молодежных проектов и молодежных инициатив в средствах массовой информации и сети Интернет;

системная работа в социальных сетях и мессенджерах;

привлечение для работы в информационном поле компетентных специалистов (блогеров, формирующих мнение в молодежной среде) путем создания для них оптимальных условий работы.

Управление в сфере государственной молодежной политики

Задачи:

повышение статуса государственной молодежной политики;

укрепление кадрового потенциала специалистов, работающих с молодежью.

Механизмы реализации:

создание четкой вертикали управления работой с молодежью;

преобразование в регионах структуры управлений по делам молодежи в самостоятельные структуры с исключением несвойственных им функций;

увеличение штатной численности специалистов, реализующих государственную молодежную политику;

поддержка молодых специалистов по работе с молодежью;

создание целостной системы организации работы с трудящейся молодежью, в том числе посредством введения должности служащего

"Специалист по работе с молодежью" в организациях с численностью более 100 (для сельской местности) и более 300 (для городов) работников в возрасте до 31 года;

совершенствование системы подготовки и переподготовки специалистов по работе с молодежью, лидеров молодежных и детских общественных объединений;

разработка научно-методического сопровождения деятельности специалистов по работе с молодежью, молодежных и детских общественных объединений и иных субъектов государственной молодежной политики;

расширение инфраструктуры молодежной политики (создание молодежных и ресурсных центров);

увеличение на республиканском и местном уровнях финансирования на реализацию основных направлений государственной молодежной политики;

предоставление на безвозмездной основе неиспользуемых помещений коммунальной собственности для организации досуга молодежи, в том числе для проведения культурных, спортивных и иных социально значимых мероприятий.

ГЛАВА 5

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Результатами работы с молодежью станут:

повышение уровня гражданственности и патриотизма молодежи;

функционирование эффективной системы гражданско-патриотического воспитания, основанной на современных моделях коммуникации и отвечающей задачам развития страны;

повышение эффективности деятельности консультативно-совещательных органов всех уровней по вопросам молодежной политики;

увеличение количества научно-ориентированной, талантливой и одаренной молодежи, вовлеченной в управленческую, научную и

инновационную деятельность;

увеличение доли участия молодежи в различных формах общественно-политической, экономической, социальной и культурной жизни;

увеличение доли молодежи, занимающей руководящие должности в различных секторах экономики (из числа лиц, состоящих в кадровом резерве);

увеличение количества молодых граждан, участвующих в деятельности детских и молодежных общественных объединений, органов самоуправления, молодежных структур при органах исполнительной и законодательной власти;

увеличение числа молодых граждан, вовлеченных в волонтерскую деятельность, и повышение качества оказания волонтерских услуг;

повышение качества профессиональной подготовки обучающейся молодежи и показателей ее трудоустраиваемости, обеспеченности отраслей экономики и социальной сферы высокопрофессиональными специалистами;

снижение уровня безработицы среди молодежи;

увеличение количества молодежных бизнес-проектов, в том числе инновационных, повышение предпринимательской инициативы молодежи;

готовность молодых граждан к защите Отечества, укрепление престижа срочной военной службы, службы в резерве Вооруженных Сил Республики Беларусь, а также срочной военной службы в других войсках и воинских формированиях, повышение социального статуса гражданина, прошедшего воинскую службу;

повышение у молодежи культуры безопасности жизнедеятельности;

повышение уровня культуры здорового образа жизни и ответственности молодежи за сохранение и укрепление своего здоровья;

уменьшение количества молодых граждан с социально опасными формами поведения;

увеличение количества молодежи, обладающей критическим мышлением, позволяющим противостоять деструктивным информационно-психологическим воздействиям.

Главным результатом реализации настоящей Стратегии станет

увеличение доли молодежи, занятой в различных формах общественно-политической, экономической, социальной и культурной жизни (до 90 процентов к 2030 году), обладающей творческим и проектным мышлением, коммуникативными навыками, предпринимательскими умениями, имеющей сформированное целостное мировоззрение с устойчивыми ценностными ориентирами.

ГЛАВА 6

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Инструментами реализации настоящей Стратегии являются государственные программы, программы деятельности Правительства Республики Беларусь, программы развития отраслей и регионов на пятилетний период, акты законодательства, регулирующие деятельность в сфере молодежной политики, а также ежегодные планы мероприятий.

Реализация настоящей Стратегии осуществляется республиканскими органами государственного управления и иными государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, региональными органами исполнительной власти в рамках их компетенции, молодежными общественными объединениями, иными заинтересованными.

Координацию деятельности по реализации настоящей Стратегии осуществляет Министерство образования как республиканский орган государственного управления, ответственный за реализацию государственной молодежной политики, при участии органов исполнительной власти, осуществляющих функции управления в данной сфере.

Научное сопровождение настоящей Стратегии осуществляется путем: проведения фундаментальных и прикладных исследований, в том числе международных, направленных на решение актуальных социально значимых проблем в соответствии с приоритетами настоящей Стратегии;

расширения практики проведения социологических исследований и

мониторингов положения молодежи в Республике Беларусь.

Оценка эффективности реализации настоящей Стратегии проводится в рамках государственных и иных программ, регулирующих деятельность в сфере молодежной политики, на основании социологических исследований положения молодежи, аналитического изучения статистических данных, оценки эффективности работы государственных органов и государственных организаций, индекса эффективности реализации государственной молодежной политики. Состав индекса эффективности реализации государственной молодежной политики, а также сроки его расчета определяются Министерством образования.

(в ред. постановления Совмина от 03.11.2022 N 752)

5.3.3. Рекомендации по использованию Государственной символики в учреждениях образования

Рекомендации **по использованию государственной символики в учреждениях образования**

В соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании одним из основных направлений воспитания обучающихся является «идеологическое воспитание, направленное на формирование у обучающегося знания основ идеологии белорусского государства, привитие подрастающему поколению основополагающих ценностей, идей, убеждений, отражающих сущность белорусской государственности».

Воспитать гражданина – значит подготовить человека к участию в решении текущих и перспективных задач нашего государства, к выполнению функций хозяина и труженика, защитника Родины и семьянина, к участию в сознательной и активной деятельности.

Значимую роль в решении задачи воспитания детей и молодежи как граждан и патриотов призваны сыграть учреждения образования, располагающие широким спектром педагогических методов и средств, богатым арсеналом воспитательных возможностей для комплексного и целенаправленного формирования гражданско-патриотических качеств личности обучающихся.

Создание условий для формирования у подрастающего поколения гражданско-патриотических качеств личности является сегодня одним из основных критериев эффективности организации идеологической и воспитательной работы с учащимися, осуществляемой учреждениями образования. Важнейшим показателем данного критерия наряду с другими является знание обучающимися символики Республики Беларусь, понимание ее роли и значения как концентрированного выражения идеологии государства. Использование государственной символики позволяет не только сформировать у учащихся уважение к символам государственной власти, но и способствует патриотическому воспитанию подрастающего поколения в целом, его гражданскому становлению.

Министерством образования разработан План мероприятий, направленных на формирование у обучающихся уважения к государственным символам Республики Беларусь.

Герб, флаг и гимн Республики Беларусь – символы государственного суверенитета

В системе атрибутов государственная символика занимает одно из важнейших мест, является воплощением национальной идеи белорусского государства.

Национальные символы – это условные знаки, образы и предметы, выражающие особенности национальных ценностей, определенные стороны жизни народа и государства.

В соответствии со статьей 1 Закона Республики Беларусь «О государственных символах Республики Беларусь» (далее – Закона) символами Республики Беларусь как суверенного государства являются Государственный

флаг Республики Беларусь, Государственный герб Республики Беларусь и Государственный гимн Республики Беларусь [2].

Герб, флаг и гимн государства – главные символы независимости, передающие историко-культурное наследие нашего народа, подчеркивающие национальный дух и достоинство белорусских граждан. Они отражают определенные стороны нации и государства, давая представление об историческом пути страны и ее национальных ценностях.

Государственный флаг Республики Беларусь представляет собой прямоугольное полотнище, состоящее из двух горизонтальных цветных полос: верхней – красного цвета и нижней – зеленого цвета. Отношение ширины полос красного и зеленого цвета – 2:1. Отношение ширины Государственного флага Республики Беларусь к его длине – 1:2. У древка вертикально расположен белорусский национальный орнамент красного цвета на белом поле, составляющем $\frac{1}{9}$ длины Государственного флага Республики Беларусь. Государственный флаг Республики Беларусь крепится на древке (флагштоке), которое окрашивается в золотистый (охра) цвет. Отношение ширины Государственного флага Республики Беларусь к длине древка – 1:3 [2].

Цвета Государственного флага – красная, зеленая и украшенная орнаментом белая полоса – имеют исторические и национальные корни. В символике различных культур и эпох трактовка каждого цвета не одинакова, однако существует классическая традиция в европейской геральдике, которая принята в настоящее время во всем мире, и придает соответствующие символические значения различным цветам. Зеленый, красный и белый цвета белорусского флага обусловлены как исторически, так и мировоззренчески, связаны с духовными истоками народа.

Применительно к белорусскому Государственному флагу его цвета можно расшифровать следующим образом: белый (серебро) – чистота, непорочность, радость; красный – право, сила, мужество, любовь, храбрость; зеленый – свобода, радость, надежда, здоровье. В христианской символике

белый цвет символизирует жизнь, божественность, само христианство; красный – любовь Бога, огонь веры, кровь Христа; зеленый – юность, жизнь, возрождение, справедливость. [8].

Красный цвет издавна символизирует солнце – главный источник энергии, питающий все жизненные процессы на земле. Вместе с тем красный цвет – олицетворение воли, зрелости, мужества, благородства, власти, солидарности в борьбе за высочайшие идеалы человечества.

Красный цвет на нашем флаге – это цвет знамен дивизий Красной Армии и белорусских партизанских бригад, освобождавших нашу землю от фашистских оккупантов.

Зеленый цвет – это символ Природы, веры в ее неисчерпаемую силу, цвет растительности, которая является основой всего живого. Вместе с тем это символ молодости и энергии, надежды, весны и возрождения. Для белорусского народа, из глубин веков сохранившего традиционную любовь к природе, зеленый цвет, цвет щедрости, доброты, созидания и трудолюбия, является естественным и органичным.

Белый цвет – воплощение безгрешности и духовной чистоты, надежды на благополучное развитие судьбы. Это цвет примирения, веры и святости, цвет мудрости и знаний.

Важнейшая особенность и своеобразие Государственного флага Республики Беларусь – использование национального орнамента как элемента государственной символики. Орнаментальность – это необычайно редкий элемент, несмотря на то, что орнамент с древних пор (до герба и флага) был характерным знаком или отличительной чертой всех культурных народов, украшал и помечал жилище, утварь, одежду, оружие, товары, культовые вещи и сооружения и т.д. Мастерство орнамента, независимо от сферы его применения, материала и тематики, было и остается важнейшей чертой белорусской национальной культуры. Орнамент на белорусском флаге прямо и непосредственно свидетельствует об этнической принадлежности,

указывает на древнее происхождение белорусского народа, на традиции добросовестного труда и строгого порядка.

В основу орнамента на Государственном флаге положен узор «Восходящее солнце», вытканый на полотенце в 1917 году крестьянкой деревни Костелище Сенненского района Матреной Маркевич. В орнаменте флага использованы символы земледелия – ромбы, древнейшие графические вариации которых известны археологам по находкам на территории Беларуси. Центральное место на узоре флага занимает вытянутый по вертикали ромб, от которого сверху и снизу отходят загнутые линии, напоминающие рога. На протяжении тысячелетий он воплощал материнское, женское начало и связанную с ним идею плодородия земли, ее созидательную силу, а также магическую силу труда. Этот узор широко использовали наши предки.

