

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Т.И.Баталко, С.М.Стародынова**

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**конспект лекций  
для студентов дневного и заочного отделения  
по специальности «Менеджмент»**

Витебск  
2007

УДК 159.9  
ББК 88.4  
П-86

Психология управления: конспект лекций для студентов специальности 1-26 02 02  
«Менеджмент» дневной и заочной формы обучения

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2008г.

Составители:  
доц. Стародынова С.М.  
доц. Баталко Т.И.

Конспект лекций концентрирует внимание на ключевых разделах тем курса «Психология управления» и окажет помощь преподавателям и студентам в формировании нового мышления, деловых качеств руководителя, активной жизненной позиции на основе психологической компетентности.

Цель данного конспекта лекций - обобщение наиболее актуальных на современном этапе вопросов психологии управления. При написании материала использованы современные и классические разработки в области психологических аспектов управления.

Одобрено кафедрой истории и права УО «ВГТУ»  
15 ноября 2007 г., протокол № 4

Рецензент: Стаценко А.Г.  
Редактор: Ванкевич Е.В.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом  
УО «ВГТУ»

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 г., протокол № \_\_\_\_.

Ответственный за выпуск: Войскович Т.В.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати \_\_\_\_\_. Формат \_\_\_\_\_. Уч-изд. лист \_\_\_\_\_.  
Печать ризографическая. Тираж \_\_\_\_\_ экз. Заказ \_\_\_\_\_ Цена \_\_\_\_\_

Отпечатано на ризографе Учреждения образования «Витебский государственный технологический университет». Лицензия № 02330/0133005 от 1 апреля 2004 года. 210035, г.Витебск, Московский пр-т, 72.

## ВВЕДЕНИЕ

Работа составляет существенную часть нашей жизни, несмотря на то, что характер трудовой деятельности может изменяться. Основные темы, связанные с работой: коммуникацию, управление временем, эффективные совещания, разрешение конфликтов, внедрение изменений, лидерство, работу в команде и управление стрессом - изучает психология управления. Кроме того, психология управления изучает субъекта профессиональной деятельности. Для этого недостаточно знания его подготовленности, опытности, мастерства. Целостный «психологический портрет» конкретного человека включает также обследование психофизиологических индивидуальных характеристик (тревожность, внимание, нейродинамика); изучение таких свойств личности, как характер, темперамент, самооценка, уровень субъективного контроля, влияние внепроизводственных факторов (семейные отношения, нарушения в сфере личности или области психофизиологических функций: снижение слуховой чувствительности, ослабление устойчивости и распределения внимания). В связи с этим в психологии управления наиболее полно представлены методики и тесты: «Социометрия», «Опросник Шмишека», «Социотип», индикатор типов Майерс-Бриггс, личностный тест «САТ», тест Гарбузова «Доминирующий инстинкт», тест Айзенка «Типы темперамента» и т.д. Применение данных методик на практике позволяет студентам увидеть новые перспективы общения и эффективнее обмениваться информацией, развивает способность лучше понимать себя и других, разрабатывать концептуальные модели поведения, уверенно предлагать идеи, использовать свои ресурсы, чтобы справиться со сложными задачами.

Подходы к пониманию предмета психологии управления многообразны. Мы выделяем следующие аспекты: мотивацию деятельности, введение в типологию (К. Г. Юнг, Шелдон, Хейманс-Ле Сенна), коммуникацию и конфликт, управление временем, принятие решений и планирование деятельности, стили управленческой деятельности, совещания, работу в команде, лидерство и ответственность, использование типологии в преодолении стрессовых ситуаций.

### **По окончании курса студент должен знать:**

основы организационной структуры; способы повышения эффективности управления; информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом; иметь развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

### **Понимать и совершенствовать:**

природу управленческих процессов; стили управления; межличностное общение; принятие решений; преодоление стрессов; социально-психологический климат в организации.

**Уметь анализировать:**

социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;

психологические аспекты деятельности руководителя; психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными; психологические проблемы подбора кадров; психосоциотип личности.

Наука психологии управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше знаниями, умениями и навыками. Существуют многие другие закономерности, открытия которых принадлежат Мерфи, О.Крегеру, Дж. Тьюсону, К.Г.Юнгу и другим ученым. В центр стратегической концепции психологии управления ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Новая концепция управления выдвигает в качестве приоритетов сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию.

# СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННОГО КУРСА

## Тема № 1. Предмет и задачи психологии управления

### План

1. Психология управления: ее объект и предмет, категории.
2. Личность в сфере управленческой деятельности.

*Ключевые понятия:* организованная деятельность людей, социально-психологические отношения, объект психологии управления, предмет психологии управления, менеджер (психологический смысл понятия), организация, управление, функции управления.

### *1. Психология управления: ее объект, предмет, категории*

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. **Организованная деятельность** - это не просто совместная деятельность, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

**Социально-психологические отношения** - это взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. её реальным содержанием.

**Объект психологии управления** составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные дела.

В **предмет психологии управления** входят традиционные социально-психологические явления (лидерство, психологический климат, психология общения и т.д.); психологические проблемы трудовой деятельности (психические состояния в рамках трудовой деятельности); общей психологии (психологическая теория деятельности, теории личности, теория развития), типологии личности, психики людей, психологические законы управления.

**Организация** – дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей, интересов и программ. Различают организации формальные и неформальные.

**Формальная организация** имеет административно-юридический статус, ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения.

**Неформальная организация** – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами.

**Управление** – целенаправленное воздействие на определённый объект.

**Менеджер (англ. - manager) - специалист по управлению.** С психологической точки зрения менеджер осуществляет руководство людьми с учетом основополагающих представлений о человеческом характере и поведении. Основываясь на исследованиях американского психолога М.Шоу, отечественный ученый Р.Л.Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

- 1) биографические характеристики;
- 2) способности;
- 3) личностные черты.

**Менеджеры низового звена** – связаны непосредственно с конкретными исполнителями работ (инженеры).

**Менеджеры среднего звена** - координируют и контролируют работу низовых звеньев, возглавляют подразделения организации (начальники служб, главные специалисты).

**Менеджеры высшего звена** – это высший организационный персонал, определяющий направление развития организации, отвечают за принятие важнейших решений.

**Функции управления** – различные виды управленческих действий.

## ***2. Личность в сфере управленческой деятельности***

Поведение в организации характеризуется активной позицией по отношению к осуществлению целей организации. Желание сотрудников активно участвовать в осуществлении целей организации и отдать ей всю свою энергию подчёркивает высокий моральный дух организации. Менеджеру полезно знать тип характера человека, с которым он работает в организации.. Быстро и точно определив психологический тип партнера, менеджер не рискует нечаянно обидеть его, а поняв, что он ненадежен, успеет принять меры и остережётся говорить лишнее.

Типы сотрудников

*Ломака* – таким людям, прежде чем принять решение, нужно долго думать.

*Любитель решать все с ходу* – в противоположность Ломаче человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи.

*Разведчик* – прикрывается вниманием и заботой, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает или сообщает ложную информацию.

*Наставник* – в противоположность Разведчику, Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе.

*Хвастун* – рассказывает обо всех победах и достижениях.

*Доморощенный психолог* – ему непрерывно надо анализировать все.

*Манипулятор* – он способен навязать свою волю во всем.

## **Типы манипуляторов**

**Диктатор** – преувеличивает свою силу. Он доминирует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидность Диктатора: Настоятельница, Настоятель (Игумен), Начальник, Босс, младшие Боссы.

**Тряпка (слабак)** – обычно жертва Диктатора, полярная противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Он преувеличивает свою чувствительность, он забывает, не слышит, пассивно молчит. Разновидность Тряпки: Мнительный, Глупый, «Хамелеон», Конформист, Стеснительный, Уступающий.

**Вычислитель** преувеличивает свой контроль. Он обманывает, увеличивает, лжет, старается перехитрить и проверить других людей. Вариации Вычислителя: Делец, Аферист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист.

**Прилипала** – является полярной противоположностью Вычислителя. Он преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой, дурачимой, предметом забот. Он позволяет другим делать за него работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.

**Хулиган.** Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Он оскорбитель, ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация – Сварливая баба («пила»).

**Славный парень.** Преувеличивает свою заботливость, любовь, убивает своей добротой. В некотором смысле столкновение с ним более вредно, чем с хулиганом. Разновидности: Угодливый, Доброжелательный Моралист.

**Судья** - преувеличивает свою критичность.

**Защитник** – противоположность Судье. Чрезмерно подчеркивает поддержку и снисходительность к ошибке, портит других, сочувствуя им сверх всякой меры.

Можно выделить четыре основных манипулятивных системы:

**Активный манипулятор** – пытается управлять другими, действовать.

**Пассивный манипулятор** – противоположность активному.

**Соревнующийся Манипулятор** – рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности.

**Четвертая (основная) форма манипулятивной системы** – это система безразличной манипуляции.

## Различие в темпераменте и характере

У каждого человека свой **темперамент**, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к миру.

Люди **холерического** темперамента – активные, целеустремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-горячие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом – героями и рыцарями. Они по телосложению сухощавы, жилисты, выносливы, обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанны, с перепадами настроений и работоспособности.

Люди **сангвинического** темперамента – быстрые, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий. А стало быть, и на соответствующую судьбу, профессию, как правило, в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманые реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов.

Люди **флегматического** темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Они природой предназначены быть создателями, хранителями, опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или малого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей уравновешенное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам, медлительность, упорство в работе, и если в войны ввязываются сангвиники, воюют холерики, то восстанавливают города и села после войны флегматики.

Люди **меланхолического** темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой мир переживаний, мыслей, обладая высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой. По телосложению они чаще астеники – хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и худыми конечностями. Обладают слабой нервной системой, которая в



напряженных стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, конфликт, опасность) часто приходит в состояние растерянности, замедленности, ухудшения результатов деятельности или ее прекращения, стопора.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни изначально склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие – к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи – к грусти (меланхолики).

**Характер** – это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения. Некоторые черты характера столь заострены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос» характера, акцентуация характера, в результате ухудшается взаимодействие с людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты.

Можно выделить следующие основные типы акцентуации характера.

1. Гиперактивный. (энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, отсутствует самокритичность).
2. Дистимичный (пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословие, пессимизм, с сослуживцами близко не сходятся).
3. Циклоидный (периодически происходит смена настроения).
4. Эмотивный (чрезмерно чувствителен, раним и глубоко переживает неприятности).
5. Демонстративный (стремится быть в центре внимания, добивается целей любой ценой, способен на скандалы, слёзы, ложь).
6. Возбудимый (часто бывает раздражителен, угрюм, несдержан).
7. Педантичный (свойственен излишний формализм).
8. Тревожный (неуверен в себе, робок).
9. Интровертированный (малообщителен, замкнут).
10. Конформный (словоохотлив, болтлив, несамостоятелен).

## Литература

1. Витке Н. Вопросы управления // Проблемы теории и практики управления. - 1991.- №4.
2. Жариков Е.С. Психология управления. - М.: МЦФЭР, 2002. - 512.
3. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко и др. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 150.
4. Творогова Н.Д. Психология управления. Лекции. - М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. - 384- (XXI век).

## Тема № 2. Мотивация деятельности

### План

1. Основные теории мотивации.
2. Мотивация групп.

*Ключевые понятия:* самоактуализация, социальные потребности, социальность, коммуникативная структура деятельности, валентность, малая группа, групповые роли, типичные ограничения.

### *1. Основные теории мотивации*

Наиболее популярной из теорий мотивации является **концепция А.Маслоу** (1908 - 1970). Он первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Эта иерархия может быть представлена следующей схемой:

- 1) физиологические потребности: еда, отдых, физическое развитие;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) социальные потребности: положение в обществе, дружба, любовь;
- 4) эгоистические потребности: статус, престиж, уважение, самоуважение, уверенность в себе, свобода;
- 5) самоактуализация: полная реализация потенциала, творчество.

Важнейшим стимулом к удовлетворению физиологических потребностей являются деньги, т.е. перспектива экономической самостоятельности, жизни без материальных лишений.

Потребностям в безопасности отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение.

Социальные потребности связаны с понятием «социальность» (Э. Мэйо). Это понятие объясняет деформации, которые происходят в личности после долгого пребывания в статусе безработного, когда человек оторван от трудового коллектива.

Потребности в уважении и самоуважении позволяют утверждать, что «люди трудятся не только ради денег, и, если вы хотите их стимулировать, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с её уважаемыми членами» (Ли Якокка).

Потребности в самоактуализации предполагают, что человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти своё место в жизни.

Таким образом, согласно А. Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека.

А. Маслоу первый предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Эта иерархия может быть представлена следующей схемой:

5. Самоактуализация: полная реализация потенциала, творчество

4. Эгоистические потребности:

внешние: статус, престиж, уважение

внутренние: самоуважение, уверенность в себе, свобода

3. Социальные потребности:

положение в обществе, дружба, любовь

2. Потребность в безопасности:

гарантии удовлетворения физиологических потребностей

1. Физиологические потребности:

еда, отдых, физическое развитие

Согласно А. Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности физиологические, в безопасности, называемые первичными потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка социальных, в успехе, в самовыражении. Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня.

**Теория ожиданий (Виктор Врум)** базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.

Ожидания рассматриваются как оценка данной личностью вероятности определенного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- 1) затраты труда - результаты;
- 2) результаты - вознаграждение;

3) вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными результатами.

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация в этом случае будет ослабевать.

Валентность - предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения.

Поскольку у различных людей потребности в вознаграждении различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Если валентность низка, то мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

**Теория справедливости (Адамс)** утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это возможно, если изменить уровень затрачиваемых усилий либо попытаться изменить уровень получаемого вознаграждения.

Обычно, если люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Восприятие и оценка справедливости носят не абсолютный, а относительный характер. Вот почему важно разъяснять сотрудникам, почему существует разница в вознаграждении, указывая на опыт, эффективность труда, результативность.

