

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

# Литература

- Симоненко И.Л. Организационное поведение: конспект лекций / И.Л. Симоненко. – Ростов н/Д : Феникс, 2015. – 110 с.
- Литвинюк, А. А. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 505 с.
- Руденко А.М. Управленческая психология / А. М. Руденко. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 345 с.
- Рамендик Д.М. Управленческая психология : учебник / Д.М. Рамендик. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2009. – 256 с.

Термин организационное поведение состоит из:

- факторов, определяющих механизм поведения индивидуумов в организации;
- особенностей межличностных отношений в организации и использования эффектов общения для достижения целей функционирования и развития организации;
- межгрупповых и межорганизационных отношений.

**ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ.  
РАННИЕ ТЕОРИИ  
МОТИВАЦИИ.**

- В основе мотивов действия лежат потребности (физические или психологические недостатки в чем либо).
- *Потребности можно классифицировать как:*
  - Первичные
  - вторичные

# Первичные потребности

- ▣ Врожденные по своей природе, связанные с биологическими нуждами (еда, вода, дыхание, сон).

Т.е. заложены генетически.

# Вторичные потребности

- Потребности имеют социальную природу (потребность в успехе, уважении, власти).  
Т.е. приобретаются с ОПЫТОМ.

- Когда потребность осознается человеком, она вызывает у него состояние *устремленности*.
- Побуждение – это стремление к действию, имеющее определенную направленность (цель).
- Цель в этом смысле – то, что осознается как средство удовлетворения потребности.

**Мотивацию** можно определить как -

- ▣ - совокупность процессов, которые направляют и поддерживают поведение личности, побуждают ее к достижению целей, определяют активность (побуждения стимулируют человека совершать некие

*Говоря о мотивации, следует отметить два важных момента:*

- ▣ *Во-первых, мотивация незрима, она может быть выявлена только на основе действий.*
- ▣ *Во-вторых, деятельность человека обычно имеет несколько мотивов (главный*

# Ранние теории мотивации

- Иерархии потребностей
- Х и У теория
- Двухфакторная теория мотивации

# Теория иерархии потребностей А. Маслоу

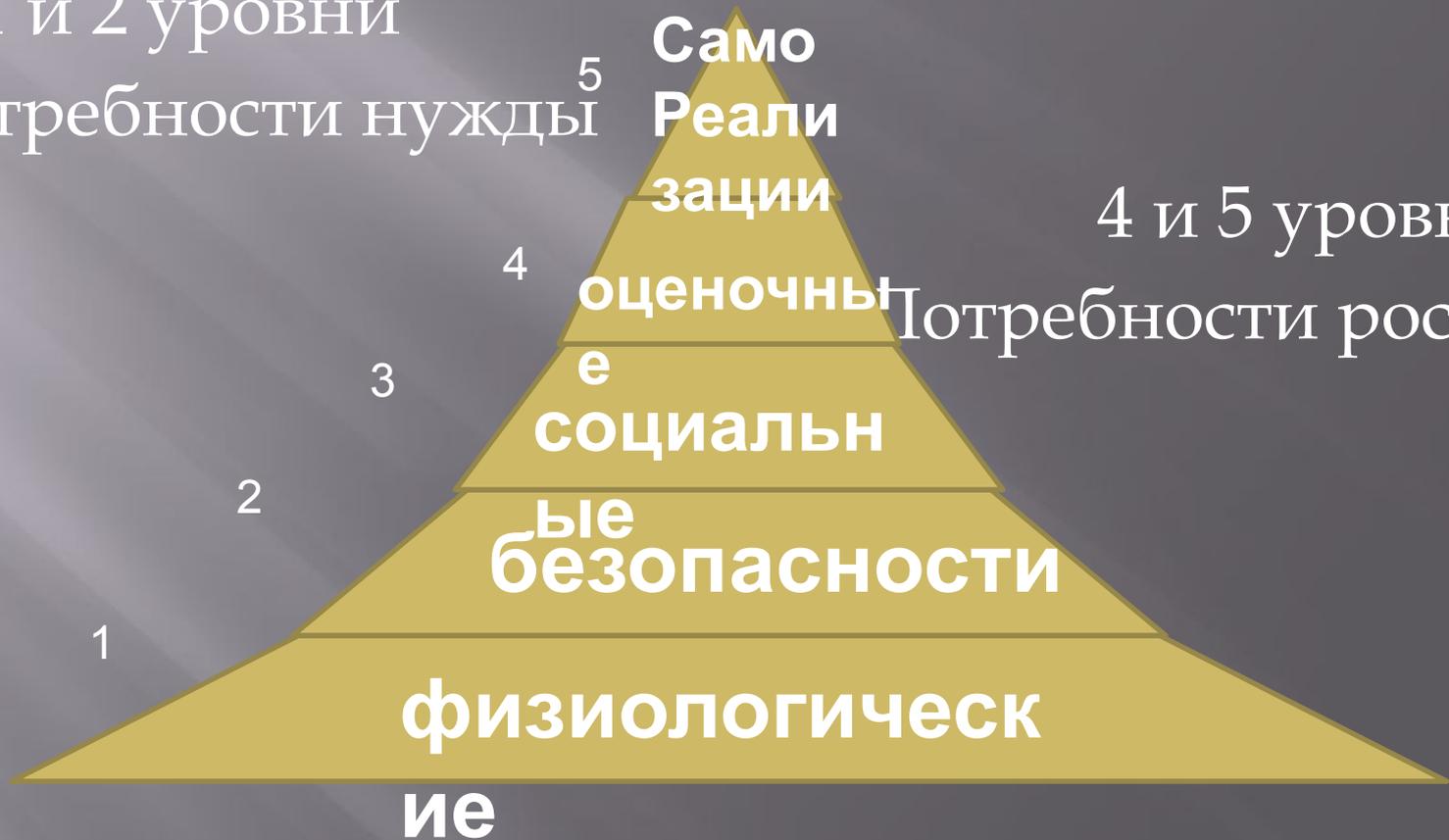
- Это самая известная теория стимуляции.
- Он выдвинул гипотезу, что каждый индивидуум имеет набор потребностей, которые подразделяются на пять уровней.

