

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

МАЙКОП – 2020

УДК 316.6(07)
ББК 88.5
П - 86

Печатается по решению кафедры философии, социологии и педагогики Майкопского государственного технологического университета.

Рецензенты: кандидат психологических наук, доцент Кимберг А.Н.
кандидат педагогических наук, доцент Пафифова Б.К.

Составитель: кандидат психологических наук, доцент Ловпаче Ф.Г.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ (в помощь бакалаврам, магистрам и преподавателям). – Майкоп, 2020. – 46с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по дисциплине «Психология управления» для специальностей вузов технологической направленности, содержит краткий курс лекций, перечень вопросов, краткий терминологический словарь, список рекомендованной литературы.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов всех специальностей и направлений бакалавриата, магистратуры очной и заочной формы обучения ФГБОУ ВО «МГТУ», а также преподавателей, читающих данный курс

ВВЕДЕНИЕ

Психология управления — отрасль, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

Основная задача психологии управления — анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения.

В личности руководителя психология управления различает его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления.

Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

Предметом изучения психологии управления является человек, его психика и особенности деятельности.

Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива.

I. Психология управления как наука

1. Предмет и задачи психологии управления.
2. Психологические законы управления.
3. Основные управленческие функции.
4. Методы управления.

1. Предмет и задачи психологии управления.

До начала XX века «управление» не рассматривалось как самостоятельная деятельность, и не было предметом особого научного исследования. Впервые о механизмах, закономерностях, принципах управления заговорили в связи с появлением книги Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (1911 г.), где выделял основные принципы управленческого труда. В 1920-е годы А. Файоль описал последовательную систему принципов менеджмента, управление стали рассматривать как особую, специфическую и самостоятельную деятельность. Именно Файоль связал повышение эффективности управленческой деятельности с ее психологизацией. К этому времени психология уже сформировалась как наука в ее теоретическом и прикладном аспектах. В 1920-е годы благодаря слиянию управлению и психологии возникла прикладная междисциплинарная «психология управления», основной задачей которой являлось изучение и решение проблем управленческой деятельности с помощью психологических знаний и умений.

Психология управления возникает не только с целью эффективности деятельности организации, но и с целью саморазвития человека в процессе труда.

Основные вопросы, на которые должна была психология управления:

- как сделать управление более эффективным;
- каким образом максимально использовать человеческие в производстве без принуждения и давления на людей;
- как лучше организовать систему управления коллективом людей и учитывать особенности саморазвития человека в процессе труда.

Предмет психологии управления:

- управленческая деятельность, ее организация, с точки зрения психологической эффективности;
- изучение особенности личности руководителя и условия оптимизации его деятельности;
- личность, ее самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда;
- групповые процессы в трудовом коллективе и их регуляция;
- психология власти и лидерства в организации;
- механизмы влияния людей друг на друга;
- психологические особенности формирования трудового коллектива;
- вопросы формирования психологического климата в коллективе;

- вопросы управления конфликтами;
- психологическая природа принятия управленческих решений;
- психологические аспекты мотивации людей в процессе деятельности;
- особенности преобразования информации в управленческой деятельности;
- вопросы функционирования организации в целом.

Цель психологии управления: развитие психологической управленческой культуры руководителя, создание необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в управлении психологических знаний и умений.

Управление - сложное философское понятие.

По В. Г. Афанасьеву, **управление** - функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности.

Организация - 1) определенный вид социальной системы, характеризующийся многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью, нацеленностью на более широкие цели и интересы; 2) объединение людей, совместно организующих некую программу и действующих на основе определенных процедур, и правил.

Управление организацией направлено на: поддержание ее целостности; оптимизацию функционирования; обеспечение достижения целей; развитие организации в целом и отдельных ее элементов, в том числе людей.

Управление организацией - система скоординированных действий, направленных на достижение значимых целей организации и на получение более полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах.

Различие между управлением и руководством: управляют социальными системами, а руководят людьми.

Руководство - часть управленческой деятельности, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Менеджер - член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

2. Психологические законы управления проявляются в процессе взаимодействия людей в различного рода группах.

Основные законы:

- закон неопределенности отклика;
- закон неадекватности взаимного восприятия;
- закон неадекватности самооценки;
- закон искажения информации;
- закон самосохранения;
- закон компенсации.

Закон неопределенности отклика. 1) Разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковое воздействие. 2) Один и тот же человек

в разное время может по-разному реагировать на одно и то же воздействие в зависимости от эмоционального состояния, настроения и т.д.

Нельзя предвидеть в полной мере ответную реакцию человека на определенное воздействие.

Закон неадекватности взаимного восприятия. Человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достигнута для принятия серьезных управленческих решений относительно этого человека. С учетом этого закона рекомендуется использовать следующие принципы подхода к людям:

принцип универсальной талантливости. «Нет людей бездарных и неспособных, а есть люди, занятые не своим делом»;

принцип развития способностей человека;

принцип неисчерпаемости: ни одна оценка данная человеку, не должна считаться окончательной.

Закон неадекватности самооценки. Человеку свойственно себя в чем-то переоценивать, в чем-то недооценивать. Для повышения адекватности самооценки необходимо овладеть различными приемами и методами самоанализа.

Закон искажения информации. Управленческая информация имеет тенденцию к искажению смысла в процессе движения сверху вниз. Устная информация восприниматься и адекватно интерпретироваться с точностью до 50% +/- 30%.

Если информация не полная или доступ к ней ограничен, а она является значимой для человека, то люди начинают домысливать, дополняют ее, опираясь на собственные догадки. Чтобы искажение к минимуму, рекомендуют устную информацию всегда дополнять письменной: уменьшать количество передаточных звеньев; своевременно снабжать информацией сотрудников по вопросам, которые касаются их деятельности, поддерживать обратную связь с сотрудниками.

Закон самосохранения. Мотив, определяющий поведение человека - сохранение личного статуса, достоинства, состоятельности.

Закон компенсации. Человек, имеющий недостатки, сложности или проблемы в определенной области жизнедеятельности осознанно или нет, старается компенсировать их усиленной работой в другой области.

3. Основные управленческие функции.

Управленческие функции - относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществить управленческое воздействие.

Существует много различных точек зрения на состав управленческих функций.

А. Файоль рассматривает управление как процесс, состоящий из 4 взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

В современной психологии управления состав функций выделяли эмпирически. Рубахин, Журавлев, Шорин на основе эмпирических исследований пришли к выводу, что можно выделить 6 производственных и 6

социально-психологических функций.

Производственные:

координация деятельности подчиненных;
обеспечение качества работы, повышение производительности труда;
организация сопряженной и ритмичной работы на основе обеспечения кадрами, оборудованием;
контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных;
поддержание трудовой дисциплины в коллективе;
расстановка кадров на основе согласования индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда (менеджер - управленец).

Социально-психологические:

снижение чувства неудовлетворенности трудом, его условиями, заработной платой;
регулирование межличностных отношений, разрешение конфликтов, снижение психологической напряженности;
отстаивание законных интересов своих подчиненных;
сохранение постоянного состава подчиненных;
обеспечение профессионального совершенствования, повышения квалификации подчиненных;
воспитательная работа с подчиненными (менеджер - руководитель).

Кроме того, на уровне теоретического анализа ими были выявлены операции, которые соответствуют стадиям управленческого цикла:

планирование;
ориентация (диагностика) произвольной продукции;
выработка и принятие управленческих решений;
организация выполнения программы действий;
контроль и коррекция результатов деятельности.

Эта позиция была подвергнута всесторонней критике. Основные управленческие функции нельзя множить до бесконечности, их состав должен отвечать критерию эффективности. Поэтому Кобаченко считает наиболее приемлемым решением о составе функций в кибернетическом подходе, в котором выделяют 4 функции:

планирование;
организация;
контроль;

регулирование (мотивация, работа с кадрами, руководство межличностных отношений).

При реализации функции планирования удастся достичь четыре цели: устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчит контроль.

Функция планирования состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и тем, самым создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей и задач

предприятия.

Методы реализации функции планирования:

1) сбор информации (анализ документов, оценка всей ситуации); методы программирования, которые включают методы целеполагания); метод аналогии, обобщения, абстрагирования - методы мыслительного процесса;

теоретические методы: прогнозирование, моделирование, проектирование, нормирование.

Таким образом, планировать - это установить порядок действий; определить цели, конечный результат, направленность действий; определить время; выделить ресурсы; принять наиболее важные решения.

Сущность функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Посредством организационной деятельности устраняются неразбериха, конфликты между людьми по поводу работы или полномочий и создается внешняя среда, пригодная для их совместной деятельности.

Методы реализации организационной функции управления:

1) регламентирование (разработка устава, должностных инструкции);

нормирование - установление нормативов деятельности;

инструктирование;

делегирование полномочий.

Необходимо установить организационную структуру, разработать устав, описать взаимоотношения, координацию действий, создать полное описание должностей, определить квалификацию на каждую должность.

Функция контроля на предприятии заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется в соответствии с учрежденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия (А. Файоль).