**Лайман Портер и Эдвард Лоулер** разработали **комплексную процессуальную теорию мотивации**, включающую элементы теории ожидания (В.Врум) и теории справедливости (Адамс).

В их модели фигурирует 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Согласно модели Портера-Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от 3 переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премии, продвижение по службе.

Один из наиболее возможных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению.

Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

## ***2. Мотивация групп***

Большинство людей значительно сильнее привержены своей непосредственной рабочей группе, чем крупному подразделению. **Малая группа** – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, способствующем возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых интересов. Сила малых (**неформальных**) групп в том, что их очень трудно уловить юридически и организационно, в них имеются свои правила, которым негласно подчиняются все члены группы. Эти группы могут как помочь официальному руководству коллектива, так и оказать

сопротивление. Руководитель **должен признать** существование неформальной группы и ни в коем случае не предпринимать мер к ее уничтожению.

Менеджер обязан выслушивать мнения лидеров и членов неформальных групп, поощрять те действия, которые не мешают деятельности организации. Чтобы ослабить сопротивление переменам, необходимо разрешить членам группы участвовать в разработке и принятии решений. Руководитель должен быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов. Работник должен получать достаточную информацию для деятельности. Если информации недостаточно, работник чувствует себя не очень уверенно, униженно. Необходимо стремиться к тому, чтобы формальный и неформальный потоки информации были уравновешены.

Английские специалисты по управлению М.Вудкок и Д.Фрэнсис выделили наиболее **типичные ограничения**, препятствующие эффективной работе групп:

- 1) непригодность руководителя;
- 2) неквалифицированные сотрудники;
- 3) ненормальный микроклимат;
- 4) нечеткость целей;
- 5) неудовлетворительные результаты работы;
- 6) неэффективность методов подготовки и принятия решений;
- 7) закрытость и конфронтация;
- 8) «неразвитые сотрудники»;
- 9) низкие творческие способности сотрудников;
- 10) неконструктивные отношения с другими группами.

Чтобы группа успешно справлялась с работой, члены группы должны соответствовать необходимому набору групповых ролей, а не личным симпатиям и антипатиям менеджера. Менеджеру нужно хорошо знать эту совокупность ролей. Это: **координатор** (пользуется уважением, умеет работать с людьми); **генератор идей** (стремится найти истину); **энтузиаст** (воодушевляет других, сам берётся за новое дело); **контролёр-аналитик** (способен трезво оценить выдвинутую идею); **искатель выгоды** (интересуется внешней стороной дела); **исполнитель** (способен к кропотливой работе, но слишком обращает внимание на мелочи); **работяга** (не стремится занять чьё-либо место); **шлифовщик** (якорь группы).

Психология управления обращает внимание на необходимость взаимных контактов, личных связей между членами группы, консультаций и поддержки формальных и неформальных групп и их лидеров руководителем. Менеджер обязан знать, что каждый человек в малой группе должен чётко представлять, к каким результатам необходимо стремиться, ясно понимать и разделять цели организации, искать оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами.

**Технология «положительная мотивация»** - carotte, предполагает формирование положительной эмоции, повышение зарплаты, продвижение по службе в результате выполнения цели.

**Технология «отрицательная мотивация»** - КИТА, означает использование методов нажима и принуждения. Предполагает строгий режим, максимальный контроль, фрустрирование подчиненных.

### Литература

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер. с англ. -М.,1991.
2. Маслоу А. Самоактуализация // Психология личности: Тесты. - М., 1982.
3. Психология управления: Курс лекций / Аверченко Л.К. и др. - Новосибирск - М.: ИНФРА-М, 2002.-150.

## Тема №3. Структура управленческой деятельности

### План

1. Основные производственные функции управления:
2. Социально-психологические функции.
3. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности.

*Ключевые понятия:* положительная мотивация, отрицательная мотивация, целеполагание, планирование, организация деятельности, контроль и оценка результатов, принятие решений, принципы, закономерности.

### ***1. Основные функции управления (производственные)***

**Мотивация труда** имеет решающее значение для достижения профессионального и делового успеха. Важно понимать и усиливать мотивы. Мотивация может быть интровертной (внутренней) и экстравертной (обусловленной поставленными целями). Внутреннее мотивирование позволяет совершать действия быстрее, добросовестнее, с меньшей затратой сил.

Поведение человека обычно **полимотивировано**. Побудительные мотивы усиливаются, если сотрудник чувствует ответственность за выполняемую работу. Постановка целей мотивирует соответствующее поведение.

Позитивное мотивирование побуждает сотрудников правильно вести себя и предполагает воодушевление. Отрицательное мотивирование уменьшает радость труда, желание сделать что-то для другого человека.

**Целеполагание** - формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Реализация функции целеполагания начинается с определения наиболее общей цели организации, выступающей основой для её деятельности. Для определения общей цели используются понятия: философия компании, политика фирмы, миссия организации.

**Типология целей:** цели руководства высшего, среднего, низшего уровней управления, а также индивидуальные цели исполнителей.

По признаку соотнесенности к структурному подразделению: производственные, финансовые, перспективные, кадровые, инновационные, исследовательские, административные.

По критерию временной перспективы: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

По критерию значимости: стратегические, тактические, оперативные.

По содержанию: экономические, организационные, научные, социальные, кадровые, технические, политические.

По признаку очередности их реализации: особо приоритетные (неотложные), первоочередные, приоритетные, отсроченные.

Психологические критерии классификации: глобальные (общеорганизационные), локальные (групповые), индивидуальные.

**Планирование деятельности:** прогнозирование выбранного курса, формулирование целей, разработка стратегии их достижения, составление программы, выделение ресурсов, стандартизация методов, формирование линии поведения.

**Организация деятельности:** установление организационной структуры, взаимоотношений, ответственности и полномочий (должности, квалификации должностей).

**Принятие решений** - волевой акт, который сводится к выбору того или иного варианта из нескольких возможных. Управленческое решение предполагает ответственность за свой выбор. Модели принятия решений: Х, У, Z, рациональная, политическая, ограниченной рациональности, личностно ограниченной рациональности.



**Контроль и оценка результатов.** Контроль является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов. Контроль предполагает определение и документирование фактических показателей (результатов реализации решений) и сравнение их с плановыми показателями для определения результатов деятельности. К контролю относится также сравнение показателей ожидаемого и фактического выполнения планов, комплекс мероприятий по анализу вероятных отклонений от запланированных показателей.

Процедуру оценки можно классифицировать по нескольким направлениям:

1) по тому, что оценивается (деятельность, достижение цели, наличие у работника определённых качеств);

2) по источникам, на данных которых базируется оценка (документы, результаты кадровых собеседований, данные общего и специального тестирования, итоги участия в дискуссиях, отчёты о выполнении производственных заданий);

3) по способам осуществления процедуры оценки;

4) по критериям;

5) по субъектам;

6) по периоду;

7) по степени охвата контингента.

## ***2. Социально-психологические функции***

*1. Снижение у подчинённых неудовлетворённости трудом и различными элементами производственных операций (условия труда, заработная плата).*

Важна скорость реагирования менеджера на ухудшение условий труда, скорость оформления контрактов, способность предвидеть возможные последствия намеченных действий в данном вопросе.

*2. Материальное и материальное стимулирование.*

Важно уметь оценивать результаты деятельности на любой стадии с позиции интересов дела, с соблюдением всех правил логики оценок, формулировать критерии оценки, их выбор.

*3. Разрешение конфликтов.*

Обобщает содержание современной теории конфликтов, а также служит практическим руководством для регулирования поведения людей в конфликтной ситуации следующий кодекс:

- Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.
- Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципов.
- Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда.
- Критикуйте, но не критиканствуйте.

- Чаще улыбайтесь. Улыбка мало стоит, но ценится дорого.
- Традиции хороши, но до определённого предела.
- Сказать правду тоже надо уметь.
- Будьте независимы, но не самоуверенны.
- Не превращайте настойчивость в назойливость.
- Не ждите справедливости к себе, если Вы сами несправедливы.
- Не переоценивайте свои способности и возможности.
- Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.
- Проявляйте доброжелательность.
- Проявите выдержку и спокойствие в любой ситуации.
- Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах.

#### *4. Регулирование межличностных отношений в коллективе.*

Менеджер должен знать законы взаимодействия людей:

**Закон неопределённости отклика** (разные люди и даже один и тот человек в разное время могут реагировать качественно по разному на одинаковые воздействия)

Практическое следствие из действия закона неопределённости отклика состоит в том, что на основе знания психологических особенностей людей менеджер должен по-разному осуществлять воздействие на них, дифференцировать форму команд в соответствии с ожиданиями подчинённых, влиять такими методами, которые максимально позволяют использовать возможности каждого работника.

**Закон неадекватности отображения человека человеком** (человек что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, что-то подменяет, что-то приписывает, на чём-то делает акценты). Другим людям демонстрируется не то, какой человек на самом деле, а то, каким он хотел бы, чтобы его видели другие. Психология управления выделяет 11 линий психологической защиты внутреннего мира человека от внешних воздействий:

- биографические данные;
- интеллектуальные качества;
- личностные ориентации;
- побудители действий и деятельности;
- личные отношения;
- интимные стороны жизни;
- уровень притязаний;
- эмоционально-волевою сферу;
- отношение к некоторым событиям;
- отношение к миру в целом;
- сопротивление, связанное с отношением к тому, кто намеревается раскрыть особенности и возможности конкретного человека.

Учитывая этот закон, менеджер не должен давать людям эмоционально резкие оценки, нельзя учитывать заранее заданные установки на оценку данного человека, так как они могут быть ошибочны и сознательно исказить особенности человека.

**Закон расщепления смысла информации.** В общем виде смысл этого закона состоит в том, что любая информация (директивы, постановления, приказы, команды, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения от человека к человеку. Причём изменение смысла информации прямопропорционально количеству людей, через руки которых она проходит. На практике надо стремиться сводить уровень расщепления любой информации к минимуму. Каждый сотрудник должен знать, кто является для него коммуникатором деловой информации.

**Закон насыщением общением.** Смысл его в том, что в процессе совместной деятельности у большинства людей наступает «уставание» от непосредственного общения с коллегами и «приступы» негативизма. Менеджер должен принять организационные меры, касающиеся размещения сотрудников и обеспечения пауз в их контактах.

#### *5. Снижение психологической напряжённости*

Одна из особенностей психологического воздействия на подчинённых - **конформность** (осознанное или неосознанное подчинение личности группе, в которую она включена). Менеджер должен учитывать, что у большинства сотрудников поведенческая модель конформности – тенденция идти вместе с группой, действовать так, как действует большинство.

Вторая особенность психологического воздействия - **фрустрирование подчинённого**. Менеджер должен знать, что большой объём работы, которую надо сделать в минимально короткий срок, вызывает состояние психической напряжённости, переживание неудачи из-за наличия препятствий на пути к достижению цели.

**Состояние тревожности** на рабочем месте связано с невозможностью регламентировать деятельность, с незнанием должностных обязанностей. Зависимость от оценок других людей также формирует устойчивое свойство личности – тревожность.

**Субъективно** это состояние сопровождается беспокойством, страхом, неудовлетворённостью работой в данной организации.

#### *6. Отстаивание законных интересов подчинённых*

Менеджер не должен действовать самовластно, не считаясь с законами. В результате правового нигилизма руководителей суды восстанавливают на работе более чем в половине случаев уволенных работников, обжаловавших решение об увольнении. Для того, чтобы не попасть в неприятное положение, руководитель должен лучше изучить трудовое законодательство.

#### *7. Управление текучестью кадров.*

Менеджер должен принципиально отказаться от представления, что любой грамотный человек может успешно работать в службе персонала. Менеджер по персоналу должен обеспечивать функционирование, самосохранение и развитие предприятия через набор работников и их дальнейшее развитие. Понятно, что для выполнения данной роли надо быть не только администратором, но и лидером, способным вести за собой людей, не прибегая к средствам власти.

#### *8. Обеспечение профессионального совершенствования подчиненных*

Менеджер обязан заботиться о переподготовке персонала, не препятствовать прохождению курсов повышения квалификации, заранее планировать их прохождение конкретным сотрудником.

#### *9. Проведение воспитательной работы с подчинёнными*

Менеджер должен учитывать особенности поведения подчинённых, развивать добрые отношения с окружающими, избегать слишком частого применения угроз, выговоров, поощрять лучшие примеры, регулярно анализировать работу подчинённых, создавать позитивную обратную связь, защищать в случае необходимости свою группу.

### **4. Основные принципы и закономерности управленческой деятельности**

**Принцип** – это основное исходное положение теории, главное правило деятельности.

Управление организацией строится на следующих принципах:

-**принцип соответствия персонала структуре** (нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить её как инструмент для достижения определённой цели);

-**принцип единоначалия** (каждый работник отчитывается о своей деятельности перед одним руководителем);

-**принцип департаментализации** (следует чётко устанавливать функции и роль подразделения, его место в общей структуре организации);

-**принцип специализации** управления (действия, регулярно повторяющиеся, не дублируются работниками);

-**принцип диапазона** управления (на одного руководителя не должно приходиться в среднем более 6-12 подчинённых);

-**принцип вертикального ограничения иерархии** (управление становится мобильнее, если количество иерархических ступеней ограничено);

-**принцип делегирования полномочий** (менеджер не выполняет рутинную работу, однако ответственность за выполнение остаётся за ним);

-**принцип соотношения** (на всех уровнях власть и ответственность должны быть равными);

-**принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели;**

-**принцип вознаграждения** (предполагает справедливость).

## Литература

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М: Юрист, 1998. - С.165-177.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер с нем./ Под ред. А.А.Турчака и др. М: Финансы и статистика, 1997. - С. 29-33.

### Тема № 4. Психология принятия решений

#### План

1. Процесс принятия решений в структуре управленческой деятельности.
2. Составляющие процесса принятия решений.
3. Факторы, влияющие на принятие решений.