# Уровни потребности:

- ▣ *Физиологические* (еда, вода и т.д.)
- ▣ *Потребность в безопасности* (охрана, защита от физического и психологического воздействия)
- ▣ *Социальные* (иметь друзей, любить, быть в жизни коллектива)
- ▣ *Оценочные* (самоуважение)
- ▣ *Потребность в самореализации*  
(раскрытие потенциальных возможностей и способностей)

▣ 1 и 2 уровни

Потребности нужды



4 и 5 уровни

Потребности роста

## **X и Y теории Маркгрегора**

- ▣ Д. МаркГрегор предложил свою концепцию, исходя из двух разных подходов к человеку:
- ▣ *Радикально отрицательный*  
(теория X)
- ▣ *Радикально положительный*  
(теория Y)

# На основе теории Х используются следующие установки:

- В человеке генетически заложено отвращение к труду, поэтому он будет использовать любую возможность избежать работы.
- Если люди не любят работать, их надо принуждать, контролировать либо даже запугивать наказанием для достижения цели.
- Работники будут избегать ответственности и искать формальных указаний в любом удобном случае.
- Большинство людей ставит на первое место в работе безопасность и стабильность.

# На основе теории У используются следующие установки:

- Люди относятся к работе как к естественной игре или отдыху.
- Люди способны проявить самоорганизацию и самоконтроль, если они преданны цели.
- Большинство сотрудников способно принимать и даже искать ответственность.
- Склонность к прогрессивным нововведениям присуща широкому кругу людей, это не исключение.

# Двухфакторная теория мотивации Герцберга

- На основе его исследования, в рамках теории, он выявил *факторы удовлетворенности (мотивирующие)* которые касаются содержания работы, и *факторы неудовлетворенности (гигиенические)* они связаны с условиями выполнения этой работы.

| Гигиенические факторы                    | Мотиваторы         |
|--|--------------------|
| Политика компании и ее администрирование | Достижения         |
| Технический надзор                       | Признание          |
| Зарплата                                 | Работа как таковая |
| Межличностные отношения с начальником    | Ответственность    |
| Условия работы                           | продвижение        |

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

# Введение

- Существует ряд современных теорий, которые имеют одну общую особенность — большую обоснованность. Конечно, это не означает, что данные теории абсолютно верны. Они называются современными не потому, что были разработаны в недавнее время, а по той причине, что отражают современное состояние искусства организационной мотивации.

# Теория ERG

- ▣ . К. Олдерфер из Йельского университета (США) переработал теорию Маслоу так, чтобы более приблизить ее к эмпирическому исследованию. Олдерфер выделяет три группы ключевых потребностей: потребность существования (*existence*), потребность сопричастности (*relatedness*), потребность роста (*growth*), отсюда на звание — ERG.

- ▣ *Потребности существования* — это нужда в материальных вещах. У Маслоу они совпадают с физиологическими потребностями и потребностью безопасности.
- ▣ Вторая группа — *потребность причастности*, или желание наладить межличностный контакт. Эти статусные и социальные потребности требуют взаимодействия с окружающими для своего удовлетворения; они совпадают с внешними факторами оценочных и социальных потребностей в классификации Маслоу

- Наконец, Олдерфер особо выделяет *потребности роста* — врожденное стремление человека к совершенствованию. Они соответствуют внутренним факторам оценочных потребностей и потребности самореализации в иерархии Маслоу.

# Пирамида Маслоу



# Теория потребностей МакКлеланда.

- ▣ Теория потребностей была разработана американским психологом Д. МакКлеландом и его коллегами. Теория сосредоточивает внимание *на трех типах потребностей:*
  - ▣ *потребность преуспеть – желание выделиться, добиться успешности в общении, стремление к успеху;*
  - ▣ *потребность власти – желание склонить других поступать так, а не иначе;*
  - ▣ *потребность в причастности – желание иметь дружеские и близкие отношения с коллегами.*

- Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлеланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Наоборот, влияние этих потребностей на поведение человека очень зависит от их взаимодействия.

# Теория постановки целей

- ▣ *В конце 1960-х гг. американский психолог Э. Локи выдвинул предположение, что хорошее средство мотивации — это работа в соответствии с такой целью, которая определяет для работника то, сколько необходимо затратить сил и в какой последовательности выполнять задание. Четко определенные сложные цели приносят большую отдачу, чем аморфное «сделай, что сможешь».*

# Пример

- ▣ Водитель грузовика должен делать по 12 рейсов ежедневно, что обязывает его стремиться к определенной цели. Можно утверждать, что этот водитель перевыполнит работу в отличие от своего двойника, который четко определенного задания не имеет.

- ▣ Общий вывод заключается в том, что намерения, связанные со сложными и не обычными целями. Носящие состязательный характер и четко описывающими желательную ситуацию, являются действенной мотивирующей силой. При благоприятных условиях они приведут к высокой продуктивности.

# **Теория ожидания**

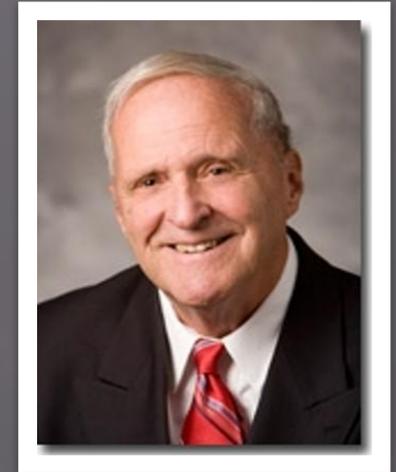
## **Разработка обязанностей у сотрудников**

# Введение

Большой популярностью сегодня пользуется теория ожидания. По существу, теория утверждает, что людей мотивирует к работе ожидание того, что они смогут достигнуть желаемого результата. Она характеризует людей как разумных существ, которые, прежде чем приступить к работе, думают о том, что им надо сделать, чтобы получить вознаграждение, способны ли они это сделать и сколько много значит для них это вознаграждение. И время не стоит на месте, руководство всегда стремится усовершенствовать планы по разработке обязанностей, т.е. повысить мотивацию – что и объясняет *актуальность* данной темы.