Методы реализации функции контроля: методы сбора, обработки информации (опрос, наблюдение); ревизия действий; учет, проверка решений, планов; оценка достигнутых результатов; коррекция, соответствие результатов поставленным целям.

Посредством функции регулирования достигается поддержание управляемых процессов в рамках заданных программой, регламентом, планом. Регулирование осуществляется через руководство и координацию.

Алгоритмизировать функцию регулирования невозможно, но выделяют принципы руководства, которым должно соответствовать регулирование, соответствующее признаку «лучшего пути»:

- минимизация воздействия;
- комплексность воздействия;
- системность воздействия;

- внутренняя непротиворечивость.

Методы реализации функции регулирования:

- методы распорядительного воздействия;
- методы дисциплинарного воздействия;
- экономические методы;
- социально-психологические методы - методы управления

внутригрупповыми процессами, к ним относятся:

методы активации (обмен опытом, соревнование, критика и самокритика, информирование о позитивных результатах, поощрение за положительную работу);

методы социального нормирования (опора на традиции, введение обрядов, чествование ветеранов); методы социальной профилактики (общественное наблюдение и порицание, поручительство); методы дисциплинарной помощи (общественное обсуждение); методы управления ролевым поведением посредством престижа роли путем отчасти изменения ее содержания, введение униформы;

методы управления индивидуально - личностным поведением (беседа, требование, внушение, убеждение, методы анализа и самоанализа, контроля и самоконтроля).

4. Методы управления - способы и приемы, за счет которых достигается решение задач управления.

Выделяют пять групп методов управления:

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

II. Теории управления

1. Развитие концептуальных основ управления в Европе.
2. Теория и практика американского менеджмента.
3. Теория и практика японского менеджмента.
4. Теория и практика отечественного менеджмента.
5. Психологические теории управления.

1. Первые принципы управленческой деятельности и функции управления были отмечены еще в Древнем Египте и античном мире. В практике управлением деятельностью использовали планирование, организацию, контроль. Мысль об управлении государством излагал Сократ.

Толчком об оформлении современной теории менеджмента послужили три факта: истощение интенсивного пути развития; обострение конкурентной борьбы; активизация поисков повышения эффективности функционирования предприятий за счет внутренних ресурсов.

В Европе концептуальные основы научного управления были заложены М. Вебером. В книге «История хозяйства» и «Протестантская этика и дух капитализма» Вебер отмечал, что в основу построения капиталистического предприятия заложена идея рационализации трудовых действий. Процесс рационализации требовал вытеснения устаревших типов управленческих действий, которые Вебер назвал иррациональными, аффективными действиями.

Деятельность иррационального капиталиста сводится к получению выгоды за счет перепродажи товара. От такой перепродажи общественное богатство не растет.

Рациональный капиталист превращает деньги из цели в средства, создает новые промышленные предприятия, новые места для граждан, способствует изобретению новых технологий. Вебер связывает появление этого капиталиста с реформацией церкви, с изменением отношения к труду как к благородному делу.

Вебер заложил основы бюрократической теории - система эффективного управления. Он утверждал, что это неизбежный и наиболее эффективный тип организации управления предприятием.

Характерные черты бюрократического управления:

- высокая степень специализации служащих, обусловленная четким распределением обязанностей, разделением труда;
- иерархическая структура власти, имеющая форму пирамиды;
- система правил и инструкций, обеспечивающих координацию действий служащих;
- отбор, назначение и расстановка кадров, основанная на квалификациях и достижениях работников;
- безличная ориентация в отношениях.

Негативные последствия бюрократической организации управления предприятием:

- угроза индивидуальной свободе работника;
- выработка не гибкого, ритуализированного поведения;
- рост в геометрической прогрессии числа бюрократов;
- увеличение уровня некомпетентности бюрократов.

Идеи Вебера о рационализации трудовых действий и бюрократизации предприятий послужили теоретической основой для разработки принципов управления и создания школы «научного менеджмента».

Основополагающими для школы административного управления были идеи французского инженера А. Файоля, который считается автором первой полной теории менеджмента. Управление он определял как процесс, связанный с 4 функциями (планирование, мотивация, организация, контроль) и 14 принципами:

- дисциплина;
- вознаграждение;
- справедливость;

корпоративный дух;
подчинение личных интересов общим;
разделение труда, т.е. специализация деятельности;
полномочия и ответственность;
единоначалие - работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника;
единство направления деятельности;
централизация управления;
скалярная цепь - необходимость субординации руководителей;
порядок;
стабильность кадров;
инициатива.

2. Теория и практика американского менеджмента.

Основателем теории и практики американского менеджмента является американский инженер Ф. Тейлор - создатель «школы научного менеджмента».

Подходы Тейлора по интенсификации труда.

Существует четкая взаимосвязь между производительностью труда и организационной структурой управления. Тейлор предложил функциональный тип управления, при котором подчинение осуществлялось несколькими руководителями одновременно, но при этом каждый руководитель ведал какими-то специфическими функциями.

При рассмотрении трудовой мотивации предпочтение отдавалось организационно-техническим и социально-экономическим аспектам управления: стандартизации интересов с учетом конкретных видов работы; строгой регламентации рабочего времени; введение поточных линий и конвейера.

Рекомендации по деловому общению:

- предоставлять каждому работнику возможность высказывать свое мнение и обсуждать его с руководителем;
- общение руководителя с подчиненными должно выливаться в обсуждение наиболее острых проблем;
- стиль контроля над подчиненными должен допускать минимум вмешательства в его деятельность;
- руководитель должен ориентироваться на выяснение того, что знает подчиненный, всегда учитывать сильные стороны, а не слабости человека.

Тейлор ввел следующие принципы организации управления:

- принцип дифференцированной ориентации;
 - принцип специализации, т.е. человек должен выполнять одну определенную функцию;
 - принцип материальной заинтересованности: сдельная оплата труда.
- Он поставил проблему отбора и обучения профессии человека в

соответствии с его качествами, способностями, ввел понятие «человеческий фактор».

Также представителями этой теории являются супруги Гилбреты, которые продолжили концепцию правильного выбора профессии, рационализацию труда за счет организации НОТ и идеи удовлетворенности рабочих своим трудом.

Г. Эмерсон разработал систему повышения производительности, систему организации труда, укрепления дисциплины, а также разработал 12 принципов организации труда.

Таким образом, были заложены научные основы организации труда на основе его интенсификации. Акцент делался на повышение индивидуальной производительности труда, на усиление надзорной и распорядительной функции организации. Рекомендации носили жестко-нормативный характер.

На основе тех идей, которые были заложены в школе «научного менеджмента» практические менеджеры считали, что условием квалифицированного руководства является соблюдение 3 правил:

- анализ процесса производства, запросов рынка, стояния рабочих;
- четкое разделение обязанностей среди подчиненных;
- проверка, контроль исполнения.

Школа «человеческих отношений» (Э. Мэйо, Ф. Ротлисберг, Д. Мак-Грегори, К. Адджис, Р. Ликрт, П. Друкер, Ф.Херцберг).

Э. Мэйо основное внимание уделял социально-психологическим факторам повышения производительности на производстве: демократизация управления; гуманизация управления («Устраните страх, и люди будут лучше работать»).

Демократизация и гуманизация рассматривалась в качестве главных социально-психологических механизмов конструктивного преодоления, классовых противоречий и предупреждения деструктивных конфликтов в управленческом звене «руководитель - подчиненный».

Мак-Грегори и Ф. Херцберг предложили модели управления, которые были, обозначены как теория «Х» и теория «У».

Основные положения теории «Х»:

- человек по своей природе ленив, он не любит работать;
- вследствие этого большую часть людей необходимо принуждать к труду, контролировать, использовать в качестве основных рычагов управления метод «кнута и пряника»;
- средний индивид предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности и более всего предпочитает собственную безопасность.

Принципы управления теории «Х»:

- 1) жесткая авторитарная система управления;
- четкая властная иерархическая структура;
минимальное участие рабочих в процессе принятия решений.

В России теория «Х» нашла свое воплощение в авторитарно-бюрократической системе руководства.

Основные положения теории «У»:

– контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения людей к труду. Человек сам стремиться к работе, в которой он заинтересован;

– усилия, прилагаемые индивидом в трудовом процессе, пропорциональны ожидаемому вознаграждению;

– средний индивид при соответствующей подготовке не только принимает на себя ответственность, но и стремиться к ней.

Принципы управления теории «У»:

1) свободное, более общее управление организацией;

2) децентрализация официальных полномочий;

3) меньший акцент на принуждение и контроль, больший - на индивидуальную активность и самоконтроль.

4) демократический стиль руководства;

5) более активное участие рабочих в принятии решений.

Ф. Херцберг пришел к выводу, что мотивационной силой обладает сам процесс труда, его привлекательность, создание социально-психологических условий для удовлетворения таких потребностей как потребность в самоуважении, реализации творческих потенциалов.

Использование теории «У» в практике не дает быстрых результатов, но такой тип руководства более выгоден как в социально-психологическом, так и в экономическом плане.

3. Теория и практика японского менеджмента.

В теории и практике японского менеджмента нашли отражение японская культура и школа «человеческих отношений».