*Ключевые понятия:* управленческое решение, установки, стереотипы мышления, проблемная ситуация, модели принятия решения.

#### *1. Процесс принятия решений в структуре управленческой деятельности*

**Принятие управленческого решения** рассматривается как волевой акт и сводится к выбору того или иного варианта из нескольких возможных. Управленческое решение предполагает и ответственность за свой выбор. Принятие решения - это необходимость баланса между выгодой, затратами и риском.

Управленческие решения должны удовлетворять следующим требованиям (В.Г.Зазыкин, А.П.Чернышев, 1992):

- 1) научной обоснованности;
- 2) директивности (предполагает обязательность выполнения);
- 3) своевременности;
- 4) адресности;
- 5) конкретности сроков выполнения;
- 6) необходимой полноте (решение включает цель, основные пути и средства ее достижения).

Английские консультанты по управлению М.Вудкок и Д.Френсис выделяют следующие 4 уровня принятия решения:

- 1) все процедуры принятия решения заранее расписаны. Руководитель идентифицирует ситуацию и берет на себя ответственность за начало определенных действий;
- 2) руководитель оценивает достоинства нескольких альтернатив решения и выбирает лучшую;

- 3) руководитель ищет новое решение старой проблемы из набора приведенных возможностей и новых идей;
- 4) руководитель сталкивается с проблемой, для которой нет приемлемых решений и которая требует творческого подхода к решению.

В зависимости от выбранной концепции управления (X, Y, Z по Д.М. Мак-Грегору и У.Оуги) можно выделить следующие модели принятия решения.

### **Модель X**

Авторитарные формы принятия решения присущи патриархальному стилю руководства. Работник является исполнителем, информация снизу наверх не поступает.

A1 - жесткая авторитарная форма: руководитель ставит цель перед подчинёнными. Для чего необходимо достижение цели, работник не знает; идеи работника руководителя не интересуют, так как риск, связанный с решением, берет на себя руководитель.

A2 - смягченная авторитарная форма: руководитель объясняет работнику целесообразность достижения результатов, так как осознание им значимости цели может повлиять на качество выполнения работы.

### **Модель Y**

K1 - первая консультативная форма принятия управленческого решения: руководитель приглашает подчиненного, обсуждает с ним проблему, выясняет его мнение, но решение принимает самостоятельно, о чем подчиненный может и не знать.

K2 - вторая консультативная форма принятия управленческих решений: руководитель поручает группе подготовить согласованный вариант решения проблемы, знакомится с мнением группы специалистов, но право принятия окончательного решения оставляет за собой.

D - полное делегирование полномочий. Руководитель передает полностью и права, и ответственность за принятие решений одному из работников фирмы.

### **Модель Z**

Японским предпринимателям свойственна групповая форма принятия управленческого решения: откровенный обмен информацией и идеями между высшим руководством и сотрудниками. Высшее руководство не принимает стратегические решения, пока все сотрудники не осознают сути проблемы и не выскажут свои предположения. Только после того, как достигнуто согласие, принимается окончательное управленческое решение.

## **Альтернативные модели принятия решения**

### **Рациональная модель**

Предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимальные выгоды для организации. Оценочные критерии выбора решения из набора альтернатив определяются в начале процесса.

### **Модель ограниченной рациональности**

Преследуются цели не максимальной выгоды, а удовлетворенности.

### **Политическая модель**

Отражает желание членов организации максимально реализовать свои индивидуальные интересы. Решение становится функцией распределения власти.

### **Модель «лично ограниченной рациональности»**

Принятие решений преследует цель достаточно хорошо удовлетворить индивидуальные интересы принимающего решение при минимуме усилий с его стороны.

### **Этапы решения проблем**

1. Признание проблемы. Формулирование проблемы.
2. Определение цели принятия решения по наиболее значимой проблеме.
3. Сбор фактов (первоначальный анализ ситуации; установление, чего не достаёт для углубленного анализа ситуации).
4. Выбор альтернатив.
5. Оценка возможных последствий решения.
6. Принятие собственного управленческого решения.
7. Выполнение решения.

### **Методы принятия решения**

1. Индивидуальное принятие решения.
2. Групповое принятие решения.

Индивидуальный процесс принятия решений включает первичный сбор информации, обсуждение через внутренний диалог того, что рассматривается, сопоставление того, что слышится через внутренний диалог с ощущениями, которые эти слова вызывают. Групповые формы принятия решений: совещание (информативное собеседование, совещание с целью принятия решения, творческое совещание); брейнсторминг.

**Факторы, влияющие на принятие решений:** внешние (динамика развития организации, экономическая политика фирмы, характер проблем, взаимодействие со средой, человеческий фактор, издержки, прибыль); внутренние (индивидуально-психологические особенности личности менеджера, его возраст, образование, опыт, стереотипы мышления, психические установки, ценности, мотивация и др.).

## ***2. Составляющие процесса принятия решений***

Управленческой практике известно принятие двух видов решений: **индивидуальных и коллективных**. Виды принимаемых решений определяются характером решаемой проблемы. При решении сложных комплексных проблем,

связанных с действием человеческого фактора (управление персоналом, комплектование малых групп, кадровые задачи и т.д.), обычно используются коллективные решения.

При решении задач, связанных с технико-технологической стороной функционирования производства, часто достаточно бывает индивидуальных решений.

**Коллективные решения** принимаются в группах. Разновидностями таких групп могут быть: дирекция, коллегия, заседания Совета директоров компаний, творческие группы и др. Группы имеют различную иерархическую структуру.

**В условиях коллективного принятия решений** происходит деперсонификация в принятии решений. По каждому из предлагаемых видов решений должно формулироваться достаточно большое количество доводов "за" и "против". При коллективном принятии решений необходимо всем дать возможность высказаться.

Характер мотивации к деятельности у руководителя влияет на его готовность: а) принимать (или не принимать) управленческое решение, **если речь идет об индивидуальном решении**, и б) определить свое место в группе, когда принимается коллективное решение.

#### **Типы руководителей, принимающих решения**

1. Руководитель, который стремится к достижению успеха в деятельности, считает себя призванным вести за собой исполнителей решения. Не боится риска, положительно мотивирован, активен. Считает себя значимым в своих собственных глазах и глазах своих подчиненных.
2. Руководитель, ориентированный больше на себя, чем на группу исполнителей, стремится к индивидуальному принятию решений. Действует с оглядкой, к риску относится слишком осторожно, уходит от него.
3. Отрицательно мотивированный руководитель, уходящий от самостоятельности, риска. Он боится принимать решения. Как правило, "прячется" за группу, пытаясь сбросить с себя бремя ответственности. Не любит принимать решения, пытаясь решать проблемы с помощью группы. Он не является лидером.
4. Руководитель, неспособный к активной работе. Он имеет невротические тенденции в поведении. Старается не идти на контакты ни с руководством, ни с подчиненными. Ему хочется уйти полностью от ситуации, где нужна активность, самостоятельность, риск и т.п. Профессионально он становится непригодным к управленческой работе.

Профсоюзный лидер должен учитывать типы руководителей и строить взаимоотношения с ними с учётом их индивидуальных особенностей.

В управленческой деятельности процедура принятия коллективных решений подчиняется требованию действия нескольких принципов. Ими являются



## **принципы единогласия, большинства, минимизации разногласий и согласования.**

**Принцип единогласия.** В процессе принятия решений проявляются два вида единогласия: а) реальное и б) мнимое. Первое предполагает творческое обсуждение проблемы и анализ различных альтернатив возможного решения. Второе — это формальное согласие с руководителем и реальное расхождение с этим мнением.

**Принцип большинства.** Этот принцип проявляется при наличии "коалиций". В процессе выработки коллективного мнения, когда соперничают две или более неформальные группы. В таких ситуациях необходимо голосование. При этом может наблюдаться: а) разделение голосов на равные части, б) преобладание большинства голосов, в) абсолютное большинство голосов.

**Принцип минимизации разногласий.** Применение этого принципа возможно как при принятии решения в иерархически организованной группе, так и в ситуациях в группах экспертов. Здесь наблюдается: а) преобладание мнения руководителя (лидера) и б) активность участников обсуждения проблемы. Основным способом минимизации разногласий между членами группы является дискуссия.

**Принцип согласования.** Использование данного принципа связано с необходимостью подготовительной работы, которая проводится как на начальном этапе выработки решения (уведомление должностных лиц, визирование проектов и т.п.), так и в процессе самого обсуждения проблемы. В большинстве случаев принцип согласования применяется на стадии выработки проекта.

**Групповая деформация.** К групповой деформации относятся ошибки, расхождения во мнениях, недопонимание и т.п. Они свойственны групповому мышлению и не являются случайностью. Следует при этом отметить:

- а) конформизм мышления, проявляющийся в том, что некоторые члены группы поддаются влиянию других лиц и свою позицию подстраивают под мнение руководителя или большинства;
- б) защитные тенденции; многие с трудом переносят критику в свой адрес, и поэтому они при обсуждении проблемы стремятся противостоять мнению большинства и позиции самого лидера;
- в) тенденциозный подбор фактов;
- г) скептицизм.

### **Роль лидера**

Благодаря авторитетному лидеру в группе устанавливается благоприятный психологический климат. Такой лидер подает пример творческого подхода к решению поставленных перед группой проблем. Участники группового управленческого решения повышают в этих условиях свою активность и выдвигают нередко рискованные идеи.

От того, как он сумеет повести себя в процессе дискуссии, во многом зависит качество решения

Принятие решения, как и обмен любой информацией, является составной частью управления.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, т.е. способа решения принятия решений.

**Цель организационного решения** — достижение цели, которая ставится перед всей организацией. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет действительно реализовываться и внесет наибольший вклад в достижение конечных целей.

Отмечают **запрограммированные и незапрограммированные решения**. При **запрограммированных решениях** число возможных альтернатив ограничено. В отличие от них, **незапрограммированные решения** обычно находят место в ситуациях, которые можно назвать неопределенными.

Теоретики современного менеджмента склонны рассматривать по отдельности **интуитивные и рациональные решения**. Под интуитивным решением понимается выбор, сделанный только на основе ощущения, что он является правильным, и нет четкого объяснения такому выбору.

В практике управления применяют также **решения, основанные на суждениях**. Они отличаются тем, что основываются на имеющихся знаниях или прошлом опыте. **Самыми сложными управленческими ситуациями являются такие, где действует человеческий фактор**. В содержание человеческого фактора вплетаются мотивационные, личностные и иные субъективные переменные. Предвидеть действие этих переменных в их сложных сочетаниях невозможно. Для принятия решений в ситуациях действия человеческого фактора недостаточно одних только суждений.

Поэтому в деле принятия решений прямолинейность мышления не является достоинством.

Рациональное решение проходит ряд его этапов:

- а) диагноз проблемы,
- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений,
- в) выявление альтернатив,
- г) окончательный выбор альтернатив.

Для принятия решения требуется необходимая *релевантная* (относящаяся к делу) информация, являющаяся основой решения.

**Информация по тем или иным причинам искажается**. К числу факторов, искажающих информацию, можно отнести психологические факторы, например, личностные особенности, мотивационные образования и др. К тому же сам факт

наличия проблемы вызывает нервно-психическую напряженность и порождает стрессы, которые сами по себе усиливают искажение восприятия информации.

При оценке проблемы, т.е. ее диагностировании, надо четко представлять, как воспользоваться информацией, которой располагаешь.

Следующим этапом в принятии решений является формулирование **набора альтернативных решений**. Как показывает управленческая практика, слишком большое количество альтернатив вызывает только путаницу. Поэтому принимается обычно такая альтернатива, которая соответствует определенному стандарту.

### *3. Факторы, влияющие на принятие решений*

В иерархически организованных группах процедуры принятия решений непосредственно связаны со стилем руководства.

**Авторитарный стиль** проявляется в том, что руководитель основывается, главным образом, на собственном видении проблемы и исходит из своих идей и планов. Он ориентируется на субъективные оценки проблемы и определяет средства, с помощью которых проблема может быть решена. Если же обсуждает со своими подчиненными, как решать проблему, то все же стремится склонить их к своей концепции решения.

Не исключается также, что точка зрения руководителя формируется на основании мнения других лиц, имеющих непосредственное отношение к управлению. Но эта точка зрения получает окончательную оценку только в интерпретации руководителя как самого ответственного лица за принятие решения. При групповом принятии решения руководитель утверждает свое мнение, которое должно рассматриваться членами группы как приказ.

Наиболее оптимальным при коллективной выработке решения представляется **демократический стиль**. Он обеспечивает инициативу участников, которые в соответствии со своими способностями, степенью компетентности и личностных особенностей активно включаются в процесс обсуждения проблемы.

В условиях **анархического или либерального стиля** руководства степень личного участия руководителя в процессе принятия решения находится на уровне ниже оптимального. Члены группы предоставлены сами себе. В таком случае инициативу берет на себя неформальный лидер. Роль руководителя, по существу, сводится к тому, что он следит за высказываемыми мнениями и подсчитывает голоса при окончательном решении проблемы.

**Стили руководства** оказывают непосредственное влияние на процесс принятия решений. Выделяются также стили взаимодействия с должностными лицами, привлекаемыми к принятию решения. Так, А.И. Китов выделяет четыре разновидности такого взаимодействия.

1. Абсолютное преобладание руководителя над участниками, принимающими решение. Здесь имеет место жесткое руководство, при котором инициатива должностных лиц подавлена. В такой ситуации имеет место единоличное принятие решения.

2. Сильное преобладание руководителя. Руководитель выслушивает мнения должностных лиц, оценивает их и приспособливает их к своей точке зрения. Участники принятия решения высказываются и прислушиваются друг к другу.

3. Оптимальная активность руководителя при взаимодействии с неформальным лидером. Руководитель дает возможность участникам группы аргументировать свою точку зрения активным участникам обсуждения проблемы. В этом случае отсутствуют конфликты при обсуждении проблемы.