# Виктор Врум

Наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели.



Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

# Теория ожидания

- уровень мотивации сотрудников зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению иных рабочих задач и получению вознаграждения



## Основные элементы теории ожидания:

✓ ожидание

*Затраченные усилия приведут к желаемому результату*

✓ содействие

*Надежда на вознаграждение в зависимости от результатов*

✓ Валидность

*Воспринимаемая величина вознаграждения*

*Теория ожидания утверждает, что мотивация зависит от всех трех компонентов*



Мотивация будет выше, когда все элементы высоки.  
Если один из них равен нулю, общий уровень мотивации также равен нулю.

**Пример:** если рабочий верит, что его усилия приведут к результату, который будет вознагражден, мотивация будет отсутствовать при валентности ожидаемого вознаграждения, равной нулю.

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное необходимое условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, ожидания можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события.

# Психологические проблемы при принятии решений

# Групповое мышление

*Такое мышление характеризуют так:*

«Чем сплоченнее группа, тем сильнее желание у каждого из ее членов избежать раскола, что заставляет его склоняться к тому, что любое предложение, поддержанное лидером или большинством членов группы, является правильным.»

**Исследуя причины группового мышления, английский исследователь И. Дженис выделил 8 причин группового мышления:**

1. Иллюзия неуязвимости
2. Ложная рациональность
3. Групповая мораль
4. Стереотипы
5. Давление
6. Самоцензура
7. Единодушие
8. Привратники

# Эффект поляризации

Это явление состоит в том, что принятое группой решение оказывается более или менее рискованным в зависимости оттого, какое в среднем отношение к риску было у группы до обсуждения проблемы.

Если первоначально группа была скорее консервативной, чем склонной к риску, то в результате коллективного решения она становится еще более консервативной и осторожной. В этом случае наблюдается эффект *«сдвига к осторожности»*.

Если же первоначально группа была скорее рискованной, чем осторожной, то после обсуждения ее склонность к риску увеличивается, и группа принимает еще более рискованное решение.

В этом случае наблюдается обратное явление — эффект «сдвига к риску».

Таким образом возникает эффект поляризации: *мнение группы после обсуждения «сдвигается» в сторону одного из полюсов — крайнего риска или крайней осторожности.*

# Эффект социальной фасилитации

Термин «*фасилитация*» означает облегчать, помогать, способствовать.

Присутствие других людей или даже одного наблюдателя в целом ряде случаев повышает активность человека, оказывает «облегчающее» воздействие на выполнение индивидуальных действий и принятие индивидуальных решений.

- ▣ Однако, как показали эксперименты, поведение людей в присутствии наблюдателей становится более уверенным и точным только при решении относительно простых и знакомых задач. Когда же требуется решить сложную задачу, то присутствие других людей «сковывает» и мешает.

# Феномен выученного диссонанса

Это явление возникает из-за того, что многие участники группы еще до начала обсуждения или в ходе коллективного решения проблемы понимают невозможность повлиять на окончательное групповое решение.

Поэтому они как бы заранее предвидят, что в итоговом решении группы не будут учтены их индивидуальные предпочтения и, как следствие, это решение будет противоречить их личным интересам.

Такая установка приводит к заметному снижению творческой активности работников в процессе принятия коллективных решений.

# Эффекты объема и состава

Слишком малые группы, как правило, не обладают достаточной информацией и необходимым разнообразием мнений, чтобы принимать качественные решения и напротив, в слишком больших группах очень сильно проявляются негативные эффекты межличностного взаимодействия, снижающие качество коллективных решений.

Вместе с тем установлено, что эффективность процесса принятия решений сильно зависит не только от количества участников, но и от состава группы.

В связи с этим часто проявляется *эффект состава*, который заключается в том, что слишком однородные и слишком неоднородные группы обычно принимают менее удачные решения, чем группы, имеющие некоторую «оптимальную» степень

# Эффект асимметрии качества решений

Этот феномен описывает различия в том влиянии, которое может оказывать группа на качество индивидуальных решений людей в зависимости от их статуса внутри этой группы.

Он оказывает двойное влияние

- 1. У группы больше возможностей для того, чтобы повлиять на качество индивидуальных решений ее рядовых участников, нежели на качество решений руководителя. Благодаря своему статусу руководитель в меньшей степени поддается влиянию группы и реже меняет свои решения
- 2. У группы меньше возможностей для того, чтобы изменить неудачное решение руководителя по сравнению с тем, как сам руководитель может убедить или заставить группу принять иное решение

# Феномен идиосинкразического кредита

*Идиосинкразия* — неприятие, болезненная чувствительность к тем или иным явлениям.

Данное явление представляет собой своеобразное разрешение группы на девиантное поведение, т. е. поведение, отклоняющееся от общепринятых норм.

При этом разным участникам группы может быть позволено разное отклонение от групповых норм. Величина такого отклонения обычно зависит от статуса членов группы и их прошлого вклада в достижение общегрупповых целей:

*чем выше положение индивида внутри группы, тем большей свободой поведения и высказываний он обладает.*

# Феномен ложного согласия

- ▣ В ходе дискуссии некоторые члены группы могут занимать своеобразную позицию соглашательства с лидером или с большинством.