В центре главного ромба – две крестообразно пересеченные линии с четырьмя точками между ними. У древних земледельцев ромб с такой фигурой символизировал засеянное поле. Его также трактуют как «ключ к счастью», магическое пожелание благоприятного развития событий. Добавим, что ромб с крестом – еще более древний, солярный знак, т.е. символ Солнца. У белорусских вышивальщиц орнамент такого типа назывался «сонейка» и символизировал восходящее красное солнце.

Попарно соединенные ромбы вверху и внизу орнамента символизируют идею продолжения жизни, возобновляющихся хлебов. Между ними и центральной фигурой проходят линии из четырех прямоугольников с черточками, отходящими от всех сторон. Весь узор пронизывает идея добра, надежды на лучшее, пожелание плодородия и грядущего расцвета.

На Государственном флаге орнамент красного цвета размещен на белом фоне. Такое сочетание соответствует традициям белорусского орнаментального искусства, в котором, как правило, на белую основу наносится цветной (чаще всего красный) узор. Белая основа также несет свое символическое послание: издревле белый цвет связывался со светом

полуденного солнца, символизировал чистоту, непорочность, гостеприимство, согласие, свободу.

Таким образом, три полосы Государственного флага – горизонтальные красная и зеленая, вертикальная белая с красным орнаментом – несут пожелание добра, успеха и процветания всем гражданам Беларуси и всем народам Земли [8].

Государственный герб Республики Беларусь представляет собой размещенный в серебряном поле зеленый контур Государственной границы Республики Беларусь, наложенный на золотые лучи восходящего над земным шаром солнца. Вверху поля находится пятиконечная красная звезда. Герб обрамлен венком из золотых колосьев, переплетенных справа цветками клевера, слева – цветками льна. Венок трижды перевит с каждой стороны красно-зеленой лентой, в средней части которой в основании Государственного герба Республики Беларусь в две строки начертаны золотом слова «Рэспубліка Беларусь».

Государственный герб Республики Беларусь может воспроизводиться в многоцветном, двухцветном и одноцветном (в том числе золотом) изображении в графическом или объемном варианте [2].

В основу современного Государственного геральдического символа Беларуси был положен герб, существовавший до осени 1991 г., который, в соответствии с новыми политическими реалиями, претерпел некоторые изменения. Это, в первую очередь, касается одного из центральных элементов всех гербов, которые имели республики Советского Союза – перекрещенных серпа и молота – основополагающей фигуры советской эпохи. Герб венчала красная пятиконечная звезда.

После 1991 г. в изображение Государственного герба были внесены определенные изменения. В центре гербового изображения появился контур Республики Беларусь зеленого цвета, красная лента была заменена на ленту с цветами государственного флага, в центре появилась надпись с официальным названием государства: «Рэспубліка Беларусь». Претерпели незначительные

изографические усовершенствования и другие элементы герба: колосья, пятилепестковые цветки льна, цветы клевера, земной шар. С точки зрения специалистов, они приобрели более совершенные очертания, отвечая современным дизайнерским требованиям [9].

Герб отражает лучшие качества и черты национального характера белоруса: трудолюбие, доброжелательность, устремленность к лучшему. Элементы герба хорошо продуманы, несут глубокую смысловую нагрузку и тесно взаимосвязаны между собой.

Основной конструкцией композиции являются изображения земли и восходящего солнца. Это два слоя символов жизни. Первый – Земля – основа всего живого. Второй – Солнце – древний космический символ, использовавшийся многими народами на протяжении тысячелетий и означавший божество, источник жизни, жизненную силу.

Лучи солнца, восходящего из-за земного шара, проецируются на контуры территории Республики Беларусь, как бы согревают ее, несут тепло, жизнь, радость. Очертания границ Беларуси, наложенные на солнечные лучи, составляют центр композиции герба.

Солнечные лучи являются одновременно связующим звеном между изображением Беларуси и земного шара. Здесь также заложен глубокий смысл. С одной стороны, Беларусь не нивелируется, не растворяется, а проявляется как самостоятельное, суверенное государство – вынесенные вверх контуры Республики как бы выделяют ее в мировом сообществе и этим подчеркивают ее значимость. С другой стороны, лучи символизируют связь Беларуси с мировым сообществом, указывают, что наша республика не возвышается над мировым объединением народов, а органически вливается в него.

Контур Беларуси в центре символизирует суверенитет, территориальную целостность страны в ее международно признанных границах. В этом находят отображение самостоятельность нашего народа и

его мирный характер. В то же время контур подчеркивает индивидуальность герба, его национальную особенность.

Пятиконечная звезда – пентаграмма на гербе – один из древнейших символов человечества – выступает как символ вечности, счастья, лучшей жизни, верного пути и высоких стремлений, а также является символом охраны, безопасности. Таким образом, звезда в вершине герба символизирует гуманизм и одновременно защиту, оборону нашего Отечества, соответствуя менталитету Беларуси. Кроме того, пятиконечные лучи звездочки на гербе символизируют связь, дружбу людей всех пяти континентов Земли. Это еще раз подчеркивает дружелюбный характер нашего народа.

Изображения земли и солнца отражают древние традиции белорусов, а также несут глубоко современный смысл, отражая надежды на расцвет Беларуси на основе прочной связи с родной землей-кормилицей и с мудростью энергичного народа, который трудится на этой земле.

Эти ценности дополняет идея неистощимого плодородия и щедрого изобилия. Она нашла воплощение в обрамлении герба – венке из спелых и ржаных колосьев, украшенном цветами клевера и льна, обвитом лентой цветов Государственного флага.

Пышно украшенный «дожиночный» сноп в старину ставился в главный, «красный» угол славянского жилища. Он олицетворял собой совместное произведение творческой силы природы, плодородной земли, ласкового солнца и человеческого труда. Венок издревле также являлся символом славы, чести, величия, знаком связи между потомками и предками, недаром именно венками чествуют героев в самых разных странах, венками же провожают в последний путь своих близких и поминают их в День памяти.

Состав венка в гербе не случаен. Все его элементы символизируют труд и богатство. Рожь была основной зерновой культурой древней и средневековой Беларуси, и сегодня ее значение огромно. Вместе с тем сельское хозяйство издавна имело не только зерновое, но и животноводческое направление, важное значение приобретало выращивание технических

культур. Рожь, клевер и лен – традиционные составляющие нашего сельского хозяйства [8].

Государственный флаг Республики Беларусь, как и Государственный герб Республики Беларусь, был принят на республиканском референдуме 14 мая 1995 г. и утвержден Указом Президента Республики Беларусь от 7 июня 1995 г. № 214 «Об утверждении Положения о Государственном флаге Республики Беларусь» [9].

Государственный герб и Государственный флаг нашей родины воплощают ее общественный и политический строй – демократический, нацеленный на развитие и процветание страны, обеспечение достойных условий для жизни каждого гражданина. Государственные символы Беларуси отражают также основополагающую идею равенства всех граждан Республики Беларусь независимо от социальной, национальной или религиозной принадлежности.

Герб и флаг нашего государства наделены яркими чертами, которые сразу напоминают о родной стране. Они легко узнаваемы среди всех государственных символов мирового сообщества, с помощью простых и понятных средств отражают славную историю народа Беларуси и его многовековые традиции.

Государственный гимн Республики Беларусь представляет собой музыкально-поэтическое произведение, исполняемое в случаях, предусмотренных Законом и иными законодательными актами Республики Беларусь.

Государственный гимн Республики Беларусь может исполняться в оркестровом, хоровом, оркестрово-хоровом либо в иных вокальных, инструментальных или вокально-инструментальных вариантах. При этом могут использоваться аудио- и видеозапись, а также средства теле- и радиотрансляции. При вокальном и вокально-инструментальном исполнении Государственный гимн Республики Беларусь исполняется полностью, а при

его инструментальном исполнении допускается частичное исполнение – проигрываются запев и припев один раз [2].

Государственный герб, Государственный флаг отражают историю происхождения государства, его структуру, национальные и иные традиции, особенности экономики, природы. Государственный гимн в своей музыке и тексте выражает идеологические устои государства, его историю и устройство, цели и принципы.

Использование государственной символики на учебных занятиях и воспитательных мероприятиях позволяет постепенно и поэтапно приобщать детей и учащуюся молодежь к основам идеологии нашего государства, формировать чувство любви и уважения к Родине, гордости за ее достижения, чувство ответственности за развитие и процветание, способствует формированию активной гражданской позиции.

2. Принципы, формы и методы работы по изучению государственной символики в учреждениях образования

Общая направленность воздействия государственной символики на сознание и поведение детей сохраняется на всех возрастных этапах становления личности. Формирование у обучающихся понимания сущности и значения государственных символов Республики Беларусь, воспитание уважения к ним складывается в образовательном процессе, в системе дошкольного и дополнительного образования детей и молодежи, а также в процессе проведения гражданских ритуалов, связанных с государственными символами.

В каждом элементе государственной символики нашей страны заложен глубочайший смысл, который необходимо довести до сознания обучающихся. Идеи, заключенные в государственной символике, составляют тот потенциал, который при активном использовании его в ходе образовательного процесса, помогают пробуждать у обучающихся чувство гордости за свою страну. Использование государственных символов придает воспитательным мероприятиям особую торжественность.

В качестве эмблем государственной власти используются условные обозначения, рассчитанные на непосредственное эмоциональное восприятие, которому способствует продуманное графическое, цветное, пространственное (рельефный макет герба) решение условных изображений, музыкальное оформление и словесное выражение (гимн), а также система ритуалов.

Государственные символы оказывают особенно благотворное влияние на эмоции, связанные с гражданским, правовым и нравственным самосознанием учащихся, их патриотическими взглядами и убеждениями. Это влияние наиболее действенно в педагогически организованных ситуациях. Формируемый в таких ситуациях эмоциональный фон благоприятствует усвоению содержания символики и становлению соответствующего оценочного отношения к ней.

Важным с воспитательных позиций свойством символов является их синтетический смысл. Государственные символы Республики Беларусь представляют собой нерасторжимое единство компонентов, которые рассматриваются с учетом целой системы существующих между ними связей. Такой подход к использованию государственной символики делает возможным комплексное освоение учащимися содержащегося в эмблемах государственной власти нравственного, правового и идеологического смысла.

Педагогическая работа с государственной символикой основывается, прежде всего, **на учете возрастных особенностей детей**, а также на понимании роли различных условных образных обозначений в образовании детей и молодежи.

Младший школьный возраст – это благоприятный период для развития лучших качеств личности ребенка. Характерная потребность детей этого возраста – жажда познавать мир, творить в соответствии с индивидуальными интересами и способностями – способствует вовлечению их в продуктивную познавательную деятельность как активных субъектов педагогического процесса, обеспечивает их развитие.

У младших школьников представления о государственных символах Республики Беларусь начинают формироваться преимущественно на эмоциональной основе. Каждый элемент государственных символов несет большую смысловую нагрузку. Педагог обращает внимание детей на то, что государственная символика или ее элементы постоянно окружают нас в повседневной жизни.

Целесообразно создание условий для выражения детьми собственной эмоционально-нравственной оценки явлений общественной жизни. Работа по ознакомлению младших школьников с государственной символикой, проводимая в общем контексте формирования начал гражданской, политической культуры, должна осуществляться с учетом их возрастных особенностей лишь на номинальном уровне, когда дети наряду с пониманием значения основных понятий, характеризующих политическое устройство нашей страны, таких как «Президент Республики Беларусь», «демократия», «Национальное собрание Республики Беларусь», «депутат», «выборы» и др., постепенно постигают роль и значение деятельности Главы государства, усваивают смысл и историю создания государственных символов, учатся с уважением к ним относиться. Учителя начальных классов могут использовать большой потенциал уроков белорусского языка и литературы, курса «Мая Радзіма – Беларусь», различных внеклассных мероприятий.