4. Конфликтные отношения руководителя с неформальным лидером. В таких условиях в процессе принятия решения проявляется тенденция подчиненных вмешиваться в обсуждение проблемы. Выразителем мнения группы становится неформальный лидер, который часто пытается навязать свою точку зрения по поводу принимаемого решения. Данной ситуации более всего соответствует либеральный стиль управления.

В процессе принятия коллективных решений в условиях иерархически организованной группы все же доминирует мнение руководителя. Несмотря на то, что проблемы обсуждаются участниками принятия решения, все находится в условиях жесткой системы отношений типа "руководство — подчинение".

Исключение составляет ситуация, где проявляется либеральный тип руководства. Подобное явление наблюдается и в том случае, если в коллективе находится авторитетный лидер, склоняющийся к демократическому стилю руководства. Такая же атмосфера необходима и в группах, не связанных отношениями подчинения, т.е. в группах экспертов и привлекаемых со стороны специалистов для принятия решений.

### Литература

1. Творогова Н.Д. Психология управления. Лекции. - М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. - С.119-135.
2. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М., 1993. - С. 29-37.
3. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. - Мн., 1997.- С. 46 - 92.

## Тема № 5. Психологические аспекты целеполагания в управленческой деятельности

### План

1. Иерархия целей.
2. Основные правила постановки целей.

*Ключевые понятия:* цели организации, иерархия целей, дерево целей, генеральная цель.

### ***1. Иерархия целей***

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные.

В управлении проблема цели является центральной, она определяет и регулирует действия и явления и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего взаимодействия.

Одновременно с традиционными, заранее определёнными задачами, постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют безотлагательного оперативного решения, и часто успех деятельности коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданных проблем.

Разнообразие целей и производственных задач позволяет применить методы построения целевой модели в виде древовидного графа (дерева целей), вершиной которого является генеральная цель, а ветвями - комплексы задач, решение которых обеспечит достижение поставленной цели. Такая иерархическая структура наглядно демонстрирует необходимость организационной и информационной связи между задачами подсистем и этапами достижения поставленной цели. Дерево целей показывает не способы достижения целей, а лишь определяет конечные результаты каждого этапа запланированных работ.

Метод построения дерева целей служит основой для разработки новой концепции государственного и производственного управления, получившей название «управление по целям». Этот метод характерен для японского менеджмента, однако он не будет эффективным при высокой централизации управления и слабой мотивации труда. Для определения новых приоритетов и корректировки локальных целей применяется так называемый «менеджмент – аудит».

Дерево целей предприятия

Цель организации

Планирование

Оперативное управление

Снабжение

Маркетинг

## ***2. Основные правила постановки целей***

При разработке «дерева целей» следует придерживаться следующих правил

1. Сформулировать основную цель. Цели формулируются точно, позитивно (без частицы «не»). Полезно рисовать образ своей цели. Надо стремиться к высшему, чтобы добиться возможного.
2. Выделить самостоятельные цели, которые помогут основной. Один из приемов формулировки целей - расчленение большой задачи на несколько маленьких. По мере того, как ближайшая цель становится реальностью, удовлетворение от ее достижения служит толчком к следующему ориентиру.
3. Точно сформулировать подцели. Каждое действие должно иметь ясную и определенную цель.
4. Минимизировать количество целей и подцелей.
5. Ранжировать цели по степени их значимости.

## **Литература**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1998. - С.75-83.
2. Творогова Н.Д. Психология управления. - М.: ГЭОТАР - МЕД, 2001. - С.27 -29.
3. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: Высш. шк., 1999.-С. 134-136.

## **Тема № 6. Управленческое общение**

### **План**

1. Виды взаимодействия в управленческой деятельности.
2. Психология переговорного процесса.
3. Преодоление разногласий.

*Ключевые понятия:* соотнесенное, соподчиненное общение; личностно-ориентированное; социально-ориентированное, опосредованное техническими средствами передачи устной речи; документальное, опосредованное общение.

### ***1. Виды взаимодействия в управленческой деятельности***

В зависимости от **состава субъектов** общения различают следующие его виды: межличностное общение, общение в системе «индивид-группа», публичное общение. По преобладанию тех или иных средств, общение может быть речевым (вербальным), неречевым (невербальным) и комбинированным. Исходя из этого критерия, межличностное управленческое общение является комбинированным, хотя соотношение речевых и неречевых средств в различных ситуациях может меняться.

**По предмету общения** выделяют следующие виды: свободное, предметом которого является само общение; деловое, предмет которого находится вне общения. Его можно рассматривать, с одной стороны, как структурный элемент любой совместной деятельности людей. С другой стороны, как самостоятельный вид деятельности. Игровое общение, обслуживающее такой специфический вид деятельности как игра; ритуальное общение, содержанием которого является исполнение социально значимых ритуалов.

Следует отметить, что выделенные виды общения не имеют четких границ и редко встречаются в чистом виде. Кроме того, они имеют тенденцию в процессе развития перерастать из одного вида в другой.

**По включенности в определенный вид деятельности** наиболее обширным является деятельностное общение, в рамках которого выделяют профессиональное, общенаучное, социально-политическое.

**По взаимному статусу участников** общение бывает: а) соотнесенным (общение равных по статусу лиц); б) соподчиненным (один из партнеров находится в статусе подчиненности другому).

**По направленности** выделяют два вида общения: а) личностно-ориентированное (адресовано конкретному партнеру); социально-ориентированное (адресовано группе, коллективу, определенной общности людей).

**По степени желательности** достигаемого эффекта: а) необходимое; б) желательное; в) нейтральное; г) нежелательное.

**По наличию опосредованности:** а) опосредованное техническими средствами передачи устной речи; б) документальное (опосредованное материальными носителями информации; в) опосредованное техническими средствами передачи письменного текста;

**По функциональному назначению:** а) приказ (его задачей является доведение управленческого решения до исполнителя); б) беседа (используется

для оказания психологического воздействия на подчиненного, получения дополнительной информации о различных элементах оперативной обстановки; совещание (проводится с целью получения дополнительной информации для принятия управленческого решения, обсуждения его различных вариантов); отчет (осуществление контроля исполнения управленческого решения); переговоры (решается задача принятия совместного решения).

## ***2. Психология переговорного процесса***

Любой переговорный процесс протекает на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела; на другом сосредоточено на процедуре обсуждения. В сущности, метод принципиальных переговоров сводится к **четырем** положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

*Первое - люди.*

Необходимо делать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

*Второе - интересы.*

Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей.

*Третье — варианты.*

Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Необходима разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

*Четвертое — критерии.*

Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск справедливых критериев.

## **Структура переговоров**

1. Этап подготовки.
2. Этап установления психологического контакта.
3. Этап активной дискуссии, обсуждения:
  - постановка вопроса, проблемы, просьбы, высказывание предложений;
  - активное слушание и обмен информацией;
  - выдвижение гипотез и обмен информацией;
  - совместное нахождение оптимального способа решения проблемы.
4. Этап взаимоприемлемого соглашения:
  - принятие решения;
  - завершение общения.

## **Стратегии ведения переговоров**



«Жесткий прессинг» - каждая из сторон выбирает стратегию победить любой ценой.

«Взаимные компромиссы» - каждая из сторон видит слабые и сильные стороны друг друга, учитывает интересы противоположной стороны, идёт на взаимные уступки.

«Использование манипулятивных действий» - участник переговоров пытается психологически воздействовать на оппонента с целью принятия им невыгодных для себя условий.

#### ***4. Способы преодоления разногласий***

Деструктивность в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, более мощные финансовые возможности, обширные связи в значимых сферах, военную силу и т. д. Принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья, военная мощь. Психологи считают, что в ситуациях, когда партнёр вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь двух целей: первой - защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть; второй - достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны.

Один из наименее удачных способов защиты сводится к установлению «пределов», до которых сторона готова пойти. Однако установление пределов снижает степень восприятия одним партнером другого, подавляет воображение, мешает принятию правильного решения.

Преодолеть разногласия на переговорах можно в том случае, если разработать ряд альтернатив и найти наилучшую по обсуждаемому на переговорах вопросу. Технология этого процесса сводится к четырем операциям:

- обдумать план действий, которые можно предпринять, если соглашение не будет оформлено;
- проанализировать несколько идей и разработать их план и воплощение;
- выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;
- рассмотреть наилучшую альтернативу, предлагаемую другой стороной.

#### **Правила беседы с оппонентом, который сильнее Вас**

1. Преодолейте свои психологические барьеры (заниженную самооценку своих возможностей, нетерпимость к инакомыслию, эгоизм, игнорирование интересов других, эмоциональную несдержанность, излишнюю подозрительность, отсутствие направленности на компромисс, догматизм мышления, некомпетентность).

2. Ищите объективные критерии решения проблемы, сформулируйте свои предложения.
3. Отделите проблему от интереса людей, которые пытаются ее разрешить.
4. Обосновывая выдвигаемые предложения, покажите их объективность и значимость.
5. Обдумайте, что будете делать в случае провала переговоров.
6. Ориентируйтесь на предел, до которого можно отступить.
7. Ищите альтернативу, запасные варианты решения проблемы.

### **Литература**

1. Власов Л.В., Сементовская В.К. Деловое общение. - Л., 1980.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М., 1990.
3. Омаров А. МУправление: Искусство общения. - М., 1983.

## **Тема № 7. Трансакции в общении**

### **План**

1. Три основные социальные позиции.
2. Психосоциотип.
3. Синтоническая модель общения.

*Ключевые понятия:* трансакция, транзактный анализ, психосоциотип, синтония.

### ***1. Три основные социальные позиции***

Транзактный анализ выделяет три социальные позиции: **«Ребенка»**, **«Родителя»**, **«Взрослого»**, которые могут неоднократно сменять одна другую в течение дня, или одна из них может преобладать в поведении человека. В позиции «Ребенка» человек смотрит на другого как бы снизу вверх, с готовностью подчиняется, испытывая и радость от того, что его любят, и чувство неуверенности, незащищенности.

При общении с коллегами обычно стремятся занять позицию «Взрослого», предусматривающего спокойный тон, выдержку, солидность, ответственность за свои поступки, равноправие в общении. Позиция «Взрослого» предполагает зрелую, трезвую, неэмоциональную оценку принятия решений.

С позиции «Родителя» «играются» роли внимательного коллеги по работе, опекающего педагога, критикующего начальника. В данном случае равное

соотношение эмоций и логических размышлений. В позиции «Родителя» могут быть две разновидности:

- 1) «Родитель - критик» - указывает, приказывает, критикует, карает за непослушание и ошибки;
- 2) «опекающий Родитель» - советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.

В позиции «Ребенка» выделяют следующие позиции:

- 1) «Ребенка - приспособленца», который адаптируется к ситуации, избегая конфликта внешнего, но приобретает внутренний;
- 2) «Ребенка - бунтаря» (ведет себя «Не хочу, не буду, отстаньте! А вам какое дело? Как хочу, так и буду делать!»); капризная, он таким образом стремится приобрести себе дополнительные блага, соглашаясь, в случае успеха, выполнить предлагаемую работу;
- 3) «Свободное дитя» ведет себя сообразно создавшейся обстановке и поступает так, как подсказывает интуиция.

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников, придерживающихся позиции «Взрослых»; могут друг друга понять и два «Ребенка».

Общение «Родителя» и «Взрослого» динамично: либо «Взрослый» своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с «Родителя» и переведет его в равноправную взрослую позицию, либо «Родитель» сумеет подавить собеседника и перевести его в позицию подчиняющегося или бунтующего «Ребенка».

Общение «Взрослого» и «Ребенка» столь же динамично: либо «Взрослый» сумеет побудить «Ребенка» серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и перейти в позицию «Взрослого», либо беспомощность «Ребенка» спровоцирует переход «Взрослого» к позиции опекающего «Родителя». Общение «Родителя» и «Ребенка» взаимодополняемо, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («Ребенок - приспособленец»), так и конфликтный характер («Бунтующий ребенок»).

Встречаются замаскированные виды общения, где внешний (социальный) уровень общения не совпадает, маскируя истинный психологический уровень общения. Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух «Взрослых», а фактически («вещь хорошая, но дорогая»); покупатель («именно это я и возьму») был на уровне Ребёнка, а на уровне «Родителя» продавец.

Выделяют следующие позиции общения:

- 1) доминирование или «общение сверху вниз»;

- 2)общение «на равных»;
- 3)подчинение или позиция «снизу вверх»;
- 4)доброжелательная позиция к партнеру;
- 5)нейтральная позиция;
- б)враждебная позиция неприятия партнера.

Отношения людей в процессе общения, взаимодействие могут быть различны в зависимости от жизненных позиций, которые исследованы в рамках, близких к идеям З.Фрейда и Э.Фромма, школой транзактного анализа. Согласно этой концепции человек в зависимости от среды обитания и общения выбирает или ему навязывают возможные пути развития себя как личности. Возможные варианты представлены в системе координат, где ось X - диапазон отношения человека к самому себе: от «Я - не О'кей» до «Я - О'кей» (от «я не в порядке, со мной что-то не так, мне плохо» до «я в порядке»). По оси Y располагается диапазон отношения к другому человеку или людям: от «Ты - не О'кей» до «Ты - О'кей».

## ***2. Психосоциотип***

**Психосоциотип** – это врождённая психическая структура, определяющая вид информационного обмена личности со средой. Можно выделить четыре основных предпочтения информационного обмена:

*экстравертный* (получает энергию из внешнего мира) или

*интровертный* (получает энергию из внутреннего мира);

сенсорно-ощущающий (собирает информацию дословно и последовательно) или

интуитивный (собирает информацию о мире произвольно);

*мыслительный* (принимает решения объективно и беспристрастно) или

*чувствующий* (принимает решения субъективно);

решающий (образ жизни решительный) или

воспринимающий (непосредственный).