Однако это объясняется не тем, что их взгляды действительно совпадают, а совсем другими причинами: *недостаточной компетентностью, слабостью характера, отсутствием личных взглядов, нежеланием думать и тратить силы на решение проблемы.*

Занимая такую позицию, субъект не включается в групповую дискуссию, а лишь активно подчеркивает свое согласие с другими участниками, имеющими, как правило, более высокий статус.

# Феномен виртуального решателя

Виртуальный решатель — человек, которого реально нет в группе, но который, по мнению группы, «должен появиться и решить проблему»

Обычно это явление воспринимается и оценивается людьми отрицательно, так как оно приводит к тому, что принятие решения затягивается или откладывается на неопределенный срок.

- ▣ Однако феномен виртуального решателя имеет одну положительную черту: в процессе ожидания виртуального решателя группа поневоле продлевает подготовку принятия

# Явление конформизма

Данный психологический эффект состоит в том, что многие люди принимают решения и выносят суждения только на основании мнения окружающих, даже если оно противоречит их собственному. Для исследования этого эффекта проводились многочисленные эксперименты, которые показали, что у людей появляется склонность к конформизму, когда им противостоит даже незначительное большинство группы.

Таким образом, это явление можно иначе назвать *эффектом согласия с большинством*.

# ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Существует закономерность: чем сложнее психологическое явление, тем больше его определяет индивидуальность человека.

## Понятие стереотипа и эффекты:

- ▣ Под стереотипом понимается схематизированный, упрощенный образ какого-либо явления, фиксирующий в себе лишь некоторые черты
- ▣ Эффект ореола- это пример того, как личностное восприятие может повлиять на административное решение. Так называют влияние самого общего впечатления о человеке на дальнейшую оценку его поведения.

- ▣ **Эффект первого впечатления** – это тенденция переоценивать свое первое впечатление о человеке, устойчивости первоначально сложившегося мнения о нем.
- ▣ **Эффект новизны** - это тенденция, при которой последняя более новая информация о человеке и его поведении оказывается субъективно важной чем та, которую мы получили месяц или день назад.

# Система принятия решения С.

## Джонсона:

- ▣ Американский психолог предложил методику принятия личностных и деловых решений, названную им система принятия верных решений «да» или «нет».
- ▣ Сначала принимается предварительное решение, затем задаются вопросы:
  - ▣ 1. Удовлетворяю ли я подлинную потребность?
  - ▣ 2. Узнал ли я варианты выбора?
  - ▣ 3. Все ли я продумал до конца?
  - ▣ 4. Честен ли я сам с собой?
  - ▣ 5. Доверяю ли я своей интуиции?
  - ▣ 6. Достоин ли я лучшего?

# Субъективная рациональность:

- ▣ Субъективная рациональность- это рациональность, ограниченная рамками мышления только одного человека.
- ▣ Концепция субъективной рациональности указывает на то, что 2 человека могут использовать логику для принятия решения по одной и той же ситуации и прийти к различным выводам.

- ▣ Личностные факторы, связанные с индивидуальным восприятием проблемы, проявляются на всех ключевых этапах принятия решений: при оценке вероятностей случайных событий, оценке альтернатив, общей оценке эффективности принятого решения.

## Психологические эффекты:

С вероятностными оценками событий связаны следующие психологические эффекты:

- Эффект репрезентативности,
- Эффект доступности,
- Иллюзия контроля,
- Явление «валентности»,
- Феномен сложных событий.

- ▣ **Эффект репрезентативности**- суть заключается в том, что люди обычно завышают оценки исходов или вероятности случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям.
- ▣ То, что случилось с ними однажды, о чем они лучше осведомлены, кажется более вероятным. О таких событиях можно сказать, что они репрезентативны опыту людей.

- ▣ Люди более высоко оценивают вероятности частных, конкретных событий по сравнению с общими событиями.
- ▣ Данный эффект приводит людей к совершению ошибки игрока, который верит, что за серией неудач обязательно должен последовать выигрыш, хотя на самом деле вероятность выигрыша никак не зависит от числа предшествующих неудачных исходов
- ▣ Данный эффект приводит к тому, что при оценке вероятностей случайных событий люди порой игнорируют объективную информацию о частоте этих событий.
- ▣ Иногда приводит к ошибкам в прогнозировании исходов событий

**Проявления данного эффекта:**

- Эффект доступности заключается в том, что человек оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события приходят на ум, представляются или всплывают в памяти.
- Проявления:
- Случайные события проявляются как правдоподобные
- Эффект приводит к ошибочным оценкам
- Приводит к ошибкам, когда визуальные события
- События оцениваются более вероятными, если их представить или вообразить

- ▣ Иллюзия контроля, этот феномен связан с тем, что субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько сам человек верит, что своими действиями может повлиять на исход события.
- ▣ Проявления:
- ▣ Исход события желателен для нас, то мы считаем его вероятным, чем больше мы верим в его контролируемость.
- ▣ Если верить в контролируемость события, то исход имеет негативное значение соответственно вероятность снижается

*Феномен валентности* (эффект Ф. Ирвина). Субъективная оценка вероятности случайного события зависит от его «валентности», т. е. положительной или отрицательной оценки человеком исхода этого события. Исследования показывают, что люди завышают вероятность событий с положительными исходами и занижают — с отрицательными. Другими словами, приятные и желательные события кажутся людям более вероятными, чем неприятные и нежелательные. Это явление названо *феноменом «валентности»*.

Субъективная составляющая широко проявляется также при оценке альтернатив. С ней связаны следующие феномены психологии принятия решений:

- ▣ якорный эффект;
- ▣ эффект восприятия риска;
- ▣ инерционный эффект;
- ▣ эффект реактивного сопротивления.

## *Якорный эффект.*

Данный эффект возникает в задачах принятия решений при оценивании людьми как вероятностей случайных событий, так и последствий альтернатив. Его сущность заключается в том, что в процессе оценивания люди непроизвольно «привязываются» к некоторым исходным оценкам, которые были даны кем-то ранее или вообще получены случайным образом.