В начальной школе организуется коллективное прослушивание гимна Республики Беларусь. Его предваряет беседа педагога о гимне как одном из важнейших государственных символов, истории его создания. С помощью педагога дети определяют характер музыки гимна как величавой, торжественной. Педагог объясняет, что гимн исполняется на торжественных праздниках и военных парадах, его слушают и поют стоя, проявляя тем самым уважение к главной песне своей Родины. Педагог предлагает детям прослушать гимн стоя, как это принято при его официальном исполнении в обществе.

Педагог имеет большие возможности органического соединения урочной и внеурочной работы. Изученные на уроках элементы символики становятся в дальнейшем объектом бесед, используются при проведении внешкольных мероприятий, досуга.

В младших классах целесообразно проводить конкурсы рисунков по темам, связанным с государственными символами Республики Беларусь, историей их появления. Аналогичную работу следует проводить с детьми при участии родителей.

На новом уровне работа с государственными символами продолжается на II ступени общего среднего образования. Учащиеся этой возрастной группы в процессе накопления социального опыта начинают воспринимать знакомые с детства символы государства с качественно новой точки зрения, что обусловлено повышением уровня общественных, в том числе и правовых, требований, предъявляемых к взрослеющему школьнику, расширением круга его прав и обязанностей.

Новой по сравнению с более ранними этапами обучения является возникающая теперь проблема раскрытия правового смысла символов государства. Как показывает анализ педагогического опыта, предусмотренные учебным планом предметы и сложившаяся практика воспитательной работы открывают большие возможности применения символов государства в педагогическом процессе. Особенно велика роль уроков истории, географии, литературы, а также различных внеучебных мероприятий, направленных на стимулирование нравственного, правового развития учащихся.

В учреждениях образования проводятся циклы бесед, посвященных истории возникновения флага и герба, текста и музыки гимна Республики Беларусь.

Пониманию роли государственных символов, их исторической преемственности способствует участие школьников в краеведческой деятельности, региональных и местных краеведческих программах,

республиканской патриотической акции «Я – грамадзянін Беларусі», работе музеев учреждений образования.

Привлечь внимание детей к символам нашего государства позволяет также экскурсионная и туристская работа, встречи и беседы с местными жителями, старожилами, людьми, пользующимися уважением окружающих, участниками Великой Отечественной войны, военнослужащими, известными спортсменами. Все это дает возможность наполнить конкретным содержанием понятия о символах государства, их роли и значении в жизни каждого человека. Педагог в ходе бесед, тематических классных и информационных часов, экскурсий и походов по родному краю, участия в праздниках и торжествах раскрывает идеологическое содержание символов государства, роль условных изображений и ритуалов в жизни общества. Дети приучаются сочетать уважительное отношение к символам и ритуалам с четким соблюдением законов, правил поведения.

Изучение исторических, политических, художественных и других аспектов государственных символов может происходить в процессе исследовательской деятельности учащихся и определять тематику их исследовательских работ.

Множество интересных сведений о государственных символах и их значении в жизни общества могут получить обучающиеся на занятиях по нумизматике и бонистике (изучение и собирание монет и денежных знаков разных стран и эпох), филателии (изучение и собирание почтовых марок), фалеристике (изучение орденов, медалей, нагрудных знаков), эмблематике (изучение государственных эмблем, знаков отличия) и др.

Важнейшим условием эффективности работы со старшеклассниками учреждений общего среднего, профессионально-технического, среднего специального и высшего образования является использование методик и технологий ценностно-ориентированной, ценностно-поисковой деятельности (деловая, ролевая игра, турнир ораторов, диспут, лекция-рассуждение,

сократовская беседа, ток-шоу, эстафета мнений, открытая кафедра, открытый микрофон, философский стол, сочинение (эссе) – размышление).

Педагог сосредоточивает свое внимание на актуализации во внеурочной работе знаний, умений и навыков, связанных с различными аспектами функционирования эмблем государственной власти: собственно правовым, общественно-политическим, нравственным.

Раскрытию сущности государственных символов способствуют дисциплины социально-гуманитарного блока (история, обществоведение), факультативные занятия и др. Под руководством педагога обучающиеся могут подготовить серию бесед, конкурсов, викторин, тематически связанных с государственными символами, используя наглядный материал, мультимедийные презентации, видео- и фонозаписи. В работе с обучающимися углубляются политические смыслы, заложенные в государственных символах Республики Беларусь, подчеркивается историческая преемственность этой символики.

Дальнейшее осмысление политической и нравственной сути символов государства требует расширения и углубления представлений обучающихся о гражданских обязанностях.

Формируя и укрепляя чувство гордости и уважения к символам нашего государства, целесообразно в содержание бесед, классных (кураторских) и информационных часов включать факты и эпизоды, которые характеризуют отношение наших граждан, воинов, спортсменов к флагу, гербу и гимну страны. В организации данной работы следует взаимодействовать с молодежными общественными объединениями.

Особая роль в организации работы по изучению государственной символики Республики Беларусь принадлежит библиотекам учреждений образования. Они должны помочь педагогическим работникам, обучающимся, родителям в организации и обеспечении деятельности учреждений образования с использованием государственной символики: подборе литературы и публикаций из периодической печати по разъяснению

государственной символики нашей страны, показу образцов, примеров отношения к государственной символике из истории и современной жизни, художественной, документальной и публицистической литературы.

В библиотеках рекомендуется создавать тематические выставки, выставки-просмотры, выставки-презентации на темы: «Геральдика белорусского государства», «День Государственного герба и Государственного флага Республики Беларусь», выставки художественной литературы о символах государства.

Оформление уголков государственной символики в фойе, актовом зале, административных помещениях, в учебных кабинетах, обязательное использование государственных символов, атрибутов и ритуалов в учреждениях образования при проведении торжественных мероприятий, собраний, линеек к знаменательным датам и государственным праздникам, при проведении воспитательных мероприятий, формирование у обучающихся уважения к государственным символам как воплощению национальной идеи белорусского общества, к личности главы государства – Президента Республики Беларусь как олицетворения единства нации, обеспечивающего политическую и экономическую стабильность страны, является важнейшим условием эффективности идеологической работы, проводимой в учреждениях образования в современных условиях.

Список использованных источников

1. Кодекс Республики Беларусь об образовании. Дата доступа: 26.03.2013.
2. Закон Республики Беларусь от 5 июля 2004 г. № 301-З «О государственных символах Республики Беларусь»
3. Концепция непрерывного воспитания детей и учащейся молодежи в Республике Беларусь (утверждена постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 14 декабря 2006 г. № 125) // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2007 г.,

№ 8/15613 // Зб. нармат. дак. Мін-ва адукацыі Рэсп. Беларусь. – 2007. – №2. – С.9-40.

4. Программа непрерывного воспитания детей и учащейся молодежи в Республике Беларусь на 2011-2015гг., постановление Министерства образования Республики Беларусь от 24 мая 2011 г. № 16.

5. Воспитание подрастающего поколения – одна из важнейших задач общества: интервью с Министром образования Республики Беларусь Сергеем Александровичем Маскевичем //Выхаванне і дадатковая адукацыя. – 2013. – №1. – С.2-4.

6. Буткевич, В.В. Патриотическое воспитание учащихся: история и современность: пособие для педагогов общеобразоват. учреждений / В.В. Буткевич. – Минск: Нац. ин-т образования, 2010.

7. Буткевич, В.В. Методика организации гражданского воспитания учащихся: пособие для педагогов учреждений общ. сред. образования / В.В. Буткевич, О.В. Толкачева. – Минск : Нац. ин-т образования, 2011.

8. Елинская, М. Государственная символика Беларуси: исторические традиции и преемственность // Архивы и делопроизводство. – 2007. – №5. – С.108-113.

5.4. Матрица (примерная) тематического информационного часа «Молодежь – стратегический ресурс нации» как основа воспитания всесторонне и гармонично развитой личности

Целевая установка:

создать осознанное восприятие роли молодежи как стратегического ресурса для развития общества и государства, а также повысить активность студенческой молодежи в социальных и политических процессах.

Задачи:

Информирование: ознакомить обучающихся с основными аспектами роли молодежи в современном обществе; привести примеры успешных молодежных инициатив и проектов.

Обсуждение: провести дискуссию о проблемах и вызовах, с которыми сталкивается молодежь сегодня; выявить потребности и интересы молодежной аудитории.

Мотивация: стимулировать студенческую молодежь к активному участию в общественной жизни страны; поддерживать инициативы, направленные на развитие молодежного потенциала.

Ожидаемые результаты:

увеличение осведомленности молодежи о своей роли в обществе;
инициирование новых идей и проектов, направленных на развитие молодежного сообщества;
формирование активной гражданской позиции среди обучающихся;
систематизация информации о потребностях и интересах молодежи для дальнейшего анализа и действий.

Рекомендации по организации проведения:

использование мультимедийных материалов для более наглядного представления информации;
включение в обсуждение реальных примеров и историй для создания эмоциональной связи с темой;

приглашение представителей республиканских органов государственного управления и других заинтересованных;

предоставление обучающимся возможности задать вопросы и выразить свои мысли по теме.

Методическая установка: *предложенная матрица единого информационного часа является примерной, при ее реализации необходимо учитывать возрастные особенности обучающихся, принципы и механизм проведения, роли участников, специфики учреждения образования.*

Этап	Содержательный компонент единого информационного часа для учреждений образования, реализующих образовательные программы высшего образования
Вводный этап	<p>В Беларуси молодежь рассматривается как стратегический ресурс, играющий ключевую роль в развитии страны. Государственные программы и инициативы направлены на поддержку молодежи, ее вовлечение в процессы принятия решений и создание условий для самореализации.</p> <p>Современные молодые люди вносят существенный вклад в социально-экономическое развитие страны. Представители белорусской молодежи проявляют активность во всех сферах жизни общества, вносят существенный вклад в наращивание экономического потенциала Республики Беларусь, повышение ее политического авторитета, отстаивают честь Родины на международных спортивных состязаниях и различных конкурсах, разрабатывают научные проекты и участвуют в социально значимых инициативах.</p>

	На молодежь в современных непростых условиях возложена важная задача – сберечь Беларусь и заложить фундамент ее развития для следующего поколения.
Основной этап	Информационные материалы к тематическому информационному часу «Молодежь – стратегический ресурс нации» (приложение): 1. Патриотическое воспитание молодежи; 2. Образование молодежи; 3. Содействие в реализации права молодежи на труд; 4. Государственная поддержка молодых семей; 5. Молодежь в науке; 6. Молодые лидеры и общественное движение; 7. Здоровье молодежи; 8. Волонтерское движение
Заключительный этап	Подведение итогов. Итоговая рефлексия

**Дополнительные информационные материалы
к тематическому информационному часу со студенческой молодежью
«Молодежь – стратегический ресурс нации»**

Вводный этап

В Беларуси молодежь рассматривается как стратегический ресурс, играющий ключевую роль в развитии страны. Государственные программы и инициативы направлены на поддержку молодежи, ее вовлечение в процессы принятия решений и создание условий для самореализации. Президент Республики Беларусь А.Г.Лукашенко в своем обращении к белорусскому народу и Национальному собранию в январе 2022 г. подчеркнул: *«Молодежь – это не только будущее, но и наше настоящее!»*. Современные молодые люди вносят существенный вклад в социально-экономическое развитие

страны. Представители белорусской молодежи проявляют активность во всех сферах жизни общества, вносят существенный вклад в наращивание экономического потенциала Республики Беларусь, повышение ее политического авторитета, отстаивают честь Родины на международных спортивных состязаниях и культурных конкурсах, разрабатывают научные проекты и участвуют в социально значимых инициативах.