В психике человека выделяют четыре основные канала связи с миром, на которых функционируют психические функции: сенсорики, интуиции, логики и эмоции, но преобладание этих функций у разных людей различно, чем и определяется психосоциотип человека.

## ***3. Синтоническая модель общения***

Слово «синтония» означает «быть в гармонии с самим собой». Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя репрезентативная система, с помощью которой он общается с другими людьми. Если Вы знаете, какую модель предпочитает партнёр по общению, можно легко установить с ним контакт и взаимопонимание.

В речи людей-визуалов преобладают слова «видеть», «ясно», «красочный»; человек с аудиальной репрезентативной системой употребляет слова «я слушаю вас», «интонация», «давай обсудим»;

люди с кинестетической репрезентативной системой употребляют слова «касаться», «трогать», «тяжко на душе».

К классической триаде людей добавляют ещё один тип – «рассудочных людей» или «компьютеров». Они реагируют на обозначения и употребляют слова «надо разобраться», «проанализировать», «систематизировать».

### Литература

1. Омаров А.М. Управление: Искусство общения. - М, 1983.
2. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. - М, 1990.
3. Шепель В.М. Управленческая психология. - М., 1985.
4. Потеряхин А.Л. Психология управления. - Киев, 1999.

## Тема № 8. Стили управленческой деятельности

### План

1. Классические стили управления.
2. Решетка менеджмента Р. Блейка, Д. Мутона: пять типов управленческого поведения.
3. Психологические последствия различных стилей управления.

*Ключевые понятия:* авторитарный, демократический, либеральный, индивидуальный, непоследовательный, ситуативный стили руководства; типы руководителей согласно решетке Р.Блейка, Д. Мутона.

### **1. Классические стили управления**

Наиболее эффективным является такой управленческий стиль, который поддерживает в сотрудниках хорошие черты, поощряет их успехи, помогает в преодолении неудач и позволяет относиться к каждому человеку в зависимости от его вклада в организацию.

Стиль руководства может формироваться стихийно, бессознательно, однако это может быть и осознанной задачей профессиональной деятельности менеджера

*Классические стили управления:* **авторитарный, демократический, либеральный.** Менеджер, предпочитающий авторитарный стиль, жаждет власти, стремится к доминированию. Он бесцеремонен по отношению к служащим, заставляет их присягать себе, а не организации, окружает себя символами высокого положения.

Руководитель, применяющий демократический стиль, сочетает в себе стремление к лидерству и коммуникативные способности. Деятельность такого руководителя направлена на мотивирование людей. Либеральный стиль -

невмешательство, предоставление подчиненным свободы действий. Уместен в научно-исследовательских коллективах.

*Альтернативная классификация стилей управления.*

**Индивидуальный стиль**, который понимается А.Л. Журавлевым как индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций.

*Факторы, влияющие на формирование стиля:*

- 1) характер руководителя;
- 2) классификация сотрудников;
- 3) ситуация, в которой находится руководитель со своей группой.

**Непоследовательный (алогичный) стиль** проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому, что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

**Ситуативный стиль управления** гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных. При низком уровне развития формой управленческого взаимодействия является авторитарное указывание, при среднем уровне - наставничество, при хорошем - консультации по отдельным проблемам, при высоком - передача полномочий.

**2. Решетка менеджмента Р. Блейка, Д. Мутона: пять типов управленческого поведения**



- 1.9 - «Либерал» (максимум внимания к людям, минимум внимания к работе);  
1.1. - «Пессимист» (незначительное внимание к людям и к производству);  
5.5. - «Манипулятор» (умеренное внимание к работе и к людям);  
9.1. - «Диктатор» (максимум внимания к работе, незначительное внимание к людям);  
9.9. - «Организатор» (высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям).

### ***3. Психологические последствия различных стилей управления***

**Авторитарный стиль** за счёт постоянного контроля обеспечивает хорошие результаты работы: прибыль, производительность, качество продукции. Однако высока вероятность ошибочных решений, подавление инициативы, творчества подчинённых, замедление нововведений, застой, пассивность, неблагоприятный психологический климат, подхалимы, «козлы отпущения», интриги.

**Демократический стиль** является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворённость людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплочённость коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический стиль** заранее предполагает низкие результаты работы, так как всё пущено на самотёк. Психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться; разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идёт расслоение на конфликтующие подгруппы..

**Непоследовательный (алогичный) стиль руководства** обуславливает несовпадение формы и содержание действий руководителя, низкие результаты работы, конфликты.

**Ситуативный стиль** управления благодаря учёту уровня развития подчинённых и коллектива способствует профессиональному и личностному совершенствованию работников.

### **Литература**

1. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Ростов н/Д. Изд-во «Феникс», 1996. - С.285 -292.
2. Творогова Н.Д. Психология управления. Лекции. - М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. - СЛ44-155.

## **Тема № 9. Психологические аспекты организации деятельности**

### **План**

1. Кадровая политика. Японский опыт.
2. Индивидуальный стиль деятельности.
3. Психологические проблемы коммуникации.

*Ключевые понятия:* атрибутивная модель руководства, когнитивно-поведенческая модель руководства, фасцинация, реципиент.

### ***1. Кадровая политика. Японский опыт***

В Японии практикуется система пожизненного найма на работу. Кадровые службы работают со студентами старших курсов: читают лекции, посвященные динамике развития организации, ее истории, прогнозам на будущее. Во время каникул студенты работают в организации на разных должностях. После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным на работу в фирму, закрепляется «крестный отец», менеджер среднего звена управления. Наставник помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, разрешать конфликты, бывает у него дома, знает планы молодого человека. Если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то мнение наставника решающее. Такое кураторство осуществляется до 35 лет; до этого срока наставник за него несет персональную ответственность. Переход на другую должность возможен только через определенный срок, установленный на фирме. Перескакивание через ступень независимо от знаний и успехов в работе не допускается. В японских фирмах все работники продвигаются по службе, для этого разрабатываются специальные программы повышения их квалификации. Одни продвигаются по вертикали (кто обладает организаторскими способностями); вторые - по горизонтали (ранговое продвижение по службе). И то, и другое связано с повышением зарплаты и получением льгот. Обе системы продвижения престижны. Перспектива есть у всех. За 2-3 года до достижения руководителем возрастного ценза ему готовят замену.

### ***2. Индивидуальный стиль деятельности***

Профессиональная деятельность руководителя сведена к организации деятельности исполнителей. Повторяющиеся условия деятельности, инвариантные элементы управленческой ситуации приводят к формированию у руководителя устойчивых способов её выполнения, которые могут регулироваться благодаря субъективной модели организаторской деятельности.



Стратегии выполнения руководителями организаторской деятельности:

- 1) стремление руководителя контролировать общий ход подготовки и проведения мероприятий по узловым видам работы, характеризующим отдельные этапы его организации. Такие руководители экономно «расходуют» свою энергию, обладают хорошими коммуникативными и организаторскими способностями;
- 2) тщательная коррекция выполнения всех подготовительных работ. Эту стратегию предпочитают руководители с высокой профессиональной компетентностью (наличием специальных знаний, умений, навыков), хорошим личностным контролем, эмоционально устойчивые и уверенные в себе;
- 3) стремление руководителя распределять обязанности, назначать ответственных за выполнение отдельных видов работ. Такие руководители имеют ориентацию на социальное окружение, обладают лидерскими качествами и склонны к доминированию. Они умеют требовать и контролировать деятельность подчиненных.
- 4) стремление уделять внимание только содержательной стороне организуемого мероприятия. Осуществление этой стратегии требует развитых интеллектуальных способностей.

Психологические модели общения руководителя с подчиненными:

- 1) атрибутивная модель руководства (атрибуции руководителя детерминированы степенью совпадения его ожиданий относительно действий подчиненного с их реальной актуализацией);
- 2) когнитивно-поведенческая модель (когнитивная активность руководителя по отношению к подчиненному, его стиль руководства, степень ответственности, личностные качества).

### ***3. Психология коммуникации***

Коммуникация - это процесс передачи информации от отправителя к получателю. Цель отправителя - оказать на получателя определенное воздействие. Он передает то или иное сообщение с помощью определённого кода. Получатель, приняв это сообщение, должен его декодировать. Система интерпретации получателя детерминирована социальным происхождением, воспитанием, образованием, культурой. Если системы интерпретации отправителя и получателя различны, им трудно достичь взаимопонимания. На интерпретацию сигналов влияет и контекст коммуникации. Этот контекст создают место, время, психологический климат. Доброжелательная обстановка делает информационный обмен более плодотворным, способствует устранению коммуникативных барьеров. Для преодоления коммуникативных барьеров может быть использована фасцинация. **Фасцинация** - это специально организованное вербальное воздействие, предназначенное для уменьшения потерь семантически значимой информации с целью повышения возможности ее воздействия на поведение реципиента. Формы фасцинации могут быть

различными. Важным фактором фасцинации выступает ритмическая организация сообщения (специально интонированная речь, пение). Эффектом семантической фасцинации обладают слухи. Текст такого сообщения может оказаться жизненно важным для реципиента, вызывая изменение его поведения.

Информация передается в основном с помощью слов, разное отношение к этой информации передается с помощью жестов. Жесты бывают выразительные, описательные, подражательные, указующие. Интерпретировать жест необходимо с учетом других жестов или обстоятельств. Надо смотреть на сочетание жестов для правильного прочтения послания.

Поза - не только способ пунктуации в разговоре, но также возможность устанавливать отношения между людьми, когда они находятся вместе. Можно разделить позы на три группы: включающие и исключающие, противостоящие или параллельные, гармоничные или дисгармоничные.

Скорость жестов соотносят с возрастом: чем старше человек, тем утонченнее его жесты, тем менее они очевидны для окружающих.

Социально-психологический климат определяют как состояние сотрудников организации, обусловленное особенностями его жизнедеятельности. Это своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального (установок, отношений, настроений, чувств, мнений членов организации) и условий, в которых она протекает. Характеризуется различной степенью осознанности. Социально-психологический климат проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие, оценки условий жизни и работы личности в организации. Различают здоровый и нездоровый психологический климат. Здоровье организации, ее климат определяется социальной полезностью ее функций, степенью удовлетворенности работающих в ней сотрудников. Особенности климата в организации влияют на продуктивность труда в ней (У.Диксон, Э.Мэйс, Ф.Ротлисбергер), на регуляцию поведения составляющих её сотрудников. Команда отличается здоровым психологическим климатом. Важнейшим фактором социально-психологического климата является стиль руководства (К. Левин). На него влияют также характер взаимоотношений в организации, индивидуально-психологические особенности каждого сотрудника, эффект сочетания этих особенностей (А.Л.Свенцицкий).

### **Литература**

1. Бойко В.В., Ковалев А.Г, Панферов В.Н. Социально- психологический климат коллектива и личность. - М.,1983.
2. Филиппов А.В. Работа с кадрами. — М.,1990.

**Тема № 10. Применение типологии в профессиональной деятельности**

## План

1. Психосоциотип личности – основа индивидуальности человека.
2. Четыре основные психологические функции.
3. Шестнадцать видов психосоциотипов.

*Ключевые понятия:* психосоциотип, экстраверсия, интроверсия, либидо.

### ***1. Психосоциотип личности – основа индивидуальности человека***

Психосоциотип личности - врожденная психическая структура, определяющая конкретный вид информационного обмена личности со средой в зависимости от уровня развития таких психических функций, как эмоции, ощущения, интуиция, мышление и специфика предпочтений: экстраверсии или интроверсии. В основе выделения психосоциотипов лежит типология личности, разработанная К. Г. Юнгом, который утверждал, что разница в поведении определяется разными предпочтениями, которые выявляются очень рано, формируя основу нашей индивидуальности.

Согласно типологии К. Г. Юнга, людей можно разделить на типы по таким характеристикам:

- 1) экстраверсия - интроверсия;
- 2) рациональный - иррациональный;
- 3) мыслительный (логик) - эмоциональный (этик);
- 4) ощущающий (сенсорик) - интуитивный (интуит).

Экстраверт характеризуется врожденной тенденцией направлять свою психическую энергию (либидо) вовне, связывая носителя энергии с внешним миром. Экстраверт ощущает себя наилучшим образом, когда имеет дело с внешней средой, взаимодействует с другими людьми, не любит одиночество, монотонный труд.

Интроверт устремляет своё либидо внутрь, непременно связывая психическую энергию со своим внутренним миром мысли, фантазии или чувства. Наиболее успешно интроверт взаимодействует сам с собой и в то время, когда он освобожден от обязанности приспособляться к внешним обстоятельствам.

Рациональный тип - решительный, способный целенаправленно планировать, контролировать свою жизнь.

Иррациональный тип - гибкий, уступчивый, воспринимающий, накапливающий информацию, любящий процесс больше, чем результат.

### ***2. Четыре основные психологические функции***

Юнг выделил также **четыре основные психологические функции**: мышление, чувство, ощущение, интуицию и соответственно четыре функциональных типа.

Мышление - рациональная способность структурировать и синтезировать данные путем обобщения. Оно дает имя вещи и вводит понятие. Мыслительный тип стремится понять, объяснить существенные закономерности событий, жизни (этот тип свойственен в большей степени мужчинам).

Чувство - функция, определяющая ценность вещей, человеческие взаимоотношения. Чувственный тип характеризуется отзывчивостью, высокой эмоциональностью.

Мышление и чувство - рациональные функции, так как мышление оценивает вещи под углом зрения «истина - ложь», а чувство - «приемлемо - неприемлемо». Эти функции противоположны; если человек - мыслитель, то ему недостает чувственности.

Ощущение - функция, которая свидетельствует, что определенная вещь - «нечто» - присутствует. В ощущении предметы воспринимаются так, как они существуют сами по себе в действительности. Сенсорный тип живет «здесь и сейчас», он земной, реальный, любит уют, красоту, комфорт.