По этой причине якорный эффект также называется эффектом привязки. Оценки, которые играют роль «якоря», как бы притягивают к себе мнение людей, которые, ничего не подозревая, подгоняют под них свои суждения.

Чтобы защититься от влияния «якоря», или «привязки», необходимо сознательно и критически относиться к любой предложенной оценке, даже если она выглядит правдоподобной. Самый лучший способ — вообще не принимать во внимание эти оценки, забыть о них хотя практически это сделать трудно.

# Эффект восприятия риска

*Эффект восприятия риска.* Данное явление наблюдается в условиях неопределенности, когда принятие решений связано с риском, то есть возможностью неблагоприятного исхода. В «рискованных» ситуациях важную роль играет такое личностное качество людей, как склонность к риску.

# Инерционный эффект

*Инерционный эффект.* Это явление состоит в том, что люди, как правило, переоценивают значимость той альтернативы или идеи, которая первой пришла им в голову при решении проблемы.

Поэтому во многих случаях они не утруждают себя поиском других вариантов решения, и процесс принятия решения на этом заканчивается.

Если же для решения проблемы генерируются новые идеи, то они оцениваются с точки зрения достоинств первой альтернативы. Такая оценка носит критический, предвзятый характер, что зачастую служит причиной отказа от этих идей.

## Эффект реактивного сопротивления

*Эффект реактивного сопротивления.* Это общее социально-психологическое явление состоит в том, что любое внешнее давление, которое выражается в ограничении свободы действий или выбора, порождает сильную ответную реакцию со стороны человека.

Эта реакция проявляется двояко. С одной стороны, она заключается в стремлении человека совершить именно то действие и принять именно то решение, на которые накладываются ограничения или запрет.

Это происходит потому, что субъективная ценность и привлекательность таких «запретных» решений значительно выше, хотя объективно они могут быть хуже, чем иное решение проблемы.

Личностные характеристики и субъективные факторы важны и на заключительном этапе процесса принятия решений — оценки и контроля за исполнением решения. Здесь выделяются следующие психологические феномены (О. А. Кулагин):

- ▣ эффект чрезмерной уверенности;
- ▣ эффект «трудности — легкости»;
- ▣ феномен диссонанса после трудного решения;
- ▣ эффект поведения, противоречащего отношению

# Эффект чрезмерной уверенности

*Эффект чрезмерной уверенности.* Этим термином обозначается неоднократно проверенный в экспериментах тот факт, что в большинстве случаев люди переоценивают правильность своих решений.

# Эффект трудности-легкости

*Эффект трудности-легкости.* Дальнейшие исследования эффекта чрезмерной уверенности показали, что оценка людьми правильности принятого решения зависит от трудности решаемой задачи.

Было установлено, что при увеличении трудности число правильных решений сокращается, но степень уверенно вместе с тем при уменьшении трудности задачи число правильных ответов естественно увеличивается, но степень уверенности людей в их правильности почему-то снижается.

На первый взгляд возникает парадокс: в трудных задачах люди демонстрируют уверенность, а в легких — неуверенность в своих решениях. Данный

## *Феномен диссонанса после трудного решения.*

Данный эффект связан с появлением и снятием когнитивного (познавательного) диссонанса после принятия решения.

Под когнитивным диссонансом понимается противоречие между имеющимися знаниями, мнениями, убеждениями человека и новой информацией.

Люди переживают это противоречие как состояние дискомфорта и поэтому стремятся избавиться от него и восстановить свое «душевное равновесие». Именно это стремление часто мотивирует людей на принятие решений и выполнение соответствующих действий.

## *Эффект поведения, противоречащего отношению.*

Если человек добровольно принимает решение или совершив какой-либо поступок, не соответствующие его принципам и убеждениям, то следствием этого будет диссонанс между знанием человека о принятом решении или совершенном действии и его индивидуальными предпочтениями.

В этом случае когнитивный диссонанс может быть снят двумя способами.

Во-первых, человек будет оправдывать свои решения, идущие вразрез с его убеждениями, тем, что эти решения направлены на достижение значимых внешних целей, ради которых «можно поступиться своими принципами».

Во-вторых, если принятое решение не имеет достаточно разумного и сильного оправдания, то в дальнейшем предпочтения, ценности, убеждения могут сами измениться так, что они будут соответствовать

# Принципы, функции и элементы управления

- ▣ Принципы управления – это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления.
- ▣ Общие принципы управления:
  1. Принцип системности.
  2. Принцип объективности.
  3. Принцип саморегулирования.
  4. Принцип дополнительности.
  5. Принцип обратной связи.
  6. Принцип информационной достаточности.

# Принципы, функции и элементы управления

- ▣ Общие принципы управления:
  7. Принцип оптимальности.
  8. Принцип вероятности.
  9. Принцип демократизма.
  10. Принцип конкуренции.
  11. Принцип стимулирования и др.

# Принципы, функции и элементы управления

- ▣ Частные принципы управления. Это принципы сфера действия которых локальна, ограничена.
- ▣ Принципы производительности труда по Г. Эмерсону.
  1. Точно поставленные идеалы или цели.
  2. Здравый смысл.
  3. Компетентная консультация.
  4. Дисциплина.
  5. Справедливое отношение к персоналу.

# Принципы, функции и элементы управления

Принципы производительности труда по Г. Эмерсону:

6. Быстрый, надёжный, полный, точный и постоянный учёт.
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Написанные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

# Принципы, функции и элементы управления

- ▣ Основные функции управления:
  1. Прогнозирование и планирование;
  2. Организация;
  3. Координация и регулирование;
  4. Мотивация;
  5. Контроль, учёт и анализ.