На молодежь в современных непростых условиях возложена важная задача – сберечь Беларусь и заложить фундамент ее развития для следующего поколения. Встречаясь 20 мая 2022 г. с пионерским активом по случаю празднования 100-летия пионерского движения, Президент Республики Беларусь А.Г.Лукашенко уже не в первый раз подчеркнул этот тезис: *«Время выбрало вас прежде всего. В ваших руках будущее страны, и вы должны свою страну сохранить»*. Учитывая важность и ответственность этой миссии, крайне важно, чтобы молодые люди были патриотами, уважали свою историю, культуру и традиции. Разделяли духовные ценности, четко осознавали ответственность не только за себя, но и за своих родителей, бабушек и дедушек, за своих предков, многие из которых отдали свои жизни, чтобы сегодня мы жили в свободной и независимой стране. Лишь в этом случае, имея перед собой подобные гражданские и нравственные ориентиры, ощущая твердое плечо государственной поддержки, можно созидать как на благо всей страны, так и себя лично.

Забота о молодом поколении, о настоящем и будущем, всегда была и будет главным смыслом государственной политики Беларуси. Государство предпринимает все меры для того, чтобы каждый молодой человек, живущий в Беларуси, был уверен, что он нужен своей стране, что именно здесь сможет реализовать свои планы.

На государственном уровне созданы все необходимые условия для самореализации, раскрытия творческого, спортивного и интеллектуального потенциала молодых людей. У нашей молодежи есть возможность получить качественное образование, интересную и высокооплачиваемую работу,

создать крепкую и надежную семью, обрести собственное жилье. В Беларуси оказывается поддержка и социальная защита молодым семьям и начинающим специалистам.

Вместе с тем, как подчеркивает А.Г.Лукашенко, каждый молодой человек должен понимать, что ничто не возникает из ниоткуда и не дается просто так. *«Результат приходит через напряженный труд. И легкого хлеба не бывает! Поэтому мы ждем от молодежи твердости, дерзости самой настоящей и самоотдачи во имя общего блага!»*

В последние годы молодежь становится все более заметным участником общественной жизни, и ее роль в развитии страны трудно переоценить. Президент Беларуси Александр Григорьевич Лукашенко неоднократно подчеркивал важность молодежи как стратегического ресурса, способного формировать будущее государства. Здоровая, развитая, целеустремленная молодежь является залогом процветания страны и ее экономической безопасности в будущем. В 2022 г. этот тезис был закреплён на высшем уровне – обновленная Конституция Республики Беларусь дополнена статьей о создании государством необходимых условий для свободного и эффективного участия молодежи в политической, социальной, экономической и культурной жизни, реализации ее потенциала в интересах всего общества.

Расширен перечень грантов, предоставляемых Президентом Республики Беларусь. В Указ Главы государства № 425 внесены дополнения в части предоставления финансирования до 20 проектов в сфере молодежной политики.

Внесены дополнения в Закон Республики Беларусь «Об основах государственной молодежной политики», определяющие государственную поддержку реализации молодежных инициатив одним из основных направлений молодежной политики. Главным оператором по реализации молодежных инициатив определен Белорусский республиканский союз молодежи.

Впервые в Республике Беларусь утверждена Стратегия развития государственной молодежной политики Беларуси до 2030 года, направленная на создание условий для востребованности молодежи в стране, усиление вовлеченности молодых граждан в реализацию государственных задач по общественно-политическому и социально-экономическому развитию Республики Беларусь.

1. Патриотическое воспитание молодежи

Сегодня важно, чтобы молодые люди были патриотами, уважали свою историю, культуру и традиции, разделяли духовные ценности, четко осознавали ответственность не только за себя, но и за своих родных и близких, за своих предков. Патриотическое воспитание молодежи – это комплексный процесс, основанный на глубоких знаниях истории, культуры и традиций своего народа. Формирование чувства гордости за свою страну и осознание ее достижений создают у молодых людей желание активно участвовать в жизни общества и защищать интересы своей нации.

Патриотическое воспитание – непрерывный, долговременный процесс. Патриотическое воспитание молодежи стало приоритетным направлением государственной политики. Учитывая современные вызовы, Беларусь уделяет особое внимание патриотическому воспитанию, адаптируя его методы и формы к требованиям времени.

Патриотическое воспитание в нашей стране организовано на основе многоуровневой системы, объединяющей усилия государственных органов, образовательных учреждений и общественных организаций. Это позволяет формировать у молодежи устойчивые гражданские ценности, включающие уважение к национальной культуре, истории и традициям. Молодые белорусы рассматриваются не просто как объект, но как активные субъекты воспитательного процесса. Современная парадигма воспитания основывается на аксиологическом, культурологическом и компетентностном подходах.

Аксиологический подход подчеркивает значимость патриотизма как базовой жизненной ценности, которая формирует у молодежи позитивное

отношение к Родине. В рамках этого подхода патриотическое воспитание направлено на признание молодежи как активных носителей ценностных ориентаций, что позволяет воспитывать в них любовь и уважение к своей стране, её народу и историческому пути. Важно отметить, что культурологический аспект воспитания, акцентирующий внимание на изучении и сохранении культурного наследия Беларуси, способствует созданию прочной связи между молодежью и многовековой историей белорусского народа, усиливая чувство национальной гордости и привязанности к своей земле.

Патриотическое воспитание молодого поколения всегда было и остается одним из важнейших направлений деятельности органов государственного и местного управления, учреждений образования, конструктивных общественных объединений. Эффективность патриотического воспитания зависит не только и не столько от количества проводимых мероприятий, от формирования единого подхода в области патриотического воспитания, но и от координации деятельности различных институтов общества и государства в этом направлении.

29 декабря 2021 г. Правительством утверждена Программа патриотического воспитания населения Беларуси на 2022-2025 годы. Она направлена на совершенствование государственной политики патриотического воспитания населения через формирование национальной идентичности на основе единых ценностей, гордости за собственную страну, ее историю и культуру, достижений в экономике, науке и спорте, готовности к защите независимости Беларуси. С этой целью с сентября 2021 г. в учреждениях образования введено около 2,2 тыс. должностей руководителей по военно-патриотическому воспитанию, которые выступают проводниками данной политики.

Важным аспектом также является работа по воспитанию у молодежи уважительного отношения к государственной символике. С этой целью Министерством образования Республики Беларусь издан приказ, в котором

предусмотрено проведение на постоянной основе торжественных линеек с обязательным прослушиванием Государственного гимна, поднятием (выносом) Государственного флага в дни государственных праздников и праздничные дни Беларуси во всех учреждениях образования, а также в летних оздоровительных лагерях и студенческих отрядах.

Заслуживают внимания военно-патриотические классы, созданные в ряде учреждений образования страны. Ежегодно для учащихся в них ребят проводится республиканский слет оборонно-спортивного профиля, в ходе которого участники состязаются в знаниях военной истории Беларуси, военно-прикладных эстафетах, посещают исторические памятные места, знакомятся с условиями службы и быта военнослужащих, порядком поступления в военные учебные заведения.

Новой формой работы с учащейся молодежью являются военно-патриотические клубы на базе воинских частей.

Патриотизм молодежи представляет собой не только духовную ценность, но и практическую основу для реализации социальной активности и гражданской позиции. Современные молодые белорусы рассматривают патриотизм как ресурс для самореализации и достижения общественно значимых целей. Это позволяет переосмыслить патриотическое воспитание, придавая ему характер активного и деятельного процесса, где патриотизм становится инструментом личного и профессионального роста.

В нашей стране пристальное внимание уделяется развитию инновационных форм и методов патриотического воспитания, что позволяет повышать его эффективность и адаптировать к современным требованиям. Инновации в патриотическом воспитании включают использование цифровых технологий и интерактивных образовательных методик, которые привлекают молодежь и делают процесс воспитания более интересным и близким к реальности. Такой подход позволяет вовлекать в воспитательный процесс не только учреждения образования, но и другие социальные институты – от

культурных и общественных организаций до средств массовой информации и цифровых платформ.

Особое внимание уделяется взаимодействию различных институтов – семьи, общества и государства, что обеспечивает комплексный и системный подход к воспитанию. В этом контексте семья играет ключевую роль как основа формирования ценностей и установок у молодежи. Учреждения образования непрерывно продолжают воспитательный процесс, интегрируя в учебные программы элементы патриотизма. Государство и общественные организации обеспечивают инфраструктуру и ресурсы для реализации молодежных инициатив, направленных на гражданскую активность и развитие лидерских качеств. Такой подход позволяет сформировать у молодежи не только чувство патриотизма, но и навыки критического мышления, готовность к социальному участию и ответственность перед обществом.

Патриотическое воспитание молодежи в Беларуси направлено на создание условий для развития у молодых людей активной гражданской позиции и социальной ответственности. Молодежь воспринимает патриотизм как ценность и практический ресурс, что открывает возможности для их личного и профессионального роста. Это делает молодежь Беларуси неотъемлемой частью стратегического потенциала государства, способной внести вклад в укрепление национального единства и обеспечение устойчивого развития страны.

Воспитание патриотов, сохранение исторической памяти о победе советского народа в Великой Отечественной войне, формирование у молодых белорусов национального самосознания – одно из приоритетных направлений работы Общественного объединения «Белорусский республиканский союз молодежи» (далее – БРСМ). Территориальные организации БРСМ провели сотни акций и мероприятий гражданско-патриотической направленности. В их числе проекты республиканского масштаба: «Мы – граждане Беларуси!», «Спасибо за Победу!», «Герои Победы», «Их именами названы отряды»,

фестиваль воздушных змеев «Имена Героев живут в наших сердцах и – в облаках!», «К защите Отечества готов!», «Служим Беларуси!», «70 лет мира», «Мой фильм о войне», передвижная выставка «Музей-бус». В настоящее время территориальными комитетами БРСМ организовывается ряд патриотических проектов и акций, интернет-челленджей, марафонов: «Письмо Герою Великой Победы», «Цветы Великой Победы», «Беларусь помнит. Цветы Великой Победы», «Беларусь помнит. Никто не забыт, ничто не забыто», «Беларусь помнит. Помним каждого», «Беларусь помнит. Родные лица Победы», диалог поколений «Цветы Великой Победы», полотнище «Беларусь помнит!», «#Беларусьпомнит», «Песни Великой Победы»; республиканский патриотический конкурс «Мы помним». Молодежные волонтерские отряды принимают участие в проведении архивно-исследовательских работ по установлению имен, судеб и мест захоронений воинов, погибших в годы Великой Отечественной войны, и увековечении памяти о них и др.

Информационное обеспечение патриотического воспитания молодежи в учреждениях образования предполагает создание и регулярное обновление официальных интернет-сайтов, создание групп в социальных сетях, официальных групп в мессенджерах (Viber, Telegram и другие, преимущественно используются для решения организационно-воспитательных задач).

На сайтах учреждений образования в разделе «Воспитательная и идеологическая работа» размещается информация о проведении воспитательных мероприятий патриотической направленности, материалы к единому дню информирования, информация о деятельности детских и молодежных общественных объединений (ОО «БРПО», ОО «БРСМ») и самоуправления.

Большой вклад в реализацию патриотического воспитания вносят библиотеки учреждений образования, где организуются тематические

выставки, посвященные памятным датам, проводятся встречи, форумы, другие публичные мероприятия.