Интуиция - восприятие через бессознательное, восприятие смутного, неясного. Интуитивный тип прогнозирует развитие событий, собирает информацию произвольным путём, доверяет предчувствиям, опираясь на внутренний голос.

Функции ощущения и интуиции - иррациональные, внешне и внутренне воспринимаемые независимо от каких-то оценок.

Мышление и чувство, ощущение и интуиция противоположны. Наиболее развита одна функция - ведущая. В соответствии с ведущей функцией выделяют четыре типа личностей: мыслительный, чувственный, сенсорный, интуитивный.

Часто еще одна функция может быть достаточно развита, она представлена другой парой противоположностей и является вспомогательной.

В психике человека выделяют четыре основных канала связи с миром. Четыре функции расположены на разных каналах.

Первый канал - самый мощный, определяющий тип человека: экстраверт или интроверт. На основе данного предпочтения построена типология О.Крегера и Дж.Тьюсона, описанная в книге «Типы людей и бизнес». Несколько другая типология О.Б.Слинько, который считает понятия экстра-, интровертности искусственными, условными. Вместо этих понятий киевский соционик пользуется понятиями «объективное - субъективное».

Второй канал характеризуется как «творческий». Это область активного действия, направленного вовне.

Третий канал - «точка наименьшего сопротивления».

Четвертый канал – суггестивный, или канал внушения.

Правила расположения функций по каналам:

- 1) если по первому каналу экстраверт, то остальные каналы интровертированные;
- 2) если первый канал занят рациональной функцией, то во втором-иррациональной;
- 3) четвертый канал занят функцией, противоположной функции первого канала.

### ***3.Шестнадцать видов психосоциотипов***

Исходя из указанных правил, выделяют 16 психосоциотипов личности, которые условно обозначают фамилиями известных людей: Гексли, Габен, Достоевский, Штирлиц, Джек Лондон, Драйзер, Бальзак, Наполеон, Гамлет, Максим Горький, Есенин, Жуков, Дон Кихот, Дюма, Робеспьер, Гюго.

Для профессиональной деятельности между психосоциотипами приемлемы те отношения, которые ведут к творческому сотрудничеству, продвижению вперед. По совместимости партнеров наилучшие - дуальные отношения. Это самые плодотворные, безопасные и целительные отношения людей. Все творческие взлеты выдающихся личностей связаны с присутствием близости дуала. Психологическая устойчивость, способность дать отпор агрессии, выдержка и умение понять других - все это становится достижимым в присутствии дополняющего.

Кроме сочетания двух партнеров разных типов возможны сочетания, когда люди четырех типов дополняют друг друга, образуя оптимальные квадраты, в которых осуществляется кооперация, взаимопомощь, поддержка, психологический комфорт, максимальная продуктивность деятельности. Первая квадра: Дон Кихот, Дюма, Робеспьер, Гюго. Вторая квадра: Гамлет, Максим Горький, Есенин, Жуков. Третья квадра: Джек Лондон, Драйзер, Бальзак, Наполеон. Четвертая квадра: Гексли, Габен, Достоевский, Штирлиц. При данном сочетании психосоциотипов возможно не только развитие определенных качеств, но и наличие общих заболеваний:

- полнота, насыщенность взаимоотношений, гармония; болезни желудочно-кишечного тракта;
- готовность к действию, склонность к суициду; гинекологические, урологические заболевания;
- борьба, динамичность, стремление к победе; болезни позвоночника, нервной системы;
- оптимизм, гармония взаимоотношений; болезни сердца, органов дыхания.

Л.Д.Столяренко акцентирует особое внимание на группе из восьми человек, в которую входят два параллельных кольца, например: Робеспьер - Габен - Драйзер - Есенин - Гюго - Гексли - Джек Лондон - Жуков. В этом случае,

как и в случае Дон Кихот - Штирлиц - Гамлет - Наполеон - Дюма - Достоевский - Максим Горький - Бальзак проявляется умственная активность, творческий потенциал всех участников увеличивается.

Важны в профессиональной деятельности активационные отношения, при которых партнёрами по общению «подстегивается» активность друг друга. Они содействуют совместному творчеству.

На третьем месте по значимости в профессиональной деятельности стоят тождественные отношения. Они предполагают взаимопонимание, что очень важно для коллектива.

Далее следуют полудуальные взаимоотношения. Полудуалы способны покрывать, без чего невозможно продвижение вперед.

Деловые отношения предполагают деловое, творческое, ровное сотрудничество.

При параллельных отношениях каждый работает в «своей стихии».

Зеркальные отношения хороши там, где подчиненный без лишних фраз реализует то, о чем думает начальник.

Отношения «Ид» складываются удачно там, где босс признает способности «ид».

Миражные отношения приносят в работу качество, недостающее партнеру, но для деловых контактов малоэффективны.

Заказные отношения эффективны, когда образуют кольцо заказа: Жуков – Гюго - Джек Лондон - Гексли - Жуков. Внутри кольца общаться запрещено, только вместе в сфере общих интересов.

Отношения «супер - эго» приводят к спорам до победы и нулевому результату (Джек Лондон - Гюго, Гексли - Жуков).

Конфликтные диады (Дюма - Джек Лондон, Драйзер - Дон Кихот) ладят, если их деловые пути не пересекаются; важно, чтобы не столкнулись лбами конфликтующие.

Ревизионные отношения при длительном взаимодействии ведут к конфликту.

Родственные - наихудшие в профессиональной деятельности, так как «договор для них не дороже денег».

Таким образом, деловое сотрудничество предполагает следующие отношения людей в зависимости от психосоциотипов: дуальные, активационные, тождественные полудуальные, деловые, параллельные, зеркальные, ид, миражные, заказные, супер-эго, конфликтные, ревизионные, родственные.

## Литература

1. Бодров А. «Штирлиц» «Есенину» не товарищ //Труд, 2001, 1 февраля - С.21.
2. Кашницкий С. Е. Среди людей. Сошюника - наука общения. - М., 2001, - 416.

3. Креггер О., Тьюсон Дж.М. Типы людей и бизнес. - М.,1995. - 560.
4. Слинько О.Б. Люди в вашем деле: энциклопедия соционического менеджмента. - Киев, 1996.-С.5-70.
5. Столяренко Л.Д. Основы психологии. - Ростов-на-Дону, - 2002. - С.281-282; 337- 352.
6. Юнг К.Г. Психологические типы. - М.,1992. - 105.

## Тема № 11. Типология Хейманса -Ле Сенна

### План

1. Три основные составные части характерологии.
2. Восемь основных свойств личности.

*Ключевые понятия:* эмоциональность, активность, первичность, вторичность.

### ***1.Три основные составные части характерологии***

Данная психологическая характерология была разработана и завершена Хеймансом-Ле Сенном и французской школой. Характер рассматривается в ней как совокупность (в различной дозировке) трех основных составных частей: эмоциональность, активность, первичность и вторичность.

**Эмоциональность** обозначается как Э с плюсом или как Э с минусом. Речь идет о том, с какой легкостью данная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоции или чувства).

У некоторых людей обыденные события (заботы, неудачи, ошибки или же, напротив, хорошие новости, вознаграждение, успех и т. д.) вызывают довольно сильные эмоции.

Другие реагируют менее быстро, бесстрастно. О таких говорят: «Их ничем не проймешь».

Не следует смешивать людей бесстрастных с теми, чья эмоциональность носит внутренний характер. Она тем более важна, что не выражается вовне. Внимательный человек может часто судить о ней по некоторым признакам (краска на лице, бледность, молчание, дрожь и т. д.).

**Активность** обозначается как А с плюсом или А с минусом. Активность - это потребность в действии, в осуществлении плана или замысла. Некоторые люди не выносят состояния безделья или простоя. Им нравится быть чем-то занятыми. Они быстро принимают решения. Их не путают трудности, и их нелегко привести в уныние. О таких говорят: «Выгонят в дверь, лезут в окно». Но есть и другие, которым нужно много думать, прежде чем начать действовать, и

даже такие, кого действие парализует. На обдумывание задачи они тратят больше энергии, чем на ее решение. Однако такие люди не обязательно ленивы.

**Первичность и вторичность** обозначаются буквами П и В. Вторичные долго остаются под впечатлением прожитого. Они похожи на аккумуляторы, которые сильно «заряжаются», но мало «разряжаются». Они надолго остаются под впечатлением приведшей их в ярость ситуации, не скоро забывают нанесенную им обиду, долго переживают утрату дорогого существа или испытывают волнение при воспоминании об удаче или счастливом случае.

Их настроение чаще всего бывает ровным. Они упорны и терпеливы, редко сердятся, но в гневе страшны.

Первичные недолго остаются под впечатлением пережитого или под влиянием своих чувств. Они непременно «разряжают» свои эмоции, живут настоящим и в отличие от «вторичных» не погружены в прошлое или будущее. Поэтому они без труда приспосабливаются к обстановке. Если они видят, что не могут быстро достичь желаемого, то быстро отказываются от своей цели или идеи. Они способны на большее усилие, которое не требует длительных затрат времени. Упорный труд им претит. Они любят приключения и неожиданности и ненавидят рутину.

## ***2. Восемь основных свойств личности***

Составляя различные комбинации из Эмоциональности, Активности, Первичности и Вторичности, можно получить восемь основных свойств личности: нервный, сентиментальный, очень деятельный (бурный), страстный, сангвиник, флегматик, аморфный или беспечный, апатичный.

**Нервный человек** - раб настоящего. Он неустойчив, склонен к жестокости и подозрительности. Но он легко примиряется. Импульсивен, неровен, непостоянен. Чувствителен, но его эмоции быстротечны. Он может работать лишь тогда, когда его желание совпадает с необходимостью, то есть время от времени. Постоянно находится в поиске новых и сильных ощущений. Ему неуютно в семейном кругу, и поэтому он нуждается в многочисленных и разнообразных друзьях вне дома. Он мало считается с прошлым, говорит и делает то, что ему удобно в данный момент. Поэтому он довольно часто расположен ко лжи. Подчиняет истину своим своим минутным настроениям и желаниям.

Недоверчив, так как легко допускает, что другие поступают так же, как и он. Доволен собой и любит, когда другие подтверждают это его представление.

Его влияние на группу весьма слабо. Что касается его работы, то его следует держать в рамках, указывать, как и что делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

**Сентиментальный** человек тоже наделен большой чувствительностью, он долго переживает радости и огорчения, помнит о них и постоянно к ним возвращается. Это глубокая, мечтательная и постоянная натура. Он любит



одиночество и довольствуется одним или двумя товарищами. Достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом. Перемены в его настроениях медленны, но глубоки. Он не является рабом событий и пытается трезво их оценивать. Редко живет настоящим, хорошо помнит прошлое и думает о будущем. Нерешительный и непрактичный, робкий и чувствительный, он требует к себе мягкого и доброжелательного отношения. В разговоре и обращении с ним надо быть справедливым. Не следует идти наперекор его привычкам и пристрастиям.

### **Бурный, активный**

Благодаря своей «первичности» этот характер отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью и полной свободой. Его аффективность приобретает иногда неистовый характер. Это импульсивный, увлекающийся человек, смешивающий независимость с анархией. Он услужлив, с сочувствием относится к другим и не скрывает своих симпатий. Откровенен, но переменчив. Жизнерадостен и всегда пребывает в хорошем настроении. Натура яркая, душа общества и фантазер. Но может быть и грубым. Умеет обходить препятствия благодаря своей изобретательности. Хвастун, любит все приукрасить. Доверчив, некапризен и незлопамятен. Он охотно участвует в общем деле и выполняет все, что требуется. Ему необходимо чувствовать симпатию даже в упреках. Не следует публично унижать и упрекать его, так как можно вызвать публичное возмущение. Он способен взяться за работу, «засучив рукава», но надо постоянно поддерживать его интерес к ней. Именно этому характеру следует поручать работу, которая должна быть выполнена без промедления.

### **Страстный**

Это люди одной идеи, которые отдаются работе со страстью. Любят порядок. Их реакции решительны, но не взрывные, разве только в том случае, когда их порывы слишком долго и часто сдерживались. Тогда они разряжаются справедливым гневом. Их ум быстр и надежен. Удачи переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Поэтому при назначении на руководящую должность человека, имеющего такой характер, следует предварительно - во избежание конфликта - удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум таким людям, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.

**Сангвиник.** Этот тип весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется. Покладист и оптимистичен. Это делец. Он мало возбудим и «первичен», а потому спокоен и смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем. К порученному делу относится с большой ответственностью.

### **Флегматик**

Наиболее заметной чертой этого характера является холодность и, как следствие, исключительное спокойствие. Он не склонен к товариществу и предпочитает одиночество. Неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. Верен себе и своему кругу. Солгать может лишь в исключительных случаях. В работе любит порядок и выполняет её спокойно и методично. Любовь к чистоте может стать настоящей манией. Не боится работать с полной отдачей, но лишь тогда, когда ему это выгодно. Ум его работает довольно медленно, но надёжно, потому что эта медлительность объясняется желанием знать причины происходящего. Флегматика можно убедить только доводами. Надо помогать ему избавляться от одиночества. Его лучше использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь весьма полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность

### **Аморфный**

Очень инертен. Никогда не делает больше того, что ему велено. Его ум незатейлив. Он с готовностью откладывает на завтра то, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.

### **Апатичный**

Безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, получает определенное удовольствие от одиночества. Но его одиночество бедно. Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

Данные восемь типов характеров в действительности сочетаются друг с другом. Это зависит от большей или меньшей интенсивности каждой из трех переменных. Кроме того, на эти черты характера оказывают влияние культурные, моральные факторы, которые либо усиливают их, в зависимости от обстоятельств и требований, либо ослабляют.

## **Литература**

1. Курс практической психологии: Уч.пособие / Авт.-сост. Кашапов Р.Р. - Ижевск: Изд-во Удм.ун-та, 1996. - 448.
2. Самыгин СИ., Столяренко Л.Д. Психология управления.Учеб. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 1997.-512.