# Принципы, функции и элементы управления

- ▣ Основные элементы управления:
  1. Инициативность;
  2. Информированность;
  3. Защита своего мнения;
  4. Разрешение конфликтных ситуаций;
  5. Принятие решений;
  6. Критический анализ.

# Соотношение понятий: «лидер», «руководитель», «менеджер»

Лидерство – способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

Виды лидеров:

1. Лидер-организатор.
2. Лидер-творец.
3. Лидер-борец.
4. Лидер-дипломат.
5. Лидер-утешитель.

# Соотношение понятий: «лидер», «руководитель», «менеджер»

«Руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Руководитель назначается официально, извне, и ему требуются официальные полномочия для управления людьми.

- ▣ Понятие «руководитель» шире, чем понятие «менеджер», которое чаще всего применимо к бизнесу в производственной сфере, в то время как «руководитель» употребляется и по отношению к непромышленным сферам.

# Соотношение понятий: «лидер», «руководитель», «менеджер»

Менеджер – это наёмный профессиональный управляющий предприятия, член руководящего состава компании, банка и т.п., специалист в области управления.

- ▣ Лидерство является психологическим ядром менеджмента и руководства.

# Способности к управленческой деятельности.

С точки зрения А.В. Карпова, управленческие способности – это, *во-первых*, категория основных характеристик личности управленца, которая обозначается понятием менеджерских характеристик. Эти характеристики подразделяются на две группы:

- ▣ биографические характеристики;
- ▣ личностные качества «эффективного менеджера».

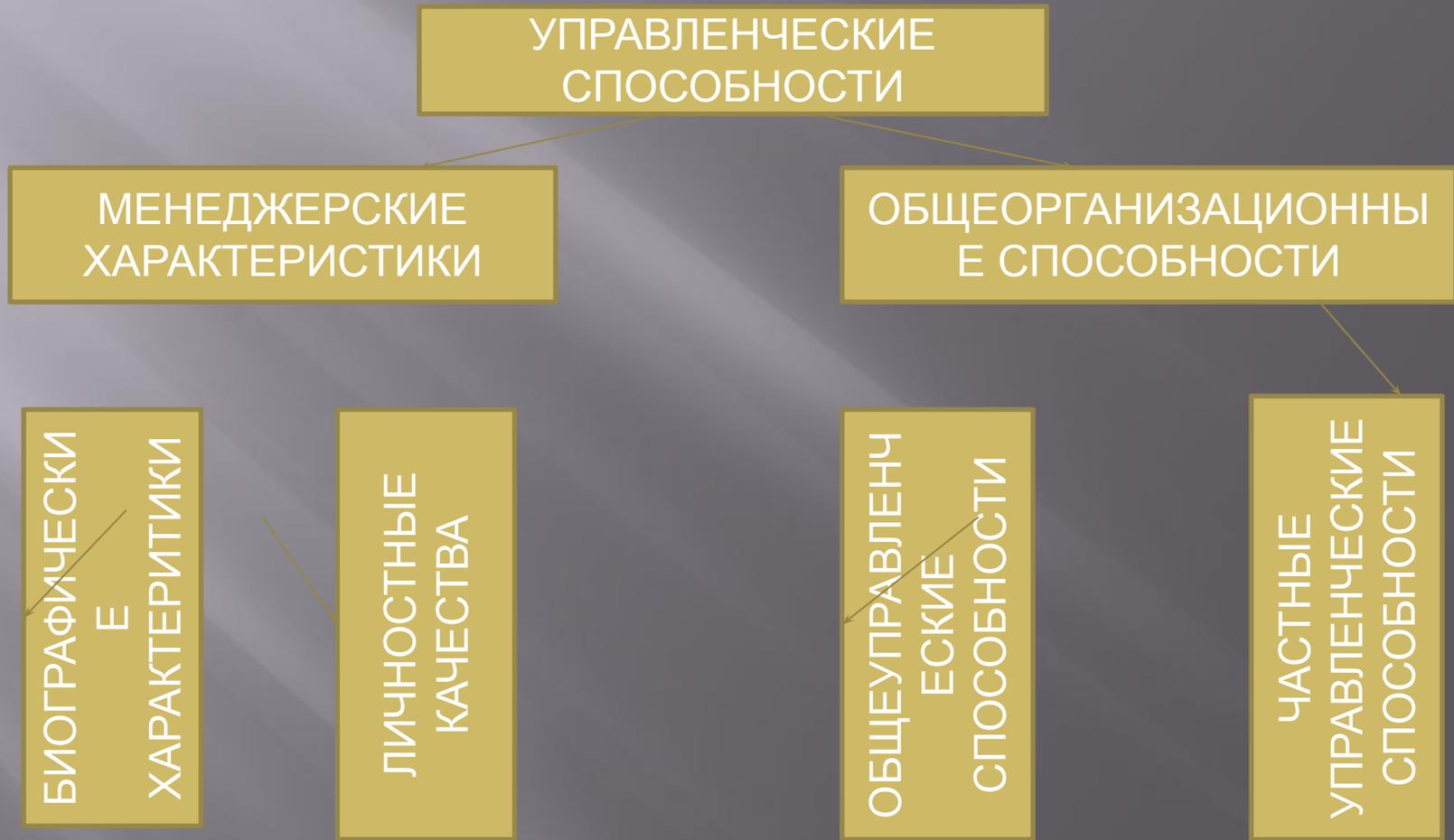
# Способности к управленческой деятельности.

*Во-вторых*, управленческие способности это категория общеорганизационных способностей.

Она также подразделяется на две группы:

- ▣ общеуправленческие способности;
- ▣ частные управленческие способности.

# Способности к управленческой деятельности.



# Способности к управленческой деятельности.

Менеджерские характеристики (с точки зрения А.В. Карпова):

- ▣ Возраст
- ▣ Пол
- ▣ Культурно-образовательный уровень
- ▣ Социально-экономический статус

# Способности к управленческой деятельности.

Личностные качества «эффективного менеджера»:

- ▣ Уверенность в себе
- ▣ Эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость и креативность
- ▣ Стремление к достижениям и предприимчивость
- ▣ Ответственность и надёжность и др.