Основные принципы японского менеджмента:

– принцип наставничества;

– отношение к своей фирме как к своей семье - принцип «учи»;

– принцип взаимного обязательства фирмы и рабочих;

– группа важнее отдельной личности;

– отношения между сотрудниками строятся на принципах партнерства и сотрудничества, конфликты порицаются и не допускаются;

– лояльность, которая распространяется только в своей группе; с другими группами принцип конкуренции.

Профессиональная подготовка японских менеджеров состоит из двух этапов:

специальное образование в вузе;

обучение непосредственно в фирме по традиции «минорай» - наставничество.

Основные умения, которыми должен владеть менеджер:

– строить отношения сотрудничества, партнерства, согласия среди своих подчиненных;

– умение организовать коллективное принятие решений;

– умение быть лидером группы.

4. Теория и практика отечественного менеджмента.

Процесс становления и развития отечественной психологии управления происходил в сложных исторических условиях. В 1920-е годы формируются первые школы управления.

В 1922 г., создается ЦИТ (Центральный институт труда) под руководством *А.К. Гастева*, разработавшего концепцию трудовых установок, которая включала в себя 3 направления:

- теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места;
- методику рационального производственного обучения;
- теорию управленческих процессов.

«Технобиосоциальная» концепция Гастева имеет много общего с учением Тейлора, но отличается большим вниманием к социально-психологическим, психологическим факторам.

Исключительный интерес представляют праксеологические идеи Гастева (книга «Как надо работать») и опыт разработки тренингов, направленных на формирование физических и психических способностей: наблюдательность, воли, двигательной культуры, изобразительности. Все это позволяет максимально активизировать человеческий фактор, и вместе с тем сберечь силы и здоровье работников, экономно расходуя их энергию.

Гастев четко разграничивал управление вещами и управление людьми.

Таким образом, Гастевым были определены разнообразные аспекты управления: технический, психофизиологический, педагогический, экономический.

Организационно-технические аспекты управления нашли отражение в работах *П.М. Керженцева*, который выбрал только один аспект управления - управление людьми, трудовыми коллективами.

НОТ - научная организация труда - важный фактор интенсификации труда, поэтому творческие усилия Керженцева были направлены на разработку технологий НОТ, которые включают в себя 3 основных части:

- изучение человека как машины;
- изучение приспособительных материальных сил (обстановки, орудий, материалов);
- изучение и применение рациональных организационных методов.

Основу НОТ составляют:

- а) организационная четкость;
- б) экономия;
- в) учет - контроль.

Отечественная теория «человеческих отношений» связана с научными поисками *Н.А. Витке*. Суть управленческой деятельности заключается в организации и направлении человеческой энергии к определенной цели, следовательно, администратор - социальный техник или инженер, основная задача которого заключается в социально - конструктивной деятельности: создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах, создании «духа улья».

Социально-психологические функции руководителя предъявляют к личности руководителя определенные требования:

- располагать к себе подчиненных, постоянно учиться у них и в самом широком смысле слова пользоваться их энергией;
- быть готовым выслушивать мнения других людей и проверять чужие взгляды;
- чтобы располагать к себе сотрудников и побуждать их инициативу, необходимо каждое предложение сотрудников внимательно рассматривать, обязательно сообщать ему причины, если предложение не принято, и поощрять, если оно принято;
- руководитель должен создавать в коллективе атмосферу всеобщей дисциплины.

В связи с установлением в конце 20-ых годов административной, авторитарно-бюрократической системы управления, психология управления оказалась невостребованной. В результате в 30-50-е годы знаменует безраздельное господство административного культа и произвола.

В 60-е годы была предпринята попытка демонтажа авторитарного типа руководства, которое не увенчалось успехом. В 70-е годы торжествует административно-командная система.

Социально-экономический, идеологический, политический кризис 2-ой половины 80-ых годов выявил все дефекты авторитарно-бюрократической систем управления. Модернизация социальной системы началась с заимствования опыта преодоления социально-экономического кризиса и системы управления западных стран. В настоящее время психология управления как наука находится в поиске методологии управления, адекватной возникшей социальной ситуации и особенностям российского менталитета.

5. Психологические теории управления.

Х. Мэксон, М. Альберт считают, что в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы менеджера ключевым является искусство управления людьми.

В психологии управления широко используется понимание мотивов поведения, особенностей поведения людей, которые проанализированы в бихевиористских и психоаналитических теориях.

Фрейд отмечал, что конфликты, проблемы, которые возникают между людьми, коренятся в неблагоприятном процессе социализации. Если на определенной стадии развития человека происходит фиксация определенных потребностей, то будучи взрослым, человек, может действовать как ребенок определенного возраста.

Теорию Фрейда продолжил Юнг, выделил два основных типа личности: экстраверты и интроверты. Внимание экстравертов следует привлекать яркими образами, жестами, а экстраверты принимают это как помехи; ему важна суть высказывания и соотношение содержания информации с его собственными интересами.

Представители теории научения (бихевиоризм), начиная с Павлова, Уотсона, Скиннера обосновывают необходимость использования в управленческой деятельности системы поощрений и наказаний. Требуется определения сферы деятельности исполнителя в соответствии с его способностями, и подчеркивают необходимость обратной связи между руководителями и подчиненными.

III. Личность руководителя в системе управления

1. Профессиональные роли и функции менеджеров в организации.
2. Профессионально важные качества менеджеров.

1. Профессиональные роли и функции менеджеров в организации.

Организацию на микроуровне рассматривают как:

- систему предметной деятельности;
- социальный институт;
- сообщество, коллектив людей - как систему межличностных отношений.

Роли менеджера:

Роль специалиста в определенной предметной области. В этом качестве менеджер выполняет следующие функции: оказание помощи сотрудникам, в решении возникших проблем в данном виде деятельности; обучение и консультирование сотрудников; квалифицированная оценка результатов деятельности сотрудников. При этом основная задача менеджера как специалиста не подменять подчиненных, лично выполняя ту часть работы, с которой они не справляются, а создать условия для развития персонала, оказать помощь. В этой роли менеджер должен обладать авторитетом эксперта, высокого специалиста в своей области.

Роль управленца, администратора определяется должностной позицией, объемом делегированной власти, ответственности, статусом в организации.

Должность - первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием и объемом функций, необходимых для достижения целей управления, а также определенными компетенциями и уровнем ответственности.

Компетенция - совокупность полномочий, прав и обязанностей, которыми наделено должностное лицо. В зависимости от этого руководитель имеет определенный статус в системе управления, в соответствии с которыми можно отдавать приказы.

Определенному статусу соответствуют стандарты поведения. Ожидаемый от работника стандарт называют ролью.

Статус, должностная позиция находит свое выражение в объеме управленческих функций: принятие решений на всех уровнях; планирование; контроль.

Роль руководителя (в системе межличностных отношений). Основные

цели руководства людьми: обеспечение эффективности, непрерывности, планомерности деятельности сотрудников. По затратам времени - наиболее существенная составляющая работы менеджера. Функции руководителя: организация информационного взаимодействия; кооперация действий - руководитель должен уметь завоевывать доверие, уметь убеждать, оказать влияние; мотивирование сотрудников.

Организацию на мезоуровне рассматривают как отдельную единицу общества, имеющую собственные цели, собственную структуру и систему контроля.

Функции и роли менеджера зависят от уровня должностной позиции:

высший;

средний;

низший.

Разработка системы целей организации образуют высший концептуальный уровень деятельности менеджера, а содержание концептуальной работы - анализ внешней среды и потенциалов организации; разработка корпоративной политики; долгосрочных и краткосрочных планов деятельности - стратегический менеджмент, который позволяет сформулировать приоритеты организации, ее миссию, стратегию организационного развития. Заканчивается формулировкой задач при помощи организации структуры деятельности. Это руководители среднего звена, которые должны рационально распределить работу среди сотрудников и подразделений, обеспечит реализацию целей и решения задач. Создание эффективной системы контроля. Контроль должен вестись по минимальному числу показателей через возможно большие интервалы времени. Обычно выдают контроль результатов и контроль действий. Контроль результатов - финансовый контроль; контроль действий - контроль качества. Система контроля должна находить свое продолжение в системе поощрений и наказаний.

На микроуровне функции менеджера зависят от уровня целей, объема власти, уровня должностной позиции в целом. Стратегический менеджер связан с ролью управленца.

2. Профессионально важные качества менеджеров - система профессиональных способностей и индивидуально психологических характеристик личности, обеспечивающих эффективное выполнение профессиональной деятельности. К числу этих характеристик относят: направленность - то, чего человек хочет; способности - то, что может сделать; характер - то, чем человек стал в реальности.

Три основные группы профессионально важных качеств:

мотивационно - волевые (для роли управленца, администратора);

интеллектуальные качества (менеджер - специалист в определенной предметной области, в том числе управленческой);

коммуникативные (руководитель).

Мотивационно - волевые качества. Высокий уровень мотивации достижения, который является основной движущей силой деятельности

менеджера в обществе. Высокий уровень мотивации власти при низком уровне мотивации присоединения. Уровень мотивации должен быть невысоким.