## **Тема № 12. Типология конституциональных различий У. Шелдона**

### **План**

1. Компоненты телосложения.
2. Соматотипы и черты характера.

*Ключевые понятия:* эндоморф, мезоморф, эктоморф, соматотипирование, висцеротония соматотония, церебротония, клаустрофобия, агорафобия, социофобия.

### ***1. Компоненты телосложения***

Исходным для Шелдона является понятие не типа (как совокупности физических и психологических черт), а компонента. Для того, чтобы выбрать компоненты телосложения, Шелдон применил так называемый антропоскопический метод: он визуально обследовал фотографии 4000 тысяч обнажённых студентов колледжа, снятых спереди, сбоку и сзади. В результате очень кропотливого анализа фотографий Шелдону удалось выбрать самые крайние варианты телосложения, максимально непохожие друг на друга. Таких вариантов оказалось всего только три.

Первый характеризовался общей сферической формой, мягкостью, наличием очень большого живота, большого количества жира на плечах и бёдрах, круглой головой, крупными внутренними органами, вялыми ногами и руками, неразвитыми костями и мышцами.

Для второго были характерны широкие плечи и грудная клетка, мускулистые руки и ноги, минимальное количество подкожного жира, массивная голова.

Третий тип олицетворял худой человек, с вытянутым лицом, высоким лбом, тонкими длинными руками и ногами, узкой грудной клеткой и животом, неразвитой мускулатурой, отсутствием подкожного жирового слоя, с хорошо развитой нервной системой.

На основании этих типов Шелдон выделил три первичных компонента телосложения, которые получили соответственно следующие обозначения: эндоморфный, мезоморфный, эктоморфный.

Вторым нововведением Шелдона была идея количественной оценки каждого компонента в каждом конкретном индивиду. Для этой цели он использовал процедуру субъективного шкалирования, которая получила название соматотипирования, а степень выраженности компонентов телосложения данного человека получила название соматотип. После того, как Шелдон описал три основных соматотипа, он предпринял детальное исследование темперамента. Из литературы по психологии личности был составлен список 650 названий черт, характеризующих личность, затем пересекающиеся свойства группировались в одно. Окончательный вариант составил 50 черт по семибалльной шкале.

Затем Шелдон скоррелировал между собой оценки всех полученных черт характера по всем испытуемым и в результате анализа полученных коэффициентов выделил 3 группы из 22 основных черт личности.

## ***2. Соматотипы и черты характера***

Шелдон предположил, что обнаруженные группы черт соответствуют «первичным компонентам темперамента», которым он дал наименование: висцеротония, соматотония, церебротония.

По Шелдону, висцеротония - функциональное преобладание органов пищеварения, соматотония - функциональное и анатомическое преобладание двигательного аппарата, церебротония - преобладание деятельности высших нервных центров. В результате дальнейших исследований было выделено 20 черт для каждого компонента темперамента. Висцеротония: расслабленность в осанке и движениях, любовь к комфорту, замедление реакции, любовь к тишине, социализация пищевой потребности, удовольствие от пищеварения, любовь к вежливому обхождению, социофилия, приветливость со всеми, жажда похвалы и одобрения, ориентация в пространстве, стабильность эмоциональных проявлений, терпимость, безмятежная удовлетворенность, глубокий сон, бесхарактерность, легкость в общении и выражении чувств, общительность и мягкость в состоянии опьянения, потребность в людях в тяжелую минуту, ориентация к детству и семейным взаимоотношениям.

Соматотония: уверенность в осанке и движениях, любовь к физическим нагрузкам и приключениям, энергичность, потребность в движениях и удовольствие от них, стремление к господству, жажда власти; склонность к риску, решительные манеры, храбрость в бою, агрессивность в соревновании, психологическая нечувствительность, эмоциональная черствость, клаустрофобия, отсутствие жалости и такта, громкий голос, спартанское безразличие к боли, общая шумливость, внешний вид соответствует более пожилому возрасту, экстраверсия в поступках, но скрытность в чувствах; агрессивность и настойчивость в состоянии опьянения, тяга к действию в тяжелую минуту, ориентация на юношеские цели и занятия.

Церебротония: сдержанность манер и скованность в осанке, чрезмерная физиологическая реактивность, повышенная скорость реакции, склонность к интимности, чрезмерное умственное напряжение, скрытность чувств, беспокойные движения глаз и лица, социофобия, затруднения в установлении социальных контактов, слабый автоматизм навыков, агорафобия, неумение предвидеть отношение других людей к себе, тихий голос, чрезмерная чувствительность к боли, недостаточный сон, юношеская живость манер, интроверсия, устойчивость к действию алкоголя, тяга к одиночеству в тяжелую минуту, ориентация к поздним периодам жизни.

## **Литература**

1. Курс практической психологии: Уч.пособие / Авт.-сост. Кашапов Р.Р. - Ижевск: Изд-во Удм.ун-та, 1996. - 448.
2. Самыгин СИ, Столяренко Л.Д. Психология управления. Учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 1997. -512

### **Тема № 13. Психологический тип, психологическая норма и акцентуации характера**

#### **План**

1. Психологический тип и ведущая функция.
2. Понятие психологической нормы.
3. Различия между нормальными и патологическими характерами.
4. Акцентуации характера и профессиональная деятельность.

*Ключевые понятия:* психологический тип, баланс в рамках быта, типовые предпочтения, экзистенциально-гуманистическое направление, психосоматические заболевания, ведущая функция.

#### ***1. Психологический тип и ведущая функция***

Понятие психологического типа представляет собой способ понимания естественных различий, которые проявляются в действиях людей и их поведении. Знание своего психологического типа помогает укрепить и развить сильные стороны деятельности, компенсировать слабые.

В психологической литературе используются методики различных авторов для того, чтобы определить типовые предпочтения: **индикатор типов Майерс-Бриггс (МБТИ), самоактуализационный тест «САТ» (Л.Я. Гозман, М.Б. Кроз, МБ. Латинская), вопросник САМОАЛ (Н.Ф. Калина), цифровой тест «Социотип» (В. Мегель, А. Овчаров)**

В современных психологических теориях ярко прослеживается тенденция смены ориентиров: от манипулирования личностью к ее свободному развитию и саморазвитию на основе внутренних потенций. Прежде всего, такой подход характерен для экзистенциально-гуманистического направления в психологии и, в частности, для концепции самоактуализирующейся личности А.Маслоу. Согласно данной концепции, шансы на успех в работе повышаются, если человек выбрал профессию, которая соответствует его интеллектуальному уровню, способностям, личностным особенностям.

Если же человек вынужден выполнять неинтересную или неприятную работу, он быстро утомляется, появляется состояние неудовлетворенности, развиваются психосоматические заболевания.

Карл Юнг, разработавший теорию психологических типов, придавал особое значение **балансу функций** для эффективной работы и взаимодействия людей. С точки зрения типологии, необходим баланс между экстраверсией и интроверсией, а также между сбором информации (ощущающий или чувствующий тип) и принятием решений (мыслительный и чувствующий тип). Согласно динамике типов каждому человеку необходимо обладать качествами экстраверта (общаться с другими) и интроверта (рефлектировать). Когда же экстраверт излишне ориентирован на внешние процессы, ему необходимо находить время для рефлексии и стремиться к равновесию. Интроверту, сконцентрированному на внутренней рефлексии, необходимо взаимодействие с внешним миром. Для эффективной работы должны быть задействованы обе составляющие. Точно так же, если все свое время тратить на сбор информации, не принимая никаких решений, то никогда нельзя перейти к действию. Если же принимать решения без учета информации, они будут неэффективны.

Баланс в рамках типа означает способность использовать по мере необходимости черты как интроверсии, так и экстраверсии, а также умение правильно отбирать информацию и принимать решения. Кроме того, это означает признание ценности тех черт, которым не отдается предпочтение и изыскание возможностей их использования, когда это необходимо.

Наиболее предпочтительна так называемая **ведущая функция**, которая у большинства людей развивается еще в детстве. Ведущая функция всегда проявляется в совместной деятельности.

## ***2. Психологической норма и акцентуации характера***

Существует международный стандарт психического здоровья, психологической нормы. В целом можно сказать, что норма - это больше, чем отсутствие болезненных симптомов. Норма характеризуется **балансом** между реальностью и приспособлением к ней, установкой на самоутверждение и саморазвитие в единстве с чувством ответственности, достаточным потенциалом психической энергии, активностью. Норма - это умение преодолевать жизненные трудности и принимать вызов обстоятельств. Психическое здоровье - это понятие не статическое, а динамическое. К норме относятся:

- 1) интеллект. (хорошие умственные способности, продуктивное мышление, стремление находить оптимальный выход, полагаясь на реальные факты, знание своих сильных сторон, умение добиваться цели в разумные сроки; совершенствование навыков, наличие воображения);

- 2) моральный облик (чуткий человек, без черствости, «бездушия», нравственной тупости; справедливый, объективный; полагается на собственное суждение; мнение окружающих для него не закон, хотя и существенно; у него твердая воля, но не упрямство; признает ошибки, но без самобичевания);
- 3) социально привлекательное адаптивное поведение (контакты с людьми разных возрастов и социальных слоев; чувство ответственности и непринужденные отношения с вышестоящими и нижестоящими по социальной лестнице личностями, гибкое чувство социальной дистанции);
- 4) личностный оптимизм (характер добродушный, самостоятельный; реалист, не боится риска);
- 5) эмоциональность (свежесть чувств; без излишней доверчивости и подозрительности).

Полным набором абсолютно нормальных психологических показателей обладает лишь 25-30% людей. Но на различных этапах жизни даже полностью психически здоровые люди могут не всегда нормально реагировать на те или иные ситуации. 55-60% балансируют между полноценным психическим здоровьем и теми или иными преходящими или незначительными нарушениями. И только 3-5% могут считаться психически нездоровыми, требующими психиатрического лечения (этот показатель значительно колеблется в различных странах). Соответственно, **акцентуации характера** рассматриваются как крайние варианты нормы.

В чем же отличие акцентуаций характера от психопатии? Это важный вопрос, в котором следует разобраться, так как он связан с различием патологии и нормы. Черты акцентуированных характеров проявляются не в любой обстановке, а только в особых условиях. Чаще акцентуированный характер не проходит красной нитью через всю жизнь. Обычно он обостряется в подростковом возрасте, а с повзрослением сглаживается. Наконец, социальная дезадаптация при акцентуациях либо не наступает вовсе, либо бывает непродолжительной. При этом поводом для временных разладов с собой и с окружающими являются условия, создающие нагрузку на место наименьшего сопротивления характера.

К. Леонгард в своей концепции «акцентуированных личностей» считает, что присущие личности черты могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты составляют стержень, ядро личности. В случае яркой выраженности (акцента) основные черты становятся акцентуациями характера. Соответственно, личности, у которых основные черты ярко выражены, названы К.Леонгардом «акцентуированными». Термин «акцентуированные личности» занял место между психопатией и нормой. Акцентуированные личности не следует рассматривать в качестве патологических, но в случае воздействия неблагоприятных факторов акцентуации могут приобретать

патологический характер, разрушая структуру личности. К. Леонгардом подробно диагностированы и описаны типы акцентуированных личностей: демонстративные, педантичные, застревающие, возбудимые, гипертимические, дистимические, аффективно-лабильные, экзальтированные, тревожные, эмотивные, экстравертированные, интровертированные.

Особенности общения и поведения в зависимости от типа акцентуации (по К. Леонгарду).

#### 1. Гипертимический.

Чрезмерно приподнятое настроение, всегда весел, разговорчив, энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, инициативен, чувствует новое. Отрицательные черты: легкомысленность, склонность к аморальным поступкам, несерьезное отношение к обязанностям, раздражительность в кругу близких людей, отсутствие самоконтроля.

#### 2. Дистимический.

Постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность, серьезность, добросовестность, справедливость, замедленность мышления, отрыв от коллектива

#### 3. Циклоидный.

В период подъема настроения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада - с дистимической. В период спада обостренно воспринимают неприятности. Бывают случаи маниакально-депрессивного психоза.

#### 4. Эмотивный.

Чрезмерная чувствительность, глубоко переживают неприятности, печальны. Редко вступают в конфликты, занимают в них пассивную роль. Имеют узкий круг друзей, обиды носят в себе. Альтруистичны, сострадательны, жалостливы, радуются чужим удачам. Исполнительны, хорошие семьянины. Крайне чувствительны, слезливы, могут провоцировать нападки невоспитанных и раздражительных людей.

#### 5. Демонстративный.

Выражено стремление всегда быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой: слезы, обмороки, скандалы, болезнь, наряды и т. д. Легко забывают о своих неблагоприятных поступках. Обходительны, упорны, целенаправленны, неординарны. Эгоистичны, лживы, отлынивают от работы, склонны к интригам. В конфликтных ситуациях активно защищаются.

#### 6. Возбудимый.

Повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, «занудливость», услужливость, склонность к хамству и брани или молчаливости. Часто конфликтуют, неуживчивы в коллективе. Вне приступов гнева добросовестны, аккуратны, любят детей. Бывают раздражительны, вспышки



гнева и ярости сопровождаются рукоприкладством, жестоки, ослаблен контроль над влечениями.

#### 7. Застревающий.

«Застревают» на своих чувствах, мыслях, не могут забыть обид, «сводят счеты», несговорчивы, склонны к затяжным склокам, в конфликтах активны, четко определяют врагов и друзей, властолюбивы. Стремятся добиваться высоких результатов. Предъявляют высокие требования к себе, жаждут справедливости, принципиальны, имеют крепкие, устойчивые взгляды. Обидчивы, подозрительны, мстительны, честолюбивы, самонадеянны, ревнивы.

#### 8. Педантичный.

Характеризуются инертностью психических процессов, тяжелы на подъем. Долго переживают травмирующие события. В конфликты вступают редко, в то же время очень сильно реагируют на любые проявления нарушения порядка. На службе - бюрократы, предъявляют много формальных требований. Пунктуальны, аккуратны, надежны в делах и чувствах. Формалисты, «занудливы», стремятся переложить принятие важных решений на других.