2. Образование молодежи

Система образования в Республике Беларусь позволяет каждому гражданину страны реализовать конституционное право на образование и удовлетворить свои образовательные потребности для того, чтобы быть успешным и востребованным в обществе. В Республике Беларусь образование выступает значимой ценностью как на личностном, так и на национальном уровне. Право на образование стоит в ряду конституционных прав. Оно закреплено в ст. 49 Конституции Республики Беларусь, в соответствии с которой государство гарантирует его реализацию. Закрепляя в Конституции право на образование, государство фактически закрепляет право на человеческое развитие. В настоящее время это право рассматривается как естественное, неотчуждаемое и принадлежащее каждому от рождения. В пользу этого свидетельствует досрочное выполнение Республикой Беларусь ряда целей развития тысячелетия, высокий уровень человеческого развития. Граждане Республики Беларусь имеют право на получение в государственных учреждениях образования бесплатного общего среднего, профессионально-технического, дополнительного образования взрослых и др., а на конкурсной основе – бесплатного среднего специального, высшего и послевузовского образования.

Для учащейся молодежи, которая получает профессионально-техническое, среднее специальное или высшее образование на дневной форме, государством предусмотрен широкий комплекс мер поддержки, в том числе: получение стипендии (*в том числе социальной для тех, кто не получает учебную стипендию и относится к социально-защищенным категориям граждан*); проживание в общежитии (в том числе бесплатно для социально-защищенных категорий граждан); получение кредита на льготных условиях для оплаты первого высшего образования; получение скидки в размере от 40% до 60% на стоимость обучения. Также успешно обучающиеся на платной

форме получения образования студенты и учащиеся могут рассчитывать на перевод на обучение за счет средств республиканского и (или) местного бюджета; материальная помощь (для находящихся в тяжелом материальном положении); возмещение расходов по найму жилья в случае необеспечения местом для проживания в общежитии и другие льготы.

Молодежи также предоставлены многочисленные возможности проявлять себя в научной и творческой деятельности. Наиболее успешные студенты и учащиеся включаются в специальный фонд Президента Республики Беларусь по социальной поддержке одаренных учащихся и студентов и в фонд Президента Республики Беларусь по поддержке талантливой молодежи.

Также на высокотехнологичных предприятиях республики, в институтах Национальной академии наук Беларуси, организациях Парка высоких технологий создано 76 филиалов кафедр различных учреждений высшего образования.

Эти и другие предпринимаемые меры позволяют выпускникам белорусских учреждений образования уверенно чувствовать себя на рынке труда, поддерживать свою конкурентоспособность и востребованность.

3. Содействие в реализации права молодежи на труд

В Беларуси создаются все необходимые условия для повышения востребованности молодежи, содействия ее занятости.

Так, для вовлечения в трудовую деятельность студенческой и учащейся молодежи проводится широкомасштабная работа по организации временной занятости молодых людей.

Большое внимание уделяется и возможностям занятости студенческой молодежи в период получения образования. Республика Беларусь является одной из немногих стран постсоветского пространства, которая сохранила традиции студотрядовского движения. Хотя его история в Беларуси насчитывает несколько десятилетий, новый импульс движение получило в 2005 г. благодаря решению Главы государства А.Г.Лукашенко поддержать

возрождение и развитие в стране студенческих отрядов. Министерством образования совместно с облисполкомами, Минским горисполкомом обеспечивается координация деятельности студенческих отрядов. Республиканский штаб студенческих отрядов ежегодно трудоустраивает тысячи ребят в Республике Беларусь и за ее пределами.

Координирует студотрядовское движение Республиканский штаб студенческих отрядов ОО «БРСМ», который ежегодно трудоустраивает тысячи молодых людей. Востребованность студотрядовского движения у белорусской молодежи высокая, и на это есть несколько причин. Во-первых, студотряд – это школа жизни, где можно получить не только практические основы той или иной специальности, но и научиться работать в команде; во-вторых, это возможность проявить себя, развить лидерские качества; в-третьих – заработать деньги собственным трудом.

В составе студенческих отрядов трудоустроено 129,4 тыс. человек, в том числе: 2021 год – 34 738 человек в составе 2 455 отрядов; 2022 год – 43 548 человек в составе 3 003 отрядов; 2023 год – 51 143 человек в составе 3 660 отрядов.

После окончания получения образования молодой специалист также не остается без поддержки государства. К основным социальным гарантиям относятся: денежная помощь в виде единовременной выплаты в размере месячной стипендии, получаемой в последнем полугодии до выпуска; дополнительные выплаты молодым специалистам, работающим в агропромышленном комплексе, бюджетной сфере и в районах радиоактивного загрязнения; компенсации в связи с переездом в другую местность.

4. Государственная поддержка молодых семей

В Республике Беларусь поддержка семьи является национальным приоритетом. Семья выступает важнейшим источником формирования и развития личности, воспроизводства человеческого капитала, накопления и передачи традиций, духовных и нравственных ценностей. В последние годы в Беларуси были приняты важнейшие нормативные правовые документы,

нацеленные на совершенствование государственной поддержки семей с детьми, увеличилось количество специалистов, занимающихся вопросами охраны детства, развивается система учреждений, предоставляющих широкий спектр социальных услуг.

Для поддержки молодых семей, в том числе семей, в которых воспитываются дети, реализуется комплекс мер (с особым акцентом на многодетные семьи): выплата пособий в связи с рождением и воспитанием детей; предоставление семейного капитала многодетным семьям; социальное обслуживание семей с детьми; государственная поддержка при строительстве (реконструкции) жилья; обеспечение бесплатным питанием детей первых двух лет жизни и другие виды государственной адресной социальной помощи; гарантии в сфере образования, здравоохранения, пенсионного, трудового, налогового и жилищного законодательства.

Большое внимание уделяется организации мероприятий, направленных на повышение престижа семьи, ознакомление молодежи с основами семейной политики государства, формирование ответственного материнства и отцовства.

Предоставление правовых гарантий начинается еще до рождения ребенка. Это бесплатное комплексное медицинское сопровождение женщины во время беременности и родов, а также предоставление работающим женщинам отпуска по беременности и родам с выплатой пособия в размере 100% среднедневного заработка за последние 6 месяцев до начала отпуска.

Беларусь является одной из немногих стран, где можно находиться в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет (с сохранением рабочего места) и получать за весь этот период государственное пособие в полном размере независимо от оформления ребенка в дошкольное учреждение образования.

Студенткам дневной формы получения образования на период беременности также предоставляется академический отпуск по медицинским показаниям. На период листка нетрудоспособности по беременности и родам

выплачивается пособие по беременности и родам, а работающим студенткам дневной формы получения образования пособие по беременности и родам выплачивается и по месту работы, и по месту учебы.

С 2016 г. лицам, осуществляющим уход за ребенком в возрасте до 3 лет, предоставлено право бесплатно пройти профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации по направлению органов по труду занятости и социальной защите. В период обучения также выплачивается стипендия.

Для стимулирования рождаемости и повышения уверенности молодых семей в завтрашнем дне, с 2015 г. в Беларуси реализуется программа семейного капитала – единовременное предоставление безналичных денежных средств при рождении (усыновлении) третьего или последующего ребенка.

Государством также уделяется особое внимание вопросу обеспеченности жильем. В частности, молодым семьям предоставляется финансовая помощь в погашении задолженности по льготным кредитам: при рождении (усыновлении, удочерении) первого ребенка – 10% от суммы задолженности по выданным кредитам, второго ребенка – 20%.

Малообеспеченным молодым семьям предоставляется субсидия на погашение основного долга по кредитам, выдаваемым банками на строительство (реконструкцию) жилых помещений.

Многодетным семьям, в том числе молодым, предоставляется льготный кредит на срок до 40 лет под 1% годовых.

5. Молодежь в науке

Наука – важнейший социальный институт, определяющий развитие общества. «Кто в этой гонке проиграет – рискует потерять все, в том числе и страну. По сути, у нас нет другого выбора – мы должны быть среди лидеров. Это – вопрос не только научных амбиций, но и сохранения нашей государственности и белорусской нации», – резюмировал Глава государства А.Г.Лукашенко 25 января 2022 г. на заседании-совещании с научной

общественностью страны. В настоящее время каждый пятый исследователь НАН Беларуси является молодым ученым.

Республиканский молодежный проект ОО «БРСМ» «100 идей для Беларуси» является ключевым с точки зрения реализации важного направления деятельности по поддержке и развитию творческого, научного потенциала молодых людей. За время существования этого проекта воплощено в жизнь более 3 тыс. предложенных идей и инициатив, значимых для экономики, промышленности и социальной сферы нашей страны.

В целях адресной поддержки обучающихся, добившихся наилучших результатов в научно-исследовательской деятельности, а также создания дополнительных условий для стимулирования талантливых молодых ученых проводятся открытые конкурсы для назначения стипендий Президента Республики Беларусь талантливым молодым ученым и аспирантам; ежегодный конкурс научно-исследовательских работ докторантов, аспирантов, соискателей и студентов.

6. Молодые лидеры и общественное движение

Одно из ключевых направлений молодежной политики Республики Беларусь – работа с молодыми лидерами. На постоянной основе проводятся семинары, школы лидера, круглые столы, конференции и форумы с активными участниками студенческого самоуправления. На поддержку и обучение молодежных лидеров ориентирован целый ряд мероприятий, включая «Молодежная смена», школа актива «Лидер», республиканский лидер-форум «Молодежное лидерство: современный взгляд», «Минская смена» и др.

Осуществляют свою деятельность молодежные парламенты в регионах, в том числе Молодежный совет (парламент) при Национальном собрании Республики Беларусь.

Молодые парламентарии являются участниками практически всех важных мероприятий в нашей стране: Всебелорусского народного собрания,

совещаний, Республиканского педагогического совета, заседаний сессий Палаты представителей и Совета Республики Национального собрания и др.

Молодежный совет – это также возможность проявить себя, быть услышанным с инициативным предложением, а также доказательство того, что юношеские энергия и амбиции всегда могут найти практическое применение в нашей стране.

В числе депутатов Палаты Представителей Национального собрания Республики Беларусь, а также в Советах депутатов местного уровня в действующем созыве представлены молодые люди в возрасте до 31 года, что свидетельствует о высокой гражданской активности белорусской молодежи.

В настоящее время наблюдается повышение гражданской активности молодежи, что выражается в постоянном повышении интереса молодежи к участию в работе инициативных групп и общественных формирований. Этот процесс говорит о формировании активного гражданского общества и повышении уровня правовой культуры молодых граждан.

Площадкой для активной, самостоятельной, трудолюбивой и ответственной личности является ОО «БРСМ», который по праву можно назвать молодежной кузницей кадров. Сегодня самая массовая молодежная организация Республики Беларусь объединяет лучших представителей нового поколения; тех, кто стремится приложить свои силы и способности, чтобы сделать интереснее, ярче, осмысленнее собственную жизнь и жизнь своих сверстников, а самое главное – своими руками строить Беларусь.

В ОО «БРСМ» молодые люди приобретают первый опыт выработки и коллегиального принятия решений, самостоятельной реализации общественно-значимых инициатив. По поручению Главы государства ОО «БРСМ» координирует работу по грантовой поддержке молодежных инициатив в Республике Беларусь.

Молодежь также привлекается и к работе госорганов. Яркий пример – Молодежный совет (парламент) при Национальном собрании Республики Беларусь. Молодые парламентарии являются участниками практически всех

важных мероприятий в нашей стране: Всебелорусского народного собрания, совещаний, Республиканского педагогического совета, заседаний сессий Палаты представителей и Совета Республики Национального собрания и др.