У руководителя должен быть интернальный локус контроля - способность брать ответственность на себя, а не перекладывать на других.

Устойчивость стрессу характерна для людей, у которых выражена мотивация достижения успеха. Также эти люди должны обладать такими качествами: осторожность, контроль гнева (спокойствие, самообладание), низкий уровень раздражительности, социальная компетентность, самоопределение, свобода, открытость.

Интеллектуальные качества. Уровень развития общего интеллекта и специальных способностей, которые диагностируются при помощи тестов психометрического интеллекта и теста достижений. Для эффективной управленческой деятельности необходим средний, высокий уровень интеллекта; для решения концептуальных задач в большей степени задействованы креативные творческие способности.

Коммуникативные качества.

Тест Амтхауэра «Тест умственных способностей».

Эти качества проявляются в стиле руководства:

человек как пассивный институт руководства;

человек как индивидом;

человек как полноправный участник процессов управления.

Качества: способность к кооперации групповой работе, поведенческие ориентации (способы разрешения конфликтных ситуаций), профессиональная компетентность.

IV. Психологические аспекты лидерства и руководства

1. Лидерство и руководство - сравнительная характеристика.
2. Лидерские черты, мотивации и поведение.
3. Виды лидерства и типы лидера.
4. Стили руководства.

1. Лидерство и руководство - сравнительная характеристика.

Управление - процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей.

Руководство - часть управленческой деятельности, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

В любой организации существует два типа отношений: формальные и неформальные, в этом различие понятий «лидерство» и «руководство».

Руководство предполагает наличие официальных отношений четко структурированных, через которых оно реализуется. Функции руководства

четко определены, право на применение санкций не оспаривается. Руководство как функция менеджмента основано на инструкциях, предписаниях, указаниях, назначениях, приказах включает в себя создание эффективной системы воздействия и стимулирования работников на достижение цели.

Лидерство - процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений. Формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознательных психических предпочтений.

Лидер и руководитель проходят разные пути выдвижений. Лидер всегда выдвигается «снизу», а руководитель назначается «сверху».

Б. Парыгин обозначил семь отличий руководителя и лидера:

лидер в основном осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе; руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некой социальной организации;

лидерство может констатировать в условиях микросреды, каковой является данная группа, а руководство - элемент макросреды, связано с более широкой системой общественных отношений;

лидерство возникает стихийно, а руководитель избирается, назначается целенаправленно;

лидерство более стабильно, позиция лидера зависит от настроения группы, руководство более стабильно;

в отличие от лидера, руководитель обладает определенной системой санкций;

процесс принятия решения руководителем значительно более сложен и обусловлен множеством обстоятельств, необязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся данной группы;

сфера действий лидера - малая группа, а руководителя - малая группа в широкой социальной системе.

Тем не менее, лидер и руководитель имеют дело с множеством однотипных проблем: стимулирование группы; нацеливание ее на решение определенных задач; забота о средствах, с помощью которых эти задачи могут быть решены.

Руководство - социальная характеристика отношений в группе, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения, а лидерство - психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Хороший руководитель всегда является и лидером группы. Лидер обладает властью авторитета, который присваивается ему группой, а руководитель - авторитетом власти, полномочий, который определяется его должностной позицией.

Под *авторитетом* понимают признание заслуг личности в глазах других, способность оказать влияние на окружающих. Авторитет может быть как формальным, так и неформальным. Формальный авторитет определяется должностью, возможностью распоряжаться какими-то ресурсами, а неформальный - опытом, деловыми качествами, нравственными

характеристиками, компетентностью.

Лидерство - процесс, посредством которого один индивид влияет на поведение других и организует их деятельность в соответствии с поставленными перед группой задачами.

Лидер должен реализовать определенные *функции*:

- конструктивная; заключается в выражении интересов группы в определенной «программе», концепции;
- организационная; заключается в сплочении сторонников, планировании процессов и действий, распределении обязанностей;
- координационная; связана с тем, что лидер представляет интересы группы во взаимосвязях с другими группами, согласует действия группы с различными учреждениями и обществом в целом;
- интегративная; связана со сплочением единомышленников вокруг идеи выдвинутой лидером, реализуется через создание и поддержание благоприятных психологических отношений, а также благодаря принятием ответственности лидером за результаты групповой деятельности;
- нормативная; связана с выработкой и поддержанием групповых норм, в то же время за лидером признается право нарушать групповые нормы по принципу «что позволено юпитеру, не позволено быку» - идиосинкразический кредит.

2. Лидерские черты, мотивации и поведение.

Личность лидера характеризуется особенностями его характера. Что позволяет человеку быть лидером?

В области интеллекта: гибкость, продуктивность мышления, склонность к аналитичности мыслительной деятельности.

В эмоциональной сфере: стрессоустойчивость, эмоциональная уравновешенность, коммуникабельность.

Волевые характеристики: уверенность в себе, предприимчивость, независимость, надежность.

У лидера должны доминировать следующие потребности: потребность во власти; доминировании и контроле над событиями, людьми; потребность в достижении успехов; принадлежности к группе, получении одобрения этой группы.

Тем не менее, многие авторы отмечают, что эффективность лидерства зависит не только от его качеств, но и от характеристики его последователей, сторонников, ситуации, особенности решаемых задач.

3. Виды лидерства и типы лидера.

В. Стоун выделил два типа лидерства:

лидерство «лицом к лицу», которое осуществляется в небольших группах, где все участники имеют возможность непосредственно взаимодействовать друг с другом, выделяют:

бытовой тип лидерства (семья, студенческая группа, группа приятелей);

социальный тип лидерства (трудовой коллектив, коллектив спортивных обществ);

отдаленное лидерство, важнейшей чертой является то, что общение с последователями редко осуществляется непосредственно в личных контактах. Это политический тип лидера (государственные, общественные деятели). Особенность состоит в том, что последователи имеют дело в большей степени с его имиджем, который создается между лидером и его посредниками. Политический лидер должен обладать *харизмой* - внутренняя сила, энергетика.

Виды лидера.

В соответствии с выделением двух основных сфер жизнедеятельности малой группы:

- *деловой* вид, связанный с осуществлением совместной деятельности и решением групповых задач;
- *эмоциональный*, связанный с процессом общения и развитием психологических отношений между членами группы выделяют два типа лидеров: *лидер деловой* (инструментальное лидерство) и *эмоциональный лидер* (экспрессивное лидерство). Эти два вида могут быть соединены в одном лице, но чаще они распределены между разными членами группы.

Вожак - самый авторитетный член группы, обладающий даром убеждения. Его отличают: активность, энергичность, приспособленность, уверенность в себе, авторитетность, интуиция, креативность, умение принять правильное решение, контактность, дипломатичность.

Собственно лидер - более авторитетен, чем вождь, наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером. Его влияние распространяется только на часть членов группы.

Ситуативный лидер обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то конкретной ситуации.

Конструктивный лидер направляет все свои усилия на выполнение поставленной перед группой задачей.

Деструктивный лидер либо ориентируется на собственные цели, которые идут вразрез с групповыми. Либо заблуждается, что к успеху приведет только тот путь, который предлагает только он. Путь определяется эмоциями, а не трезвым расчетом, который заражает группу, что провоцирует группу на дезорганизующие действия.

4. Стили руководства - интегральная характеристика индивидуальных особенностей, способности личности руководить, а также совокупность чаще всего применяемых ею способов и средств управленческой деятельности, которые системно характеризуют особенности решения управленческих задач.

Впервые теорию стилей руководства разработал и обосновал *К. Левин*, на экспериментальных данных он выделил три основных стиля:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- попустительский (либеральный).

Основным критерием для выделения стилей является способ принятия

решения.

Сам Левин отмечал, что некоторые считают, что демократический стиль более эффективный, так как учитываются интересы, позиции каждого члена группы; уменьшается вероятность принятия неверного решения; возникают разные варианты решения. Но Левин отмечал, что этот стиль не всегда более эффективен, чем другие. Авторитарный стиль более эффективен в следующих ситуациях:

- когда квалификация работников достаточно низкая;
- когда члены группы предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно, так как не желают брать на себя ответственность за решения;
- когда требуется немедленно принять решение и четко координировать действия в экстремальных условиях.

Оба стиля в чистом виде не существует; в зависимости от ситуации используется как авторитарный, так и демократический стили руководства. Часто содержание и формы стилей руководства не соответствуют друг другу.

К. Левин пришел к выводу, что сам по себе стиль руководства не может быть эффективен или нет, необходимо учитывать определенные факторы.

Вероятностная модель управленческой эффективности Ф. Фидлера, который считал, что стиль руководства должен выбираться в соответствии с рядом условий деятельности: в зависимости от ситуации, которая характеризуется рядом параметров:

- степень благоприятности отношений (руководителя с подчиненными);
- величина власти, влияние руководителя, которые связаны с возможностью эффективного контроля над действиями подчиненных;
- особенности структуры групповой задачи.

Фидлер отметил: руководитель авторитарного стиля добивается большей эффективности в ситуациях, требующих высокой или низкой степени контроля, (экстремальных или очень благоприятных). А руководитель демократический эффективен в ситуациях, требующих средней степени контроля.