#### 9. Тревожный.

Пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долго переживают неудачи, сомневаются в себе. В редких конфликтах пассивны. Ответственны, имеют чувство долга, дружелюбны, самокритичны, исполнительны. Боязливы, мнительны, вследствие незащитности служат мишенью для шуток.

#### 10. Экзальтированный.

Очень изменчивое настроение, эмоции ярко выражены, повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость. Альтруисты, имеют чувство сострадания, художественный вкус, артистическое дарование, яркость чувств, привязанность к друзьям. Чрезмерно впечатлительны, патетичны, паникеры, подвержены отчаянию.

#### 11. Интровертированный.

Малообщителен, замкнут, погружен в себя, свои переживания не раскрывает, раним, сдержанно холодно относится к другим, даже близким людям. Любит одиночество. В конфликты вступает редко. Переборчив, ищет идеал. Сдержанны, степенны, с твердыми убеждениями, принципиальны, упорно отстаивают свои нереальные взгляды. На все имеет свою точку зрения, часто резко отличающуюся от мнения большинства.

#### 12. Экстравертированный.

Высокая общительность, словоохотливость, своего мнения не имеет, несамостоятелен, стремится быть как все, неорганизован, предпочитает подчиняться. Часто лидерство уступают другому. Исполнительны, подвержены чужому влиянию, легковверны, пристрастны к развлечениям.

**Методы коррекции личностных особенностей и состояний:**

- 1) психогигиена;
- 2) психопрофилактика;
- 3) психотерапия.

**А.Е. Личко** подробно описал акцентуации характера: гипертимная, неустойчивая, истероидная, циклоидная, лабильная, астено-невротическая, сензитивная, психастеническая, шизоидная, эпилептоидная, неустойчивая, конформная.

**Э.Г. Эйдемиллер** выделил следующие акцентуации характера: неврастеническая, эпилептоидная, гипертимная, паранойяльная, шизоидная, конформная, эмоционально-лабильная, неустойчивая, психастеническая, циклоидная, истероидная, меланхолическая, сензитивная.

### Литература

1. Бадмаев Б.Ц. Методика преподавания психологии: учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений. - М.: Гуманитарный изд. центр ВЛАДОС, 2001. - 304.
2. Каммероу Дж., Баргер Н, Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы.- Пер. с англ. - М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. - 224.
3. Творогова Н.Д. Психология управления. - М.:ГЭОТАР-МЕД, 2001. - 384.- (XXI век).

## Тема № 14. Динамика конфликта

### План

1. Функции конфликта. Этапы, стадии и фазы развития конфликта.
2. Стили поведения в конфликтных ситуациях.

*Ключевые понятия:* объективная конфликтная ситуация, функции, динамика конфликта.

### *1. Функции конфликта. Этапы, стадии и фазы развития конфликта*

**Динамика конфликта** - ход развития, изменения конфликта под влиянием действующих на него факторов и условий.

**Функции** - явления, зависящие от других и изменяющиеся по мере изменения этого другого явления.

**Нарастание** конфликта протекает обычно в следующей последовательности:

- 1) постепенное усиление позиций участников за счет введения более активных сил;
- 2) увеличение числа проблемных ситуаций и углубление первичной проблемной ситуации;
- 3) повышение конфликтной активности участников, изменение характера конфликта в сторону ужесточения, вовлечение в конфликт новых лиц;
- 4) нарастание эмоциональной напряженности;
- 5) изменение отношения к проблемной ситуации и конфликту в целом.

**Устранение** конфликтов предполагает:

- 1) предупреждение конфликта;
- 2) принятие оптимальных решений в конфликтных ситуациях;
- 3) управление конфликтом, если он уже возник;
- 4) разрешение конфликта.

### **Этапы, стадии и фазы развития конфликта**

*Конфликтная ситуация проявляется*, когда противоречия осознаются и воспринимаются как наличие угрозы. Конфликтная ситуация назревает постепенно и вызывает напряжение и дискомфорт, которые могут привести партнеров в состояние дистресса.

Возможные соотношения конфликтной ситуации и конфликта:

- 1) конфликтная ситуация объективно существует, однако она не осознается, не воспринимается участниками конфликта (конфликта нет);
- 2) конфликтная ситуация существует; стороны воспринимают ее как конфликтную, однако с теми или иными отклонениями (неадекватное восприятие конфликта);
- 3) конфликтная ситуация отсутствует, однако отношения сторон воспринимаются как конфликтные (ложный конфликт);
- 4) конфликтная ситуация существует и участниками более или менее адекватно воспринимается (объективный конфликт).

Момент вступления в конфликт - дело личного выбора каждого. Конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами.

### **Сигналы наличия конфликтной ситуации**

1. Кризис. Словесное несогласие. Разрыв взаимоотношений, ожесточенные споры, утеря норм поведения, готовность идти на крайности как в своем воображении, так и в реальном поведении.
2. Напряжение. На первых этапах проявляется в тревоге, недовольстве. Затем нарушается мотивационная структура деятельности, дезорганизуется и снижается ее эффективность. Состояние напряжения искажает восприятие другого человека, актуализирует негативные

установки и предубеждения, чувства. Мысли постоянно вращаются вокруг одной и той же проблемы.

3. Недоразумение. Возникает, если делаются ложные выводы из ситуации, если отсутствует взаимопонимание, если неясно высказывается мысль.
4. Инциденты. Какая-то мелочь может вызвать временное волнение или раздражение.
5. Дискомфорт. Это интуитивное ощущение, что что-то не так.
6. Отсутствие открытого общения. Нежелание быть вместе во времени и пространстве.
7. Негативные образы и фантазии о другом. Подозрительность и недоверчивость по отношению к другому.
8. Сплетни о другом.

### **Карта конфликтной ситуации**

1. Опишите проблему в общих чертах.
2. Решите, кто является главными сторонами конфликта.
3. Определите потребности сторон.
4. Определите опасения участников:
  - провал и унижение;
  - боязнь оплошать;
  - финансовый крах;
  - возможность быть отвергнутым и нелюбимым;
  - потеря контроля;
  - одиночество;
  - потеря работы;
  - низкая зарплата;
  - неинтересная работа;
  - опасение, что вами будут командовать;
  - опасение, что придется начать все с начала.

*Конфликтное взаимодействие.* События «борьбы»: иницирующие, восприятие враждебного намерения, защитный гнев, контратака, повторение циклов. Действия усиления собственных возможностей и принуждения оппонента совершать ошибки:

1. Демонстрация усиления собственных ресурсов.
2. Выжидание.
3. Риск, неожиданный эффект.
4. Принуждение.
5. Снижение ранга оппонента.
6. Нанесение удара ниже пояса, используя интимные знания о партнере.
7. «Примешивание» не относящихся к делу вопросов для того, чтобы организовать атаку.
8. Оценивание партнера.

9. Требование большего, чем партнер может дать.

## ***2. Стили поведения в конфликтных ситуациях***

*Уход* от конфликта целесообразен, если конфликт не затрагивает ваших прямых интересов. Однако уход отнимает возможность принять участие в дальнейшем развитии ситуации.

*Формы ухода:*

- молчание;
- демонстративное удаление;
- обиженный уход;
- затаенный гнев;
- депрессия;
  
- игнорирование обидчика;
- едкие замечания за спиной оппонента;
- переход на «чисто деловые отношения»;
- индифферентное отношение;
- полный отказ от дружеских или деловых отношений с провинившейся стороной.

*Подавление* (позиция «жертвы») - отказ признать наличие конфликта, если пытаешься поддержать отношения любой ценой.

*Формы поведения при подавлении:*

- делаете вид, что все в порядке;
- продолжаете действовать, как будто ничего не произошло;
- миритесь с происходящим, чтобы не разрушать покой;
- молчите, а потом начинаете вынашивать планы мести.

*Борьба.* Редко приносит долгосрочные результаты.

*Формы проявления борьбы:*

- стремление доказать, что оппонент не прав;
- попытка перекричать других;
- применение физического насилия;
- требование безоговорочного послушания;
- попытка перехитрить оппонента;
- подключение союзников;
- требование, чтобы оппонент согласился, если впредь хочет поддерживать с вами отношения.

## **Стадии разрешения конфликта**

1. Осознание конфликта.
2. Анализ конфликта.

3. Выработка решения.
4. Исход конфликта.

### **Последствия конфликтов**

Конфликты могут быть негативными или позитивными, конструктивными или деструктивными в зависимости от того, как их разрешат.

### **Основные варианты результатов разрешения конфликта**

1. Полное разрешение на объективном уровне за счёт преобразования конфликтной ситуации.
2. Частичное разрешение на объективном уровне.
3. Полное разрешение на субъективном уровне за счёт коррекции образов конфликтной ситуации.
4. Частичное разрешение на субъективном уровне.

Любое конфликтное действие имеет *четыре исхода*:

- подчинение другому (унижение противника);
- компромисс (отказ от части требований);
- прерывание конфликтных действий (вплоть до увольнения);
- интеграция (нахождение пути, удовлетворяющего обе стороны).

### **Возможные последствия внутригруппового конфликта**

- образование подгрупп;
- удаление инакомыслящих членов;
- выбор «козла отпущения»;
- организационные изменения в группе;
- появление или смена руководителя;
- распад группы;
- новый позитивный этап развития группы.

### **Литература**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999. - С. 38-89.
2. Конфликтология /Под ред. АС. Кармина, СПб.: Изд-во «Лань», 1999.- С. 28-107.
3. Гришина Н.В. Психология конфликта. - СПб.: Питер, 2001. - С.160 -269.
4. Творогова Н.Д. Психология управления. Лекции. - М.: ГЭОТАР- МЕД, 2001. – С. 239-262.

### **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

#### **Учебники**

1. Абрамова, Г. С. Практическая психология : учебник / Г. С. Абрамова. – Екатеринбург : Деловая книга, 1999 . – 512 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учебник / Г. В. Бороздина. - Москва : «ИНФРА-М», 2002. - 295 с.

3. Ботавина, Р. Н. Этика менеджмента: учебник / Р. Н. Ботавина. – Москва : «Финансы и статистика», 2002. – 192 с.
4. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник / В.И. Кнорринг. – Москва : «НОРМА», 2001. – 528 с.
5. Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций : учебник / А. В. Морозов. – Санкт-Петербург. : «СОЮЗ», 2000 . – 576 с.

#### **Учебные пособия**

1. Аверченко, Л. К. Управление общением : Теория и практика для социального работника : учеб. пособие / Л. К. Аверченко. – Москва : «ИНФРА-М», 1999. – 216 с.
2. Астапова, В. М. Тревога и тревожность : учеб. пособие / В. М. Астапова. – Санкт-Петербург, 2001. – 256 с.
3. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие / Г. В. Бороздина. - Москва : «ИНФРА-М», 1999. – 224 с.
4. Галкина, Т. П. Социология управления : от группы к команде : учеб. пособие / Т. П. Галкина. – Москва, 2001. – 224 с.
5. Гальперин, П. Я. Введение в психологию: учеб. пособие / П. Я. Гальперин. – Москва, 1999. – 332 с.
6. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учеб пособие / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург, 2001. – 448 с.
7. Еникеев, М. И. Общая, социальная, юридическая психология : учеб. пособие / М. И. Еникеев. – Москва : «ПРИОР», 2002. – 400 с.
8. Казанцев, А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, задачах и тестах : учеб. пособие / А. К. Казанцев. – Москва : «ИНФРА-М», 1998. – 365 с.
9. Казанцев, А. К. Практический менеджмент: в деловых играх, задачах и тестах: учеб. пособие / А. К. Казанцев. – Москва : «ИНФРА-М», 2000. – 365 с.
10. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / А. В. Карпов. – Москва, 1999. – 584 с.
11. Князев, С. Н. Управление : искусство, наука, практика : учеб. пособие / С. Н. Князев. – Минск, 2002. – 512 с.
12. Колесников, А. Н. Психология делового преуспевания : учеб. пособие / А. Н. Колесников. – Москва : «ВЛАДОС-ПРЕСС», 2001. – 304 с.
13. Кори, Дж. Техники групповой психотерапии : учеб. пособие / Дж. Кори. – Санкт-Петербург, 2001. – 320 с.
14. Курс практической психологии : учеб. пособие / авт. - сост. Р. Р. Кашапов. – Ижевск, 1996. – 448 с.

15. Лабунская, В. А. Экспрессия человека : общение и межличностное познание / В. А. Лабунская. – Ростов н/Д : «Феникс», 1999. – 608 с.
16. Машков, В. Н. Психология управления : учеб. пособие / В. Н. Машков. – Санкт-Петербург, 2000. – 208 с.
17. Морозов, А. В. Психология влияния : учеб. пособие / А. В. Морозов. – Санкт-Петербург, 2001. – 512 с.
18. Пайнс, Э. Практикум по социальной психологии : учеб. пособие / Э. Пайнс, К. Маслач. – Санкт-Петербург, 2001. – 528 с.
19. Петрушин, В. И. Психология менеджмента : учеб. пособие / В. И. Петрушин. – Москва, 1996. – 235 с.
20. Розанова, В. А. Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. – Москва, 2000. – 384 с.
21. Самыгин, С. И. Психология управления : учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – 512 с.
22. Самыгин, С. И. Психология управления : учеб. пособие / С. И. Самыгин, С. И. Столяренко. – Ростов н/Д : «Феникс», 1997. – 512 с.
23. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология управления : учеб. пособие / А. Л. Свенцицкий. – Ленинград, 1986. – 174 с.
24. Творогова, Н. Д. Психология управления. Лекции / Н. Д. Творогова. – Москва : «ГЭОТАР-МЕД», 2001. – 384 с.
25. Урбанович, А. А. Психология управления : учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск, 2001. – 640 с.