Молодежный совет – это также возможность проявить себя, быть услышанным с инициативным предложением, а также доказательство того, что юношеские энергия и амбиции всегда могут найти практическое применение в нашей стране.

Помимо деятельности в рамках Молодежного парламента, новое поколение активных и ответственных белорусов представлено в числе депутатов Палаты Представителей Национального собрания Республики Беларусь, а также в Советах депутатов местного уровня действующего созыва.

Сегодня различными формами молодежного самоуправления охвачено более 120 тыс. обучающихся. На поддержку и обучение молодежных лидеров ориентированы такие мероприятия, как «Молодежная смена», школа актива «Лидер», республиканский лидер-форум «Молодежное лидерство: современный взгляд», «Минская смена» и др.

Активная молодежь – залог независимости и суверенитета Республики Беларусь. Поэтому создаются условия для вовлечения активной, творческой молодежи в укрепление суверенитета и независимости Республики Беларусь, в том числе через конкурсы молодежных инициатив, профессионального мастерства, выделение грантов на науку, образование.

Для реализации инициатив молодежных и детских общественных объединений, направленных на гражданско-патриотическое воспитание молодежи, повышения их общественно-политической активности Министерством образования на постоянной основе осуществляется финансовая, организационная, информационная поддержка проведения мероприятий и проектов в рамках реализации подпрограммы «Молодежная политика».

Молодые таланты Республики Беларусь ежегодно заявляют о себе блестящими выступлениями на престижных международных и республиканских художественно-творческих состязаниях.

На поддержку молодежных инициатив направлен Указ Президента Республики Беларусь о расширении направления использования Грантов Президента Беларуси. Роль национального «грант-оператора» отведена ведущей молодежной организации страны – Белорусскому республиканскому союзу молодежи.

Для вовлечения молодежи в занятие инновационной и предпринимательской деятельностью Министерством экономики совместно с заинтересованными организациями ежегодно реализуется План проведения стартап-мероприятий. Для развития и поддержки молодежных предпринимательских инициатив функционируют молодежные бизнес-инкубаторы.

Значительное внимание уделяется развитию инфраструктуры для творческой самореализации молодежи, формированию молодежного медийного пространства и информационной культуры в молодежной среде. В настоящее время функционирует информационная интернет-платформа «Молодёжь Беларуси» (Молодежь.бел) в средствах массовой информации. На медиаресурсе представлена информация о государственной молодежной политике, социальных льготах и гарантиях для молодых граждан всех категорий (призывников, молодых специалистов, студентов и т.д.), размещен реестр молодежных общественных организаций, публикуется новостная лента о достижениях молодежи в образовании, науке и творчестве, а также проводятся опросы по актуальным в молодежной среде вопросам, предусмотрена возможность внести предложения по молодежным инициативам и обратиться к психологу.

Создавая условия для эффективной самореализации молодежи и предоставляя социальные гарантии, акцентируется внимание на развитие правовой культуры молодых людей с целью недопущения ситуаций

проявления правовой безграмотности, формирования знаний своих прав и обязанностей, умений их реализовывать и эффективно защищать с помощью правовых средств, а также знаний прав окружающих его людей и формирование уважительного отношения к ним. Важным приоритетом является формирование у молодежи уважительного отношения к государственной символике, активной гражданской позиции, любви к Родине, гордости за ее прошлое и настоящее, ответственности за судьбу страны, готовности к защите независимости Беларуси.

7. Здоровье молодежи

С целью сохранения и укрепления физического и психического здоровья молодежи проводится активная работа по пропаганде здорового образа жизни и профилактике никотиновой, алкогольной, наркотической зависимостей. Регулярно проводятся крупные спортивно-массовые и физкультурно-оздоровительные мероприятия, акции, семинары и круглые столы, тренинговые занятия, флешмобы, конкурсы социальной рекламы по информированию обучающихся о преимуществах ЗОЖ, о вреде курения, злоупотребления алкогольными напитками, недопустимости употребления наркотиков.

Традиционно молодежь принимает активное участие в Минском полумарафоне, республиканских праздниках «Неделя спорта и здоровья», «Всебелорусская студенческая лыжня» и др.

Студенческая молодежь активно участвует в различных спортивно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятиях. На регулярной основе проводятся спартакиады среди факультетов и общежитий. Например, с целью формирования у студентов системы ценностей, способствующих сохранению и укреплению собственного здоровья и здоровья окружающих, в учреждении образования «Белорусский государственный медицинский университет» реализуется комплексная программа «Здоровье студентов» на 2022–2024 годы. Действует санаторий-профилакторий, в котором более 1000 студентов прошли оздоровление. Функционируют 29 спортивных секций и

развиваются массовые спортивные движения в студенческих коллективах, пропаганда здорового образа жизни.

8. Волонтерское движение

Волонтерство (добровольчество) является одним из социально-значимых общественных движений/явлений современной белорусского общества. Волонтерские группы, клубы, центры действуют на базе школ и университетов. Добровольческие направления распространены среди рабочей молодежи и встречаются во всех сферах жизни и профессиональной деятельности. В различных общественных молодежных организациях и объединениях, реализуются проекты, связанные с работой волонтеров и развитием добровольчества. Сформировалось многообразие форматов волонтерской деятельности, расширилось количество направлений участия волонтеров.

Республиканский волонтерский центр (далее – РВЦ) – это структура, осуществляющая полный комплекс информационных, консультативных и методических услуг организациям и гражданам в сфере волонтерской деятельности. В компетенции РВЦ входит объединение волонтеров, оказание образовательных услуг организациям, а также выстраивание взаимоотношений и эффективной работы с органами государственного управления, бизнесом, средствами массовой информации.

Заключительный этап: Подведение итогов. Итоговая рефлексия.

Итоговая рефлексия

Личное восприятие:

предложить обучающимся поделиться своими мыслями о том, как изменилось их восприятие о роли молодежи после мероприятия;

обсудить, какие новые идеи или мотивации они получили для своей активности.

Групповая рефлексия:

провести групповое обсуждение, в котором участники смогут высказать свои мнения о том, каким образом они могут внести вклад в развитие молодежного потенциала;

обсудить, как они могут применить полученные знания и навыки в своей жизни и деятельности.

Планирование дальнейших действий:

зафиксировать идеи для будущих мероприятий или инициатив, которые могут быть реализованы с участием молодежи;

определить, какие шаги необходимо предпринять для реализации предложенных проектов.

Заключение

Подчеркнуть важность активного участия молодежи в жизни общества и их роли как стратегического ресурса нации. Обсудить планы по дальнейшему сотрудничеству и поддержке молодежных инициатив.

Литература для использования в работе:

1. Идеологическая и воспитательная работа в современном университете / под ред. Ю. П. Бондаря. – Минск : РИВШ, 2021. – 10 п. л. (с грифом Министерства образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия для слушателей системы дополнительного образования взрослых по педагогическим специальностям).

2. Организация работы с молодежью : инструктивно-методические материалы / Е.С. Игнатович [и др.] ; под. ред. Е.С. Игнатович. – Минск : РИВШ, 2022. – 62 с.

3. Патриотическое воспитание молодежи Республики Беларусь: современное состояние и перспективы развития : науч.-метод. пособие / Л.С. Кожуховская [и др.]. – 2-е изд.– Минск : РИВШ, 2022. – 144 с.

4. Профессионально-компетентностная культура специалиста по работе с молодежью: формирование, становление, развитие / А. Э. Саликов [и др.] ; под общ. ред. А. Э. Саликова. – Минск : РИВШ, 2022. – 200 с.

5. Стратегические приоритеты развития государственной молодежной политики в Республике Беларусь до 2030 г. / Л. С. Кожуховская [и др.]. – Минск : РИВШ, 2020. – 246 с.

Интернет-ресурсы:

1. Белорусский республиканский союз молодежи [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brsm.by/ru>.
2. Министерство образования Республики Беларусь [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.gov.by/>.
3. Основной государственный информационный ресурс в сфере молодежной политики [электронный ресурс]. – Режим доступа: Молодежь.бел.
4. Официальный интернет-портал Президента Республики Беларусь [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.gov.by/ru>.
5. Республиканский молодежный центр [электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moladz.by/>.

5.5. Примерные игры для сплочения коллектива и создания благоприятного психологического климата в команде

Можно ознакомиться на сайте. Переходите по ссылке:

<https://key-coaching.ru/tpost/sifjj62z41-7-psihologicheskikh-igr-dlya-kompanii>

5.6. Комплект кейс-ситуаций по психологии управленческой деятельности на основе компетентностного подхода

**Белорусский государственный педагогический
университет им.М.Танка**

ФАКУЛЬТЕТ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебная дисциплина

КЕЙС- СИТУАЦИИ

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД

ТЕМА. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

СИТУАЦИЯ 1

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

СИТУАЦИЯ 2

Мисс Мариан Моэ, юная 20-летняя дама, работает в отделе рекламы универсального магазина около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя мисс Моэ считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом мисс Моэ вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов. Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение

на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти.

Мисс Моэ любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, мисс Моэ сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа мисс Моэ подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель мисс Моэ?
2. Определите уровень мотивации мисс Моэ на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были у мисс Моэ, и на какие средства их удовлетворения она рассчитывала?
4. Как бы Вы мотивировали мисс Моэ?

СИТУАЦИЯ 3

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов

умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

СИТУАЦИЯ 4

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

СИТУАЦИЯ 5

На кафедру вуза была принята молодой специалист Ларина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.

2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

СИТУАЦИЯ 6

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

СИТУАЦИЯ 7

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?

2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?

3. Как Вы построите свою беседу с ним?

4. Что Вы предпримите в отношении работника?

СИТУАЦИЯ 8

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне

работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

СИТУАЦИЯ 9

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад

ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

СИТУАЦИЯ 10

Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

ТЕМА. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

СИТУАЦИЯ 11

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

СИТУАЦИЯ 12

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

Вопросы:

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

СИТУАЦИЯ 13

Работники магазина в личных целях занимались закупкой товаров и их реализацией через свои секции. Размещая свой товар на витрины, они нарушили Правила торговли. За подобное нарушение администрации пришлось уплатить штраф при проверке налоговой инспекцией.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

СИТУАЦИЯ 14

В процессе работы магазина, реализующего строительные материалы, возникла потребность в нестандартном оборудовании. Сотрудник магазина Иванов проявил инициативу – организовал поставку требуемого оборудования в кратчайшие сроки.

Вопрос:

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к сотруднику Иванову?

СИТУАЦИЯ 15

В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.

Вопросы:

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

СИТУАЦИЯ 16

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

СИТУАЦИЯ 17

В Ваше отсутствие продавцы оформляли ценники на товар без указания дат их оформления. В результате проверки сотрудниками налоговой инспекции с магазина был взыскан штраф.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

СИТУАЦИЯ 18

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

СИТУАЦИЯ 19

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Вопросы:

1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

ТЕМА. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

СИТУАЦИЯ 20

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 21

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

СИТУАЦИЯ 22

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

СИТУАЦИЯ 23

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 24

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 25

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязательен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы построите беседу с подчиненным?

СИТУАЦИЯ 26

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 27

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

ТЕМА. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

СИТУАЦИЯ 28

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в

трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Вопросы

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?
2. Кого из кандидатов следует назначить заместителями Александрова и почему?

СИТУАЦИЯ 29

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:

Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

СИТУАЦИЯ 30

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

Вопросы:

1. Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?

2. Какую точку зрения поддерживаете Вы и почему?

СИТУАЦИЯ 31

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буковки». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы:

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?

2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?