Р.Блейк, Д. Мутон описали пять стилей работы менеджера. Критерии, ставшие основой для выделения стилей: забота о людях (внимание к человеку); внимание к производству.

. Невмешивающийся менеджер. Он не принимает усилий для стимулирования основной деятельности и не в плане заботы о подчиненных.

. Стиль руководства, присущий «президенту загородного клуба»: менеджер уделяет максимум внимания взаимосвязям между работниками, создает благоприятный микроклимат.

. Авторитарно-ориентированный стиль руководства ориентирован на решение производственных задач.

. Организационно-бюрократический стиль руководства. Такой менеджер озадачен тем, чтобы вышестоящий менеджер был им доволен, поэтому он старается балансировать между решением производственных

задач и социальных проблем работников, не концентрируясь при этом полностью не на тех, не на других проблемах.

Стиль капитана команды, который проявляет большую заботу и о производственных и о социальных проблемах работников, помогает сотрудникам расти по карьерной лестнице, прилагает много усилий для развития организации.

Блейк и Мутон отмечали, что пятый стиль на практике очень редко встречается, применить его сложно.

Продолжая идеи предшественников *П. Херси, К. Бланшард* разработали концепцию стилей руководства, отмечая, что эффективный руководитель выбирает тот стиль руководства, который наиболее соответствует уровню развития группы. Они выделили четыре возможных уровня развития группы.

Уровень А - группа, не способная и не желающая работать.

Уровень Б - группа восприимчивая, желающая, но не способная работать.

Уровень В - группа, желающая, частично способная работать.

Уровень Г - группа полностью способная и желающая работать.

Они отмечали, что каждому уровню развития группы должен соответствовать такой же стиль руководства, который бы не только был эффективен для управления группой, но и создает предпосылки для развития группы.

Стиль указывания, эффективен для группы уровня А. Суть: руководитель обязательно инструктирует подчиненных и контролирует выполнение, ими поставленных задач, отмечая ошибки, разъясняет возможность повышения работы.

Стиль распределения и популяризации. Руководитель активен в указаниях и надзоре, с другой стороны он позволяет проявлять инициативу сотрудникам, подчеркивает их достижения, поощряет самостоятельность, проявление ответственности.

Уровню В предлагается стиль руководства - участие в управлении. Руководитель концентрируется на улучшении морально-психологического климата, ограничивает прямые указания и контроль над деятельностью, заменяя их повышением квалификации, обучением работников; доля приказов минимальна. Руководитель самостоятельно принимает решения в крайних случаях.

Стиль «передача полномочий» (уровень Г): руководитель выступает в качестве последовательного резерва, оставляя большую часть работы другим членам группы, которые имеют желание нести ответственность. Контроль осуществляется самими членами группы.

В качестве наиболее современного стиля руководства многие ученые предполагают партисипативный (соучаствующий) стиль руководства (стиль делегирования) полномочий.

Основные черты этого стиля:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях;

- вовлеченность в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование ряда полномочий руководителя;
- создание микрогрупп, наделенных правом самостоятельно разрабатывать, предлагать варианты решения проблем.

Соучаствующий стиль руководства может быть применимо при учете трех факторов:

особенности характеристики руководителя, который должен обладать следующими качествами: уверенность в себе; высокий образовательный уровень; способность к анализу и оценке предложений подчиненных; ориентированность на развитие креативных качеств сотрудников;

особенность характеристики подчиненных: высокий уровень знаний, умений, навыков; выраженная способность к независимости; доминирование интеранального локус - контроля; сильная тяга к творчеству и личному росту; стремление к равенству в отношениях; ориентация на стратегические цели организации;

характеристики стоящих перед группой задач:

- попустительский стиль возможен, если задачи предполагают вариативность решений;
- когда задачи требуют теоретического анализа, высокого профессионального исполнения;
- работа над этими задачами осуществляется средними по напряжению усилиями.

Партисипативный стиль управления применим в узких границах и только при определенных условиях.

В зависимости от того какой стиль является доминирующим в деятельности руководителя выделяют несколько типов менеджеров.

V. Власть и влияние как психологическая основа лидерства и руководства

1. Сущность власти, ресурсы и виды власти.
2. Сущность, средства и виды влияния.

1. Сущность власти, ресурсы и виды власти.

Власть как психологический феномен характеризуется возможностью лидера, руководителя побудить человека сделать нечто, что он иначе не стал бы делать, т.е. потребовать от человека выполнить какое-то действие или не выполнять его при достижении общих целей деятельности, организации (группы).

На первый план выступает поведенческий уровень, когда говорим о влиянии, мы отмечаем нацеленность этого феномена на изменение внутренних психологических установок, мнений, потребностей человека.

Если власть является прерогативой руководителя, а не лидера, то она может быть охарактеризована как легитимное, законное право отдавать приказы подчиненным, а также право поощрять, или наказывать их.

Власть опирается на различные ресурсы, которые могут быть идеальными (воля, характер, организаторские способности человека) или материальными (деньги, средства, поощрения, принуждения), на которых основывается процесс властного влияния.

Средства влияния делят на три группы:

Средства влияния, которые не зависят от конкретного человека (являющегося руководителем), но связаны с его официальной позицией, ролью, положением в обществе. Если эта позиция дает возможность контроля над распоряжением благ, имеет поддержку закона, обычая, которая обязывает людей подчиняться лицу, обладающему властью.

Средства влияния, которые определяются личностью руководителя, авторитетом его в глазах сотрудников.

Средства влияния, которые связаны с возможностью влиять на людей при помощи конкретной речи или речей (искусство лидера: нужные слова, аргументы, использовать верные интонации и т.д.).

Все эти средства влияния взаимосвязаны между собой.

Виды власти:

1) Власть вознаграждения.

Власть принуждения или наказания.

Это простые типы властного влияния, они неэффективны, требуют множество усилий со стороны влияющего, основаны на расчете. Если власть основана на насилии, то у объекта влияния возникнут негативные чувства, в результате чего возникает протестное поведение, что приводит к внутренним и внешним конфликтам.

Нормативная (формальная) власть, основанная на договоре, предполагает наличие у сотрудника определенного набора анализа, а у руководителя - право контролировать соблюдение обязанностей, в случае необходимости настаивать, используя санкции.

Власть эталонная. Руководитель действует на подчиненных силой своих личных качеств и способностей. Он образец для подчиненных.

Экспертная власть построена на разумной вере подчиненного в правильности деятельности руководителя.

Информационная власть. Руководитель располагает информацией, доступной лишь «избранным», которые позволяют ему принимать квалифицированные решения.

Пятый и шестой вид власти предполагают низкий статус подчиненных по отношению к руководителю. К феномену влияния относится эталонная власть.

2. Сущность, средства и виды влияния.

Психологическое влияние - это воздействие на психическое состояние, чувства, мысли и поступки других людей с помощью психологических

средств: вербальных, паралингвистических и невербальных.

При первой встрече каждый из нас на 55% верит невербальным сигналам другого человека, на 38% - паралингвистическим и на 7% - содержанию речи. При последующих встречах это соотношение изменяется.

Инициатор влияния - *коммуникатор*, объект воздействия влияния - *реципиент*.

Выделяют подчиняющий вид влияния - властное влияние, которое может быть следующих типов: убеждение, внушение, принуждение, заражение, сообщение, пробуждение импульса к подражанию

Некоторые виды влияния более эффективно используются теми людьми, которые не только не обладают властными полномочиями, но и внешне не кажутся авторитарными. К таким видам влияния относятся: просьба, формирование благосклонности, манипулирование, деструктивная критика, игнорирование, самопродвижение.

1. Убеждение - сознательное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее своей целью изменения их суждений, отношения, намерения или решения. Два способа убеждения:

прямой - предоставляется системы аргументов, стимулирующей соответствующие мысли и решения;

косвенный, основан на том, что коммуникатор выглядит человеком компетентным, заслуживающим доверие, привлекательным, обаятельным, производит впечатление искреннего человека.

Средство влияния: предъявление адресату четких ясных аргументов в приемлемых для него: темпе, терминах; а также «уверенность», «убедительность», «привлекательность», «обаяние коммуникатора».

2. Внушение (суггестивное влияние) - сознательное, неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее целью изменения их состояния, отношения к чему - либо, изменению предрасположенности к определенным действиям.

Средства оказания влияния: уверенность вербального и невербального поведения; четкая размеренная речь; личность авторитета; магнетизм коммуникатора; использование условий, усиливающих суггестивное влияние (ритуальное прикосновение, звуки, освещение, внушающий партнер).

3. Заражение - передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которая каким-то образом перенимает это состояние или отношение. Передаваться и усваиваться состояние может как произвольно, так и не произвольно.

Средства оказания влияния: высокая энергетика собственного поведения коммуникатора, постоянное наращивание интенсивности действий, артистизм в использовании действий, вовлечение партнера в выполнение действий, индивидуализированный взгляд, прикосновение, телесный контакт.

4. Пробуждение импульса к подражанию - способность коммуникатора вызвать стремление быть подобным себе. Это стремление подражать может быть как произвольным, так и непроизвольным. Способность также может быть произвольной и непроизвольной.