# Способности к управленческой деятельности.

Общеуправленческие способности (Л.И Уманский):

- ▣ Психологический такт
- ▣ Общественная энергичность
- ▣ Требовательность
- ▣ Склонность к организаторской деятельности и др.

Частные управленческие способности обуславливают эффективное выполнение отдельных управленческих функций.

# Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

*Стиль руководства.*

1. Авторитарный (автократический) стиль.

- ▣ Руководитель использующий этот стиль, прежде всего ценит единоначалие.
- ▣ Для такого стиля характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений и др.

# Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

*Стиль руководства.*

## 2. Демократический стиль.

- Основные характеристики данного стиля: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учёта мнений и инициатив сотрудников; выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками; руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников.

## 3. Либеральный стиль.

Характеризуется, с одной стороны, «максимум демократии», а с другой стороны, «минимум

# Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

*Стиль руководства.*

4. Непоследовательный (алогичный) стиль.

- ▣ Проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому.

5. Авральный стиль.

- ▣ Подходит только для исключительной ситуации.
- ▣ Характеризуется выполнением большого объёма работы в последний момент рабочего времени или графика работы.

# Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

*Стиль руководства.*

6. Деловой стиль.

- ▣ Противоположен авральному. Предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам.

7. Компромиссный стиль.

- ▣ Основывается на способности руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей.

# Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

## Управленческие роли:

- ▣ Администратор;
- ▣ Плановик;
- ▣ Политик;
- ▣ Эксперт;
- ▣ Представитель;
- ▣ Регулятор;
- ▣ Источник;
- ▣ Судья;
- ▣ Символ;
- ▣ Диктатор;
- ▣ «Отец»;
- ▣ «Козёл отпущения».

## Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

Признаки слабого руководителя с точки зрения Е. В. Ксенчук и М.К. Кияновой.

- Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их.
- Занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет времени.
- Решение старается отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам.
- Никогда ничего не решает до конца.
- Фамильярен с подчиненными и др.

# Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

Перечень качеств сильного руководителя.

- ▣ Обладает высокой сопротивляемостью к фрустрации, хладнокровен.
- ▣ Умеет общаться с людьми.
- ▣ Способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна.
- ▣ Компетентен в специфических проблемах управления.
- ▣ Способен нести ответственность за порученное задание и др.

## Стили руководства, управленческие роли руководителя и психологические портреты слабого и сильного руководителя

*Сильный руководитель или менеджер высокого класса должен уметь:*

- ▣ стремиться вести нормальный образ жизни;
- ▣ научно прогнозировать стратегию развития фирмы;
- ▣ формулировать цели коллектива, поддерживать нормальный морально-психологический климат в коллективе;
- ▣ разбираться в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства;
- ▣ мобилизовывать себя и коллектив на достижение

# Психологические основы карьерного руководителя

К главным личностным качествам человека, обладающего высоким уровнем мотивации к карьере, относятся:

- ▣ *Самоэффективность,*
- ▣ *Самоуважение,*
- ▣ *Самооценка.*

# Психологические основы карьерного руководителя

В зависимости от соотношения трех характеристик — самооценки, уровня притязаний и локус контроля — выделяется несколько типов профессиональной карьеры:

- ▣ «скалолаз»;
- ▣ «имитатор»;
- ▣ «мастер»;
- ▣ «муравей»
- ▣ «венный студент»;
- ▣ «организатор».

# Психологические основы карьерного руководителя

Виды карьерных стратегий зависят от сроков, времени и характера продвижения по служебной лестнице.

- ▣ *типичная карьера*
- ▣ *скоростная карьера*
- ▣ *десантная карьера*
- ▣ *внутриорганизационная карьера*
- ▣ *межорганизационная карьера*
- ▣ *вертикальная карьера*
- ▣ *горизонтальная карьера*
- ▣ *скрытая карьера*
- ▣ *замедленная карьера и др.*

# Психологические основы карьерного руководителя

Этапы профессиональной деятельности.

*Первый этап* - профессиональное самоопределение.

*Второй этап* - вхождение в должность и профессиональная адаптация.

*Третий этап* - становление в должности.

*Четвертый этап* наступает тогда, когда человек оценивает свою профессиональную карьеру как лично-значимый факт.

# Этика взаимоотношений в трудовом коллективе

Одной из серьезнейших психологических проблем карьерного роста является *моббинг* (*mobbing*) – психологические притеснения, преимущественно групповые, работника со стороны работодателя или других работников, включающие в себя постоянные негативные высказывания, постоянную критику в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, исключение его из служебных действий и т. п.

# Этика взаимоотношений в трудовом коллективе

Правила поведения на заседаниях и совещаниях:

*Говорите «Я».*

- 1. Никогда не говорите о себе плохо.*
- 2. Устанавливайте другим границы их выступлений.*
- 3. Не останавливайтесь на формальных деталях.*
- 4. Показывайте себя экспертом.*
- 5. Защищайте интересы своего подразделения.*
- 6. Уточняйте речь цифрами.*

# Этика взаимоотношений в трудовом коллективе

Рекомендации по оптимизации общения в коллективе:

1. *Искать союзников.*
2. *Сформировать общность.*
3. *Корифеев почитать, но не бояться.*
4. *Не стремиться к радушному приему.*
5. *Завоевать расположение одиночек.*
6. *Развивать отраслевые контакты.*

# Психологические основы управленческого процесса

Постановка цели.

Рекомендации руководителю на этапе постановки цели:

- ▣ Помнить, что более трудные цели ориентируют на лучшее *исполнение*, чем более простые.
- ▣ Знать, что краткосрочные цели *больше*, чем долгосрочные, способствуют внутренней *мобилизации*.

## Психологические основы управленческого процесса

Рекомендации руководителю на этапе постановки цели:

- Обсуждать цели с подчиненными (обратная связь)
- Сопоставлять объем работы с возможностями коллектива.
- Делить общие цели на более мелкие, частные, но зато конкретные, определенные и др.

# Психологические основы управленческого процесса

Управленческое решение — это выбор определенного курса действий из возможных вариантов (альтернатив).

По степени алгоритмизации управленческие решения могут быть:

- ▣ *Алгоритмизированными*
- ▣ *Творческими*
- ▣ *Индивидуальными*
- ▣ *Консультационными*
- ▣ *Групповыми*

# Психологические основы управленческого процесса

Этапы подготовки и принятия управленческих решений:

- 1. Этап постановки проблемы.*
- 2. Этап выявления альтернатив.*
- 3. Этап выбора оптимального варианта.*
- 4. Этап реализации решения.*

# Психологические основы управленческого процесса

Можно выделить две основные группы управленческого влияния — эмоциональное и рассудочное.

В группе *эмоционального влияния* выделяется «заражение» и подражание.

В группу *рассудочного влияния* входят: внушение, убеждение, просьба, требование и приказ.

# Психологические основы управленческого процесса

Контроль - один из основных элементов реализации управленческих решений.

Контроль может быть:

- ▣ по степени регулярности - эпизодический или систематический;
- ▣ по объему - детальный или общий;
- ▣ по глубине - упреждающий, констатирующий или аналитический.

# Социально-психологические основы деятельности руководителя

*Принципы делового общения:*

- ▣ *Пунктуальность*
- ▣ *Конфиденциальность*
- ▣ *Любезность, доброжелательность и приветливость*
- ▣ *Внимание к окружающим*
- ▣ *Внешний облик*
- ▣ *Грамотность*

# Социально-психологические основы деятельности руководителя

Психологические приёмы помогающие расположить к себе собеседника:

- ▣ Приём «имя собственное»
- ▣ Приём «комплименты»
- ▣ Приём похвала.

Психологическое воздействие — изменение установок или формирование определенного взгляда на вещи, осуществление сдвига в системе ценностей партнера.

# Социально-психологические основы деятельности руководителя

Защита от манипуляций в профессиональном общении:

- Не показывайте слабостей
- Осознайте, что вами манипулируют
- Примените пассивную защиту либо активную защиту
- В активной защите: «Расставьте точки над *i*, либо осуществляйте контрманипуляцию»

# Социально-психологические основы деятельности руководителя

Виды слушания:

- ▣ *рефлексивное (активное);*
- ▣ *нерефлексивное (пассивное);*
- ▣ *эмпатическое.*

# Деловая беседа, основные методы и техники аргументации

Деловая беседа — одна из основных форм делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению определенных профессиональных задач.

# Деловая беседа, основные методы и техники аргументации

Деловая беседа состоит из пяти фаз:

1. Начало беседы.
2. Передача информации.
3. Фаза аргументации.
4. Фаза нейтрализации замечаний собеседника.
5. Фаза принятия решений и завершения беседы.

# Деловая беседа, основные методы и техники аргументации

Методы и техники аргументации:

- ▣ *Фундаментальный метод*
- ▣ *Метод противоречия*
- ▣ *Метод извлечения выводов*
- ▣ *Метод сравнения*
- ▣ *Метод «да — но»*
- ▣ *Метод «бумеранга»*
- ▣ *Техника преувеличения*
- ▣ *Техника использования авторитета и др.*

## Деловые переговоры и дискуссии

Деловые переговоры — форма делового общения между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т.д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению. Переговоры по сравнению с деловой беседой имеют более официальный, конкретный характер.

## Деловые переговоры и дискуссии

*Характер деловых переговоров определяется их целями, которыми чаще всего выступают:*

- ▣ элементы профессиональной деятельности;
- ▣ проблемы, представляющие взаимный интерес;
- ▣ координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- ▣ сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- ▣ налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т.д.

## Деловые переговоры и дискуссии

*Организация деловых переговоров* предполагает:

- ▣ определение времени деловых переговоров;
- ▣ выбор места проведения деловых переговоров;
- ▣ формирование количества участников;
- ▣ сбор и обработка информации.

# Деловые переговоры и дискуссии

Методы ведения переговоров:

- ▣ *вариационный метод,*
- ▣ *метод интеграции,*
- ▣ *компромиссный метод.*

## Деловые переговоры и дискуссии

*Дискуссия* — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений по сути решаемой проблемы).

# Деловые совещания и собрания

*Деловое совещание* – форма организованного, целенаправленного взаимодействия группы заинтересованных лиц посредством обмена мнениями для выработки и принятия решения.

Деловые совещания могут отличаться:

1. По принадлежности к сфере общественной жизни.
2. По масштабу привлечения участников.
3. По месту проведения.
4. По периодичности проведения.
5. По количеству участников.
6. По основной задаче.
7. По стилю проведения.

## Деловые совещания и собрания

В деловых совещаниях могут участвовать 7—9, максимум 12 человек, большое количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена.

# Приём подчинённых, общение с коллегами и начальником

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества, сводятся к следующему:

- ▣ Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.
- ▣ Упоминая о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом.
- ▣ Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это и др.

## Приём подчинённых, общение с коллегами и начальником

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным:

- ▣ Не обрастайте любимчиками.
- ▣ Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией.
- ▣ Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.
- ▣ Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе.
- ▣ Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

# Приём подчинённых, общение с коллегами и начальником

Вне зависимости от того, с кем предстоит встречаться, руководитель не должен:

- ▣ употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами, слухами;
- ▣ перебивать говорящего ни при каких обстоятельствах, и лишь при крайних обстоятельствах можно сделать вежливое замечание в ходе беседы;
- ▣ злословить в адрес отсутствующих в ходе беседы и