3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

СИТУАЦИЯ 32

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?
2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

ТЕМА. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

СИТУАЦИЯ 33

Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?
2. В чем состоит причина данного конфликта?
3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?
4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

СИТУАЦИЯ 34

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

СИТУАЦИЯ 35

Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

СИТУАЦИЯ 36

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопрос:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?
2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство?

СИТУАЦИЯ 37

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов

бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года 2 или 3 назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому и не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на весь пакет, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в 3-5 раз, заработок его стал быстро расти и в 1,5 раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят принимать его к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы:

1. О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?
2. Конфликт какого вида представлен в ситуации?
3. Был ли разрешен данный конфликт? Каким методом?
4. Предложите свои методы разрешения конфликта.

СИТУАЦИЯ 38

Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения.

Вопросы:

1. Какой конфликт имеет место?
2. Какова причина конфликта?
3. Как поведете себя Вы, если убеждены в правильности своей оценки?

СИТУАЦИЯ 39

Один из лучших специалистов в Вашем подразделении, наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из ветеранов, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на «зазнайку».

Вопросы:

1. О каком конфликте идет речь?
2. Какой метод разрешения использовали стороны?
3. Как Вы поступите, чтобы восстановить добрые отношения в коллективе?

СИТУАЦИЯ 40

В банке был последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну огромная очередь. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Вопросы:

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованны действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика его старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Как может быть разрешен конфликт?

ТЕМА. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

СИТУАЦИЯ 1

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

СИТУАЦИЯ 2

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

СИТУАЦИЯ 3

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что Вы предпримете, чтобы связаться с Вашим партнером?

СИТУАЦИЯ 4

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете

говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

СИТУАЦИЯ 5

Вы ведете переговоры, и Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнера?
2. Как Вы поведете себя в целях решения проблемы?

СИТУАЦИЯ 6

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнеров?
2. Как Вы поведете себя?

СИТУАЦИЯ 7

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Вопрос:

Как Вы построите беседу при встрече с ним?

СИТУАЦИЯ 8

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

ТЕМА. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

СИТУАЦИЯ 1

Компания, в которой Вы работаете, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенный звуконепроницаемыми перегородками высотой в 1,5 м, одинаковы для всех от президента компании до низовых работников.

Вопросы:

1. Согласны ли Вы с практикой компании или нет?
2. Что в ней положительного и отрицательного?

СИТУАЦИЯ 2

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».

Вопросы:

1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

СИТУАЦИЯ 3

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

СИТУАЦИЯ 4

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

Вопросы:

1. Какой способ планирования является оптимальным?
2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

СИТУАЦИЯ 5

Ваша деятельность связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты кабинета, который Вы занимаете, не позволяют установить всю требуемую технику на Вашем рабочем месте. В ходе работы Вам приходится постоянно проходить через рабочие места Ваших подчиненных, тратя свое время и отвлекая их.

Вопросы:

1. В чем заключаются нарушения требований к организации рабочего места руководителя?
2. Как исправить сложившееся положение?

СИТУАЦИЯ 6

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома.

Вопросы:

1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

СИТУАЦИЯ 7

Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой

профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.

Вопросы:

1. Что Вы сделает, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать?
2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?

СИТУАЦИЯ 8

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера.

Вопрос:

Как Вы поступите в данной ситуации?

Кейс-ситуация.

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Кейс-ситуация

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

Кейс-ситуация

а) Определите подсистемы у системы "ВУЗ".

б) Какие связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру.

в) Классифицируйте подсистемы.

г) Опишите вход, выход, цель, связи указанной системы и ее подсистем.

5.7. Глоссарий по психологии управления

Автократичный стиль управления - руководство, основанное на концентрации функций управления едино начальником, который сам принимает решения, плотно руководит работой и имеет достаточную власть, чтобы навязывать свою волю подчиненным.

Авторитет руководителя - определенный уровень личного статуса менеджера в системе межличностных отношений.

Активность - многообразная и многосторонняя деятельность личности, направленная на познание, изменение и преобразование окружающего мира.

Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Аттестация по истечении испытательного срока - формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение - формализованная оценка, проводимая в случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация при продвижении по службе - формализованная оценка, проводимая в целях выявления потенциальных возможностей работника и

уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аутистический тип характера - отличается замкнутостью, необщительностью.

Баскет-метод - метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей.

Валентность - согласно теории экспектаций В. Врума это сила относительного предпочтения отдельных результатов деятельности индивидом; она зависит от структуры личности и конкретной ситуации.

Валидность теста - параметр, показывающий, насколько качественно тест может измерить конкретное свойство личности (в отличие от надежности, которой соответствует точность измерений).

Вертикальные и горизонтальные связи - основные связи и отношения между элементами структуры управления: персоналом и руководителями служб.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Власть в организации - право менеджера использовать определенные ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение конкретных задач.

Власть, основанная на вознаграждении - влияние, основанное на ожидании подчиненным вознаграждения от руководителя.

Власть, основанная на принуждении - влияние, основанное на страхе наказания.

Влияние процессов - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов.

Внешнее обучение - обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала.

Внимание - сосредоточенность деятельности субъекта в определенный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.

Внутреннее обучение - обучение, проводимое внутри компании и силами компании.

Внутриличностный конфликт - противоречие мотивов, интересов и потребностей личности, находящихся внутри ее психического мира.

Вознаграждение - предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Восприятие - целостное отражение предметов, ситуаций и событий в сознании человека.

Гало-эффект - переоценка однородности личности оцениваемого сотрудника и перенесение суждения об одном или нескольких его качествах на оценку всех остальных.

Гендерные параметры - особенности полоролевого поведения индивида, которые определяют или в сильной степени влияют на его отношения с другими людьми.

Гигиенические факторы - согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга это поддерживающие факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой, но практически не влияющие на эффективность труда персонала организации.

Гипертимный тип характера - примечателен восторженностью, повышенной доброжелательностью. Люди с таким характером безболезненно реагируют на замечания, легко переживают неприятности и трудности. Однако им свойственны поверхностность суждений и неспособность, как правило, довести трудное дело до конца.

Группа - два человека и более, осуществляющие совместные действия и оказывающие взаимное влияние.

Групповая динамика - совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

Деловая карьера - последовательное движение сотрудника с одной должности на другую, предусматривающее развитие его профессиональных и управленческих компетенций.

Деловая оценка - инструмент, позволяющий определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности; выступает средством реализации как целей кадровой политики, так и целей деятельности всей организации.

Демократичный стиль управления - руководство, основанное на доверии к подчиненным, привлечении к принятию решений и их выполнению. Демократичный руководитель стремится создать нормальный психологический климат в коллективе с тем, чтобы каждый работник мог максимально использовать свой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

Демонстративный тип характера - отличают стремление к успеху, желание всегда хорошо выглядеть и, как правило, неспособность критически относиться к себе и своим действиям.

Диффузия - процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций.

Документооборот - движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения: отправки и (или) направления в дело.

Должностная инструкция - организационно-распорядительный документ, в котором закрепляются трудовая функция работника, круг должностных обязанностей, пределы ответственности, квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности.

Задатки - объективные возможности человека научиться чему-либо.

Закон межличностных отношений М. Дейча - определенный тип отношений между членами рабочей группы (кооперативный или конкурентный), имеет тенденцию усиливаться под влиянием процессов и

эффектов, являющихся его следствием, т.е. чем сплоченнее группа, тем больше эта сплоченность растёт и наоборот.

Закон результата - осознанное или неосознанное стремление индивида повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения.

Законная власть - влияние, основанное на традиции.

Закономерности управления - объективно существующие и систематически повторяющиеся взаимосвязи и взаимозависимости между отдельными процессами и явлениями в управлении.

Закономерности функционирования социальной системы управления - объективно существующие, повторяющиеся и существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

Закономерность информированности и упорядоченности - состоит в том, что любая социальная система управления может существовать только при условии информационного обеспечения.

Закономерность развития - заключается в том, что социальная система управления способна к развитию, т.е. организация изменяется во времени.

Застревающий тип характера - отличается властолюбием с элементами деспотизма, эгоизмом, стремление показать себя, черствостью и злопамятностью.

Индивидуальность - неповторимое сочетание свойств личности; своеобразие и неповторимость жизненного пути каждого человека, условий его деятельности, обучения и воспитания.

Индивидуальный план развития сотрудника описание мероприятия по развитию компетенций сотрудника.

Инновационный барьер - сопротивление персонала практическому внедрению любых инноваций.

Инновационный менеджмент - раздел менеджмента, изучающий управление нововведениями.

Иновационный потенциал организации - мера готовности организации выполнять задачи, обеспечивающие достижение инновационных целей, т.е. мера готовности к реализации инновационных проектов.

Иновационный процесс - процесс управления нововведениями, который включает: систематизацию поступающих идей, отбор идей создания нового продукта, анализ экономической эффективности нового продукта и разработку программы маркетинга по продукту, создание нового продукта, тестирование нового продукта на рынке, внедрение нового продукта в производство.

Иновация (нововведение) - новая идея, доведенная до практического внедрения.

Интроверт - "обращенный внутрь" - ограничивает контакты с окружающими, уходит в себя, избегает новостей и событий, с трудом приспосабливается к новой обстановке.

Информация - совокупность сведений, сообщение, уменьшающее имеющуюся неопределенность в системе управления персоналом.

Кадровые технологии - совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Кадровый резерв - пул сотрудников, обладающих высокоразвитыми компетенциями, претендующих на повышение в должности.

Кадры организации - основной (постоянный) состав работников организации.

Карьерное собеседование - собеседование сотрудника со своим руководителем, представителем службы персонала о своих ожиданиях и возможностях по развитию деловой карьеры.

Карьерный план - план перемещения сотрудника с одной должности на другую.

Качественный состав - оценка должностных обязанностей специалистов службы управления персоналом.

Квалификационная характеристика - краткое изложение основных задач, прав, обязанностей и навыков, которые должны быть присущи исполнителю определенной должности.

Квалификация - степень и вид профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.

Классификация персонала организации - деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом.

Количественный состав - определяют на основе численности работников организации, сферы деятельности организации и структурного состава сотрудников.

Компетенции (лат. *competo* - "добиваюсь", "соответствую", "подхожу") - набор факторов, включающих деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы.

Конфликт - противоречие, возникающее между людьми, отдельными сторонами их личности, или группами людей, выражающееся в их противоборстве ради достижения своих интересов и целей.

Конфликтная ситуация - ситуация объективного возникновения противоречия, способная привести к возникновению конфликта.

Конформный тип характера - присущ людям, которые легко адаптируются в новых условиях, но отличаются несамостоятельностью и несобранностью. Поэтому они могут эффективно действовать только при поддержке коллег, даже если сами обладают высокой квалификацией.

Корпоративная культура - термин, использующийся для обозначения официально закрепленных или неофициально поощряемых норм и правил поведения сотрудников в организации.

Критерий (греч. *criterion* - "признак") - это такие характеристики работы и рабочего поведения, по мнению квалифицированных наблюдателей,

составляющие "стандарты совершенства", которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели.

Критерий эффективности - показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Лабильный тип характера примечателен быстрой сменой настроения и чрезвычайной зависимостью от оценок окружающих. Людей с таким характером грубость повергает в уныние, а похвала окрыляет.

Лидер - человек, эффективно осуществляющий руководство группой.

Лидерство - искусство влиять на людей с тем, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, которые не являются их личными целями (например, цели подразделения, организации и т.п.).

Личность - человек как субъект отношений и сознательной деятельности.

Локальный акт организации - официальный документ-организации, имеющий юридическую силу.

Маргиналий уверенности - условия рискованного трудового поведения, при которых индивид считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

Мегапроекты - многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов, связанных между собой одним деревом целей.