Средства оказания влияния: авторитет, демонстрация высоких образцов мастерства, служение идеи, доблести, милосердие, личный магнетизм, публичная известность, модное оформление внешности и модное поведение.

5. Принуждение - требование выполнять распоряжений инициатора, подкрепленное открытыми или подозреваемыми угрозами.

Средства оказания влияния: объявление жестко определенных способов, сроков выполнения работы без каких-либо обоснованных объяснений; наложение не подлежащих обсуждению запретов, ограничений; запугивание возможными последствиями; угроза наказанием в наиболее грубых формах, физической расправой.

6. Сообщение - вид воздействия, основным фактором влияния которого является сама информация, ее содержание, воспринимая которое человек корректирует свое поведение и на ее основе принимает решения.

7. Самопродвижение - открытое предъявление свидетельств своей компетентности квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству, благодаря этому получить преимущества и назначение на должность.

Средства оказания влияния: реальная демонстрация своих возможностей, предъявление дипломов, сертификатов, грамот, печатных работ, официальных отзывов (самопрезентация).

8. Формирование благосклонности - развитие у адресата положительного отношения к себе при воздействии на адресата на бессознательном уровне.

Средства оказания влияния: высказывание благоприятных суждений (комплименты, лесть), подражание адресата, оказание услуг адресату, разнообразные формы проявления инициатором своей незаурядности.

9. Просьба - обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия.

Средства оказания влияния: ясные и вежливые формулировки, проявление уважения к праву адресата отказать в просьбе, если его выполнение неудобно ему.

10. Деструктивная критика - высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека, грубое агрессивное суждение и осмысление его поступков и дел.

Средства оказания влияния: принижение личности партнера по общению, высмеивание того, что критикуемый не в состоянии изменить; высказывание справедливых критических замечаний адресату, который находится в состоянии подавленности неудачей.

11. Игнорирование - умышленное невнимание по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям. Чаще всего воспроизводится как признак пренебрежения и неуважения, но в некоторых случаях игнорирование выступает как тактичная форма прощения оплошности или неловкости, допущенной партнером.

Средства оказания влияния: демонстративное пропускание слов партнера «мимо ушей», уводящие в сторону вопросы, внезапная смена темы.

12. Манипуляция - скрытое от адресата побуждение его к принятию решений или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором собственных целей, т.е. это использование другого человека в своих интересах.

Средства оказания влияния: «невинный» обман, введение в заблуждение, преувеличенная демонстрация своей слабости, неопытности, «глупости», чтобы пробить у адресата стремление помочь, сделать за адресата его работу; «невинный шантаж».

Эффективность воздействия, влияния инициатора на адресата зависит от пола, возраста, социального статуса, опыта, авторитета, психологических качеств. С содержательной стороны влияние может быть управленческим, педагогическим, идеологическим и т.д. и осуществляется на разных уровнях психики осознаваемом и неосознаваемом.

Влияние - процесс, через который поведение одного изменяет состояние других людей, их отношение, поведение, знание, ценности и т.д.

VI. Управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности

1. Сущность и виды управленческих решений.
2. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
3. Причины принятия «удовлетворительных решений».
4. Этапы принятия управленческих решений.
5. Методы принятия групповых решений.

1. Сущность и виды управленческих решений.

Принятие решения в системе управления является центральным моментом управления. Решение проявляется в реализации всех функций управленческой деятельности.

Принятие решения - сложный мыслительный процесс, который предполагает осознание проблемы, постановку адекватной цели и выбор средств для реализации данной цели.

Виды управленческих решений:

По широте охвата выделяют: общие и частные управленческие решения.

По функциональному признаку: оперативные, тактические, стратегические.

По функциональному признаку: решения направленные на совершение планирования, организации, регулирования и контроля.

По содержанию: технические, технологические, политические.

По степени жесткости предписаний в отношении деятельности лиц, на которых решение ориентировано: контурные решения, обозначающие лишь общий контур предстоящих действий; структурирующие, определяющие относительно строгие рамки деятельности; жесткие решения - решения алгоритмы.

По степени новизны: рутинные, стандартные, творческие, уникальные.

По обращенности к различным сферам личности: интеллектуальные, волевые, эмоциональные.

По подходу к выработке решения: интуитивные, принимаемые на основе ощущения по направленности без анализа всех «за» и «против»; прагматически-ориентированные, основанные на знаниях и опыте; рациональные решения, обосновываются аналитически, не зависят от прошлого опыта. Такой подход является стратегическим решением. В реальности задействованы все три подхода, только один из них является доминирующим.

По уровню определенности проблем, которые это решение призвано разрешить: решения, принимаемые в условиях определенности; решения, принимаемые в условиях неопределенности; решения, принимаемые в условиях риска.

3. Причины принятия «удовлетворительных решений».

Одной из причин принятия удовлетворительных решений является ограниченный рационализм - ограниченность возможностей человеческого интеллекта в переработке информации; сжатые временные сроки; желание руководителя быстро разрешить данную ситуацию и перейти к разрешению других; нежелание заниматься детальным анализом ситуации, который требует большого опыта, компетентности; могут быть трудности, связанные с проблемами понимания и общения в коллективе, а также трудности, возникшие из-за ограниченности влияния, памяти, связанные с эмоционально-психологическим состоянием руководителя; желание руководителя произвести впечатление о себе на вышестоящее руководство.

4. Этапы принятия управленческого решения.

Если говорить о технологии процесса принятия решений - это всегда процесс выбора одной из нескольких альтернатив.

Осознание проблемной ситуации.

Формулировка целей и постановка задач (необходимо выявить причины, порождающие проблему).

Поиск решений (выработка альтернативных решений).

Выбор критериев оценки (оценивание альтернатив).

Сравнение альтернатив (вариантов решений), согласование решений (иногда четвертый и пятый этапы объединяют в один).

Принятие решения, т.е. выбор одного решения, его санкционирование.

Реализация и контроль над реализацией решения.

5. Методы принятия групповых решений.

– «Мозговой штурм» («брейнсторминг»): на первом этапе фиксируются все идеи без критики, поощряются все идеи даже самые абсурдные. На втором этапе критики анализируются предложенные идеи; затем начинается обсуждение группы в целом тех идей, которые отложены (А. Осборн).

– Метод синектики - метод соединения, совмещения разнородного. Основан на принципе «мозгового штурма» (У. Гордон). Необходимо

предварительное обучение.

– Метод «кингисе»: на рассмотрение готовится проект новшества. Он перелается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) большинство голосов - выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;

б) диктатора - за основу берется мнение одного лица.

в) принцип Курно используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений в чрезвычайных обстоятельствах, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) Принцип Пятеро используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

- Метод аналогий.
- Метод «635».
- Метод Дельфы.
- Метод блокнота.
- Метод «за» и «против».
- Метод утопических игр.
- «Мета план».

Недостатки методов принятия групповых решений - затрата большого количества времени.

.

Перечень вопросов по дисциплине

1. Понятие Психологии управления. Объект, предмет, задачи дисциплины.
2. Система методов Психологии управления и их характеристика.
3. Общая характеристика сторон предмета Психологии управления.
4. Структура управления.
5. Основные законы Психологии управления
6. Закон неопределенности отклика (Закон зависимости внешних воздействий от внутренних психологических структур).

7. Закон неадекватности взаимного восприятия.
8. Закон неадекватности.
9. Закон искажения информации (Закон потери смысла управленческой информации).
10. Закон самосохранения.
11. Закон компенсации.
12. Стили эффективного управления.
13. Управленческая матрица Блейка-Мутена.
14. Теория рационального управления.
15. Теория соучаствующего управления.
16. Вероятностная модель управления эффективности.
17. Теория ситуационного лидерства.
18. Стили управления группой.
19. Понятие делегирования.
20. Психологические условия эффективного делегирования.
21. Вопросы, не подлежащие делегированию. Вопросы, подлежащие делегированию.
22. Психологические критерии эффективного делегирования.
23. Правила делегирования. Ошибки делегирования.
24. Психологическая сущность переговоров.
25. Динамика переговорного процесса.
26. Психологические аспекты подготовки к переговорам.
27. Развернутый вариант подготовки к переговорам.
28. Экспресс вариант подготовки к переговорам.
29. Психологическое обеспечение процесса переговоров.
30. Тактика ведения переговоров.
31. Метод принципиальных переговоров.
32. Ошибки суждений на переговорах. Критерии оценки переговоров.
33. Понятие манипуляции. Психологическая характеристика людей манипуляторов.
34. Недобросовестное ведение переговоров. Противодействие им.
35. Анализ результатов переговоров.

КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Антиципация — форма опережающего отражения действительности, состоящая в способности действовать и принимать решения с определенным временным упреждением в отношении будущих ожидаемых событий.

Аттракция — процесс взаимного тяготения людей друг к другу и формирования одного человека для другого.

Аут-управленческие члены группы (организации) — индивиды, ни прямо, ни косвенно не привлеченные для партисипативного осуществления управленческих функций.

Аффилиация — стремление человека к взаимодействию с другими людьми и приобщению к какой-либо социальной группе.

Баланс властей — соотношение, устанавливающееся в процессе управления между властью руководителя и властью подчиненных.

Бюрократия — тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы.

Вербальный — имеющий непосредственное отношение к знаковому и, прежде всего, словесному (устному и письменному) материалу, а также к процессам оперирования с ним.

Власть — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Власть, основанная на вознаграждении — власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его актуальную потребность.

Власть, основанная на принуждении — влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, затруднить удовлетворение его потребностей.

Внешняя мотивация — совокупность побудительных причин деятельности, не связанных непосредственно с ее содержанием, лежащих вне ее.

Внутренняя мотивация — совокупность побудительных причин деятельности, непосредственно заложенных в самом содержании деятельности и условиях ее выполнения (например, интерес к самому процессу деятельности).

Внушение — процесс воздействия на психику человека, связанный со снижением критичности и сознательности при восприятии и реализации внушаемого содержания, с отсутствием его активного понимания, а также анализа и оценки на основе прошлого опыта.

Гетерархия — принцип управления сверхсложными системами, при котором их функционирование регулируется двумя или более паритетными (равными по значимости) управляющими центрами.

Группа руководителя — группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

Делегирование — передача задач и прав исполнителю, который принимает на себя ответственность за них.

Децентрализация — параметр организации, показывающий, в какой мере функции по ее управлению распределены по ее иерархическим уровням.

Дифференциация структуры — степень разделения организации на структурные звенья; включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

Зона неуправляемости — совокупность организационных задач, сфер деятельности организации, а также ее членов, находящихся вне возможностей руководителя оказывать на них управленческое воздействие.

Идентификация — когнитивно-эмоциональный процесс частично неосознаваемого отождествления субъектом себя с другими субъектом, группой, образцом.

Иерархические структуры — тип организаций, характеризующийся многоуровневым управлением, жестким соподчинением уровней и незначительным объемом управления на каждом из них.

Инновационная функция — одна из основных функций управления, содержанием которой является обеспечение развития системы. Существует три основные сферы инновационных процессов: совершенствование технологии, кадровое развитие, организационные инновации.

Интегральные способности — мезоуровень в структуре общих способностей личности: по степени обобщенности они расположены между общими и специальными способностями; включают в свой состав способности к целеполаганию, прогнозированию, принятию решений, самоконтролю, толерантность к неопределенности и др.

Интернальный тип руководителя — руководитель, предпочитающий брать на себя ответственность за события собственной жизни, а также за исполнение возложенных на него обязанностей.

Интерференция — снижение качества исполнения действий, функций управления в результате их совмещения во времени и наложения их друг на друга.

Когнитивные психические процессы — один из классов психических процессов, обеспечивающих познание внешней и внутренней среды личности. Включает процессы ощущения, восприятия, представления, внимания, воображения, памяти и мышления.

Когнитивные стили — индивидуально-своеобразные способы переработки информации о своем окружении.

Коммуникативные процессы — класс процессов, обеспечивающих функционирование коммуникативной подсистемы психики и лежащих в основе межличностного взаимодействия. Включает эмпатию, экспрессию, аттракцию, атрибуцию, вербальное и экспрессивное взаимодействие и др.

Коммуникация — 1) обмен информацией и смыслом информации между двумя или более людьми; 2) одна из основных функций управления («связующая функция»), обеспечивающая координацию совместной деятельности в процессе деятельности организаций на основе обмена информацией между ее членами.

Конвергентное мышление — тип мышления, основанный на развитой способности к быстрому и правильному нахождению единственно возможного (нормативного) ответа в регламентированных условиях деятельности.

Континуум управления — иерархия основных типов руководящих должностей, включающая три основных уровня управления — руководителей высшего, среднего и низового звена.

Либеральный стиль руководства (попустительский) — стиль, характеризующийся предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля за своей работой, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя.

Лидер организации — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

Личностные инвестиции — мера вложения личностью в процесс и результаты труда своих индивидуальных ресурсов — усилий, способностей, мотивации, ответственности.

Максимизационное поведение — поведение руководителя, связанное с тенденцией включать в деятельность наднормативные ситуации принятия решения в целях поддержания или повышения своего профессионально-организационного статуса.

Маркетинговая функция — одна из основных функций руководителя, состоящая в обеспечении сбыта конечных продуктов деятельности организации.

Матричная организация — тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной проектной группы несут ответственность за свою деятельность и перед своим линейным руководителем, и перед руководителем самой этой группы.

Нормативно-одобренный способ деятельности — обобщенный и закрепленный должностными инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усредненные условия регламентированный способ выполнения деятельности.

Обратная связь — 1) реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, понята ли переданная им информация; 2) средство обеспечения сличения реально достигнутого результата с идеально сформулированной целью.

«Обратное мышление» (hindsight) — явление, состоящее в склонности людей считать, что в прошлом им наиболее правдоподобным казалось то, что в действительности произошло.

Объем управления — число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

Партисипативный стиль управления — стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

Персонификация — процесс трансформации групповых (организационных) целей, ценностей, интересов, мнений в индивидуальные.

Представительская функция — одна из функций руководителя, при осуществлении которой он наделяется правом выступать от имени организации в целом при осуществлении внешних коммуникаций.

Принятие управленческого решения — любой процесс выбора, связанный с реализацией управленческих функций и реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.

Профессиограмма управленческой деятельности — подробная и систематизированная характеристика содержания, условий, требований деятельности, а также тех психологических условий, которые необходимы для ее эффективного осуществления.

Псевдоавторитет — собирательное понятие для обозначения ряда неадекватных личностных установок при реализации руководителем своих властных полномочий.

Психограмма руководителя — важнейшая часть профессиограммы, состоящая из перечня основных качеств личности, необходимых для ее эффективного осуществления (профессионально-важных качеств), а также из

перечня требований к профессиональным знаниям и управленческим умениям.

Реактивное сопротивление личности — специфическая форма реагирования личности на внешние воздействия, имеющая противоположную по отношению к ним направленность.

Репродуктивный стиль управления — стиль, характеризующийся стремлением к максимальной опоре при осуществлении управленческих функций на прошлый профессиональный опыт и решением управленческих задач по типу репродукции одного из вариантов, содержащихся в нем.

Руководство организацией — способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Скалярная цепь — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных работ (обозначается также как «цепь команд»).

Социабельность — свойство личности, характеризующее меру ее включенности в социальную микросреду и основывающееся на сочетании способности и потребности к установлению межличностных контактов.

Социальная ингибция — тенденция снижать показатели индивидуальной исполнительской деятельности, а также качества психической деятельности в условиях группового окружения.

Социотехническая система — система, включающая два взаимосвязанных компонента — людей и технологию. Родовое понятие по отношению ко всем организационным системам.

Терблиг — простейший элемент профессиональной деятельности, рассматривающийся в качестве единицы при ее анализе. Для управленческой деятельности в роли терблигов иногда рассматриваются «мелкие дела руководителя».

Убеждение — использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к ее собственному критическому суждению. Основа убеждения — логическая аргументация фактов.

Управление персоналом — направление в современном менеджменте, связанное с систематизированным и комплексным решением всех кадровых проблем организации, с обеспечением кадровых функций управления.

Управленческая деятельность — тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей — необходимостью организации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

Фасцинация — специально организованное сопровождение коммуникации («обрамление высказывания») в целях повышения ее эффективности.

Фаворитизм — тенденция руководителя благоприятствовать отдельным подчиненным или подразделениям в процессе их восприятия, оценки и действий в отношении них.

Физиогномический редукционизм — феномен социальной перцепции, состоящий в выведении особенностей психики коммуниканта из его внешнего облика.

Централизация — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшим уровнем управления.

Эвстресс — эвристический стресс; фаза и тип стресса, характеризующиеся повышением продуктивности психической и исполнительской деятельности.

Экспрессивные процессы — процессы, возникающие в ходе межличностного взаимодействия членов группы, непосредственно связанные с формированием и выражением их оценочных и эмоциональных отношений друг к другу.

Экстернальный тип руководителя — руководитель, не считающий себя ответственным за события собственной жизни и большинство организационных событий, склонный объяснять их причины обстоятельствами.

Эмпатия — понимание состояний другого человека (преимущественно — эмоциональных) в форме сопереживания, чувствования.

«Я-зеркальное» — система представлений о собственной личности, формирующаяся на основе восприятия ее оценок, демонстрируемых другими людьми.

Тестовые задания по дисциплине Психология управления

№1

Способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их психологических особенностей – это...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) социально-психологическая совместимость;
- 2) социально-психологический климат;
- 3) психофизиологическая совместимость;
- 4) ценностно-ориентационное единство.

№2

Какие из следующих личностных психологических качеств могут выступать в качестве способностей к управленческой деятельности, обуславливая эффективность руководства?

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) независимость;
- 2) толерантность;
- 3) доминантность;
- 4) креативность;
- 5) активность.

№3

К какому направлению кадровой работы руководителя относится оптимизация распределения должностных обязанностей, типов выполняемых работ и их сложности?

Выберите один из 5 вариантов ответа:

- 1) подбор и расстановка кадров;
- 2) кадровое планирование;
- 3) разработка квалификационных требований к персоналу;
- 4) определение системы заработной платы, льгот и стимулирования;
- 5) набор и отбор персонала.

№4

Какие особенности управленческой деятельности могут выступать причиной возникновения и переживания стрессов?

Выберите несколько из 6 вариантов ответа:

- 1) фактор вероятности межличностных конфликтов;
- 2) работа с большим объемом разнородной и разнообразной информацией, обладающей различной степенью достоверности;
- 3) все ответы верны;
- 4) высокая мера ответственности;
- 5) фактор дефицита времени;
- 6) существование групповых ценностей.

№5

Совпадение мнений, установок и позиций по отношению к объектам, значимым для данного коллектива – это...

Выберите один из 5 вариантов ответа:

- 1) психологическая совместимость;
- 2) ценностно-ориентационное единство;
- 3) социальный статус;
- 4) социально-психологическая компетентность;
- 5) социально-психологический климат.

№6

Внушаемость – это такое психологическое качество личности, которое проявляется в:

Выберите один из 5 вариантов ответа:

- 1) легкости манипулирования;
- 2) низкой тревожности;
- 3) высоком уровне самосознания;
- 4) высокой ответственности;
- 5) моральной зависимости от группы.

№7

Процесс управления как система управляющих воздействий сводится к:
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) целенаправленному воздействию на объект управления;
- 2) оптимизации структурных компонентов организации;
- 3) формированию социально-психологического климата организации;
- 4) направленному функционированию информации в системе управления;
- 5) изучению статусных характеристик группы.

№8

В чем преимущества группового принятия решений?

Выберите один из 5 вариантов ответа:

- 1) все ответы правильные;
- 2) нет правильного ответа;
- 3) в более быстром воплощении принятых решений;
- 4) в росте самосознания, в самоутверждении членов коллектива;
- 5) в установлении атмосферы сотрудничества.

№9

Существуют устойчивые связи (корреляции) между уровнем развития мнемических процессов и эффективностью управленческой деятельности

Выберите один из 2 вариантов ответа:

- 1) да;
- 2) нет.

№10

Какие индивидуально-стилевые различия восприятия выделяют в психологии управления?

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) синтетический стиль;
- 2) конкретизирующий стиль;
- 3) аналитико-синтетический стиль;
- 4) аналитический стиль;
- 5) эмоциональный стиль.

№11

Существует ли зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня развития интеллекта руководителя?

Выберите один из 2 вариантов ответа:

- 1) нет;
- 2) да.

№12

Благодаря развитию идей какой теории лидерства в теории управления появилось понятие «стиль руководства» и выделились основные общеуправленческие стили?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) теория черт;
- 2) поведенческий подход;
- 3) ситуационный подход;
- 4) теория адаптивного руководства.

№13

Разные способы запоминания разнородного по характеру материала и разные типы памяти иногда «накладываются» и мешают друг другу. Это явление в психологии называется:

Выберите один из 2 вариантов ответа:

- 1) интерференция;
- 2) реминисценция.

№14

Какая из психологических теорий управления исходит из следующих предпосылок:

1. Стиль управления всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива.
2. Связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом показателей (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т. д.)?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) вероятностная модель управленческой эффективности;
- 2) управленческая теория Р. Блейка и Д. Мутона;
- 3) теория рационального управления;
- 4) теория ситуационного лидерства.

№15

Какой из психологических законов управленческой деятельности называют законом зависимости внешних воздействий ранних психологических условий, согласно которому разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) закон неадекватности взаимного восприятия;
- 2) закон искажения информации;
- 3) закон самосохранения;
- 4) закон неопределенности отклика.

№16

В какой теории мотивации рассматриваются три основные группы потребностей: во власти, в успехе, в причастности?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) концепция «иерархии мотивов» А. Маслоу;
- 2) теория «ожидания» В. Врума
- 3) концепция мотивации Д. МакКлелланда
- 4) мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера

№17

В какой теории мотивации рассматривается субъективная валентность ожидаемого поощрения или вознаграждения?

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера;
- 2) концепция мотивации Д. МакКлелланда;
- 3) теория «ожидания» В. Врума;
- 4) теория справедливости.

№18

В качестве способностей к управленческой деятельности выступают:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

- 1) освоенные способы выполнения действий, обеспечиваемые совокупностью приобретенных знаний и навыков;
- 2) индивидуально-психологические особенности человека, соответствующие требованиям деятельности и являющиеся условием успешного её выполнения;
- 3) индивидуально-психологические особенности человека, которые позволяют ему получать продукт деятельности, отличающийся оригинальностью и новизной, высоким совершенством и общественной значимостью.

№19

Какие психологические параметры характеризуют феномен лидерства?

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) лидерство возникает организовано и преднамеренно;
- 2) неформальная регуляция межличностных отношений;
- 3) ответственность лидера более широка и объемна, чем ответственность руководителя;
- 4) лидерство осуществляется в больших социальных группах;
- 5) у лидера нет четкой системы санкций к членам группы;

№20

Методы исследования в психологии управления направлены на:

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) изучение и оценку организационных умений;
- 2) изучение социальных отношений организации;
- 3) изучение личности исполнителя;
- 4) описание структуры группового взаимодействия;
- 5) изучение личности руководителя.

№21

К какому виду систем можно отнести классическую систему управления?

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) закрытым;
- 2) полукоткрытым;
- 3) вероятностным;
- 4) изолированным;
- 5) открытым.

№22

Что описывает зависимость Йеркса-Додсона? Выберите один из 5 вариантов ответа:

- 1) результативность познавательной деятельности;
- 2) результативность управленческой деятельности в условиях временного дефицита;
- 3) работоспособность в зависимости от мотивации;
- 4) эффективность деятельности в зависимости от уровня активации;
- 5) надежность исполнения в зависимости от психического состояния.

№23

***К методам психологического воздействия не относится:
Выберите один из 4 вариантов ответа:***

- 1) убеждение;
- 2) подражание;
- 3) внушение;
- 4) заражение;

№24

Какие условия управленческой деятельности повышают степень неопределенности и тем самым отражаются в специфике мышления руководителя?

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) высокая ответственность за принимаемые решения;
- 2) дефицит времени для принятия решения;
- 3) простота организационной структуры управления;
- 4) учёт индивидуальных психологических особенностей исполнителей;
- 5) минимальное количество коммуникаций в организации.

Список рекомендуемой литературы:

1. ЭБС «Znaniium.com» Островский, Э. В. Психология управления: учеб. пособие / Э.В. Островский.- М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 249 с.
2. ЭБС «Айбукс» Захарова, Т.И. Социология и психология управления: учеб. пособие/ Т.И. Захарова. - М. : ЕАОИ, 2010. — 288 с.
3. ЭБС «Айбукс» Малягина, Н.А. Психология управления: хрестоматия/ Н.А. Малягина. — М. : ЕАОИ, 2011. — 216 с.
4. ЭБС «Айбукс» Антонова, Н.В. Психология управления: учеб. пособие/ Н.В. Антонова. - М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. — 269 с.
5. Захарова, Л.Н. Психология управления : учеб. пособие / Л.Н. Захарова. - М. : Логос, 2009. - 376 с.
6. Островский, Э.В. Психология управления : учеб. пособие/ Э.В. Островский. - М. : Инфра-М : Вузовский учебник, 2009. - 249 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3 3
I. Психология управления как наука	4
. Предмет и задачи психологии управления	
. Психологические законы управления	
. Основные управленческие функции	
. Методы управления	
II. Теории управления	9
. Развитие концептуальных основ управления в Европе	
. Теория и практика американского менеджмента	
. Теория и практика японского менеджмента	
. Теория и практика отечественного менеджмента	
. Психологические теории управления.	
III Личность руководителя в системе управления	16
. Профессиональные роли и функции менеджеров в организации	
. Профессионально важные качества менеджеров.	
VI. Психологические аспекты лидерства и руководства	18
. Лидерство и руководство - сравнительная характеристика	
. Лидерские черты, мотивации и поведение	
. Виды лидерства и типы лидера	
. Стили руководства.	
V. Власть и влияние как психологическая основа лидерства и руководства	24
. Сущность власти, ресурсы и виды власти	
. Сущность, средства и виды влияния. Межличностные коммуникации в организации	
. Управленческое общение как коммуникация	
. Виды управленческого общения	
. Диалог как актуальное коммуникативное взаимодействие.	
VI. Управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности	28
. Сущность и виды управленческих решений	
. Факторы, определяющие качество управленческих решений	
. Причины принятия «удовлетворительных решений	
. Этапы принятия управленческих решений	
. Методы принятия групповых решений	
. <i>Перечень вопросов по дисциплине</i>	<i>31</i>
. <i>Краткий терминологический словарь</i>	<i>32</i>
. <i>Тестовые задания по дисциплине</i>	<i>38</i>
. <i>Список использованной литературы</i>	<i>45</i>

Составитель: Ловпаче Фатима Гучипсовна
ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ учебно-методическое пособие по дисциплине