Межгрупповой конфликт - противоречие интересов и целей различных групп.

Межличностное восприятие - процесс субъективной оценки человека человеком.

Межличностный конфликт - столкновение между интересами и потребностями отдельных индивидов в процессе их социального и психологического взаимодействия.

Мотив - внутреннее побуждение индивида к выполнению какой-либо деятельности.

Мотиваторы - факторы удовлетворения, стимулирующие рост эффективности труда согласно двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга.

Мотивационный эффект - результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

Мотивация - в современной психологии под мотивацией (франц. motif) - побуждение - обычно понимают комплекс мотивов, определяющих состояние личности, ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам. В менеджменте под мотивацией чаще понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Мотивы безопасности - выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

Мотивы подчинения - выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

Мотивы приобретения - выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

Мотивы удовлетворения - выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

Мотивы энергосбережения - выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

Мультипроекты - проекты, представленные в виде комплексных программ, объединяющих десятки монопроектов и в совокупности направленные на достижение сложных инновационных целей.

Мышление - процесс познавательной деятельности индивида, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности.

Надежность теста - степень точности произведенных диагностических измерений.

Наказание - система управления негативными процессами, призванная снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

Направления деятельности - фактор, влияющий на разработку функциональной структуры организации, характеризует специфику и сферу деятельности предприятия.

Наставничество - длительные, доверительные, развивающиеся по определенной программе рабочие взаимоотношения между старшими и младшими по должности и возрасту сотрудниками.

Неустойчивый тип характера - проявляется в отсутствии твердых внутренних принципов и убеждений, чувства долга, стремлении к сиюминутным удовольствиям. Люди с таким характером нуждаются в постоянном контроле, но они мобильны и контактны.

Неформальная группа - группа людей, добровольно объединяющихся на основе общности интересов и целей.

Неформальный лидер - руководитель неформальной группы, получивший свой социальный статус не от администрации, а от группы.

Обучение на рабочем месте - обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Для многих организаций, относящихся к разным сферам деятельности (торговля, сфера обслуживания, производство и др.), обучение на рабочем месте - основная форма обучения новых работников.

Объект конфликта - материальный предмет или нематериальное явление, по поводу которого возникает столкновение интересов участников конфликта.

Объект управления - управляемая подсистема, то, чем управляют (персонал, подразделение, группа людей).

Окружающая (внешняя) среда - все то, что окружает организацию: поставщики, покупатели, конкуренты и т.д.

Оперативный кадровый резерв - пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых позволяет перевести их на другую должность в ближайшее время.

Организационная адаптация - предполагает ознакомление нового работника с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом его подразделения и должности в организационной структуре.

Организационная среда - система формальных и неформальных связей между людьми, в рамках которых реализуется его трудовая деятельность.

Организационная структура - структура организации, в которой элементами служат подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения.

Организация - социальная система управления, группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенных целей или пели.

Организация (предприятие) - социальная система управления, в которой в качестве субъекта управления выступает администрация, а в качестве объекта управления - персоналом.

Основные формы профессиональной ориентационной работы - профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация и профессиональный отбор.

Оценочные показатели - количественные параметры, па базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидом или рабочей группой в целом.

Ощущение - отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на органы чувств человека.

Память - процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности человека или возвращение в сферу сознания.

Паспорт карьеры - документ, в котором отображается карьерный путь сотрудника.

Первичные и вторичные потребности - первичные потребности признаются по своей природе биологическими и, как правило, врожденно генетическими. Чаще всего они приобретают форму физиологических нужд организма. Вторичные потребности - это необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности у человека более индивидуальны, так как носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер. Они вырабатываются в ходе приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и во многом формируют его духовный облик.

Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Персонал организации - совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия, обладают определенной квалификацией и необходимы для исполнения определенных функций, достижения целей деятельности и перспективного развития. В данном подходе ключевыми являются качественные характеристики сотрудников организации, а также процессы управления.

Побуждение - субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидом.

Повышение квалификации - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Положение об аттестации персонала - локальный нормативный документ, устанавливающий единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации.

Потребности - субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих нужд индивидом.

Престиж профессии - оценка какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность профессии - определяет желательность ее приобретения потенциальным работником.

Признаки трудового коллектива - совместная трудовая деятельность, общность целей, взаимопомощь, наличие организационной структуры, дисциплина, выполнение экономических, управленческих и социальных функций.

Причины конфликта - комплекс объективных и субъективных условий или обстоятельств, вступающих в противоречие и вызывающих конфликт.

Производственная адаптация - один из наиболее сложных видов адаптации, суть которого состоит в вовлечении работника в новую для него производственную среду. В процессе адаптации новый сотрудник усваивает новые для него условия и нормы трудовой деятельности.

Профессиограмма - набор требований к кандидату на рабочее место. Наиболее часто они выражаются в графической форме.

Профессиональная адаптация - характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков. При этом в процессе производственной и профессиональной адаптации возможно также

заимствование организацией новых приемов и навыков работы, которыми обладает новый сотрудник.

Профессиональная информация - система мер по ознакомлению учащихся и безработных, ищущих работу, с ситуацией на рынке труда, с условиями и оплатой труда различных профессий.

Профессиональная консультация - оказание помощи людям, заинтересованным в выборе профессии и места работы, с учетом состояния их здоровья, возможностей и способностей.

Профессиональная ориентация - включает информацию о профессиях, необходимых обществу, и требованиях к исполнителям профессий, а также оценку возможностей личности к овладению определенной профессией или к занятию определенной должности.

Профессиональное просвещение - начальная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, проведение специальных уроков по основам различных профессий.

Профессиональный отбор - участие в отборе и найме персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест.

Психастенический тип характера - отличают добросовестность, пунктуальность, склонность к глубокому анализу. Однако интуиция и эмоции у людей с таким характером развиты слабо.

Психологический возраст - соотнесение реальных характеристик поведения человека с возрастом, которому они в основном присущи.

Психологический климат - атмосфера, которая создается в коллективе, психологический настрой.

Психофизиологическая адаптация - приспособление к новым физиологическим условиям труда или к новым психическим и физическим нагрузкам.

Разделение труда - качественное разделение трудовой деятельности в процессе развития общества, приводящее к обособлению и осуществлению различных ее видов.

Релятивность - постоянные связи и отношения человека с обществом (классовые, семейные и др.).

Ротация кадров - регулярное перемещение персонала внутри организации на другие должности и рабочие места.

Ротация персонала - процедура систематической смены работы конкретным сотрудником в компании на определенный период времени.

Саморегулирование - способность сознательно управлять своими поступками.

Самосознание - способность оценивать самого себя, система представлений о себе самом (самооценка).

Сбой - нелогичное поведение персонала по отношению к мотивации его труда.

Система управления - обособленная совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая новыми качествами, которые отсутствуют у этих элементов в отдельности. Единство субъекта и объекта управления.

Система участия - непосредственное привлечение рабочих групп к управлению организацией.

Служба управления персоналом - совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

Социальная адаптация - особая форма взаимодействия субъекта и среды, которая характеризуется как вживание индивида в социальную среду и проходит в несколько этапов: внедрение в среду; принятие и усвоение норм и ценностей этой среды; активное отношение субъекта к среде с целью наиболее полного удовлетворения коллективных интересов.

Социальная цель - обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Социальная эффективность проектов совершенствования управления персоналом - проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации с точки зрения условий деятельности работников.

Способности - индивидуально-психологические свойства личности, обеспечивающие быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике знаний, умений и навыков.

Стиль управления - привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным для оказания на них влияния, побуждающая к достижению целей организации.

Стимул (от лат. stimulus - остроконечная палка, которой погоняли животных) - воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивида, обозначаемую как реакция.

Стратегический кадровый резерв - пул сотрудников из кадрового резерва, уровень развития компетенций которых требует их развития, перевод их на другую должность возможен через 3-5 лет.

Страх - эмоция, возникающая в ситуациях предвосхищения угрозы биологическому или социальному существованию индивида, направленная на источник воображаемой или действительной опасности.

Субъект конфликта - участники конфликта, чьи интересы непосредственно пересекаются в ходе конфликта и для которых объект конфликта представляет свою субъективную ценность.

Субъект управления - управляющая подсистема (отдельный руководитель, группа руководителей, аппарат управления организации).

Творческая активность - деятельность, направленная на решение нестандартных производственных задач, способствующая повышению качественных и количественных результатов труда.

Темперамент - сочетание устойчивых врожденных психических свойств, определяющих динамику деятельности человека.

Тест - система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств личности. Понятие "тест" по своему смыслу значительно шире, чем набор вопросов, на которые должен ответить испытуемый.

Типы организационных структур - вид взаимоотношения службы управления персоналом с руководством организации; выделяют

элементарную, линейную, функциональную, линейно-штабную, матричную, продуктовую, процессную, корпоративную, неформальную и другие типы организационных структур.

Трансформация поведения личности - изменения форм поведения индивида при его деятельности в составе группы.

Трудовая активность - реализация интеллектуального и физического потенциала рабочей силы в процессе трудовой деятельности. Количественная определенность трудовой активности выражается в достигнутом уровне производительности труда или объеме выполненной работы в единицу времен.

Трудовой коллектив - все категории сотрудников организации (предприятия), работающих по найму.

Трудовые навыки - устойчивые формы поведения при выполнении какой-либо трудовой деятельности.

Управление профессиональной ориентацией - охватывает развитие психологического и мотивированного подхода к выбору профессии, а также формирование конкурентоспособной квалификации работника.

Управление талантами - целенаправленная деятельность в компании по созданию, развитию и использованию пула талантливых сотрудников, способных эффективно решать бизнес-задачи и готовых в дальнейшем занять управленческие позиции.

Уровни управления персоналом - деление менеджеров на уровни: менеджеры низшего, среднего и высшего звена управления.

Философия управления - система взглядов сотрудников определенной организации, призванная обеспечить сохранение данной организации и эффективное использование ее ресурсов для достижения поставленной цели.

Формальные и неформальные структуры - группы индивидов, объединенные единой целью деятельности.

Формы оплаты труда - основная идея, положенная в систему расчета размера материального вознаграждения работника организации.

Функции - конкретные виды управленческой деятельности, образующие циклический процесс управления персоналом.

Функциональное состояние - фоновая активность нервной системы человека, в условиях которой реализуются его любые поведенческие акты.

Характер - совокупность основных психических свойств человека, проявляющихся в его поведении.

Целевые признаки - показатели, по которым можно судить о степени профессиональной пригодности индивида в конкретной области трудовой деятельности.

Цель - идеальный мысленный образ результата деятельности.

Цель деятельности - результат трудовой деятельности, который удовлетворяет актуальные потребности индивида.

Централизация - условие, при котором право принятия основополагающих решений принадлежит высшим уровням управления.

Циклоидный тип характера - характеризуется перепадами настроения и деловой активности. Людям с таким характером лучше не поручать работу, требующую высокого темпа и слаженного ритма.

Человеческий капитал - степень профессиональной подготовленности работника, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы, или ценность компании, выраженная в наличии в ней высокопрофессиональных сотрудников.

Экстраверт - "обращенный наружу" - открыт миру, общителен, легко ориентируется в новой обстановке, остро нуждается в постоянном поступлении внешней информации, легко приспосабливается к окружающему миру, постоянно множит контакты с окружающими, активно включается в работу.

Эскалация - нарастание силы конфликтного взаимодействия его участников в ходе конфликта.

Эталонная власть - влияние, основанное на желании подчиненных подражать своему руководителю.

Этические нормы - нравственные правила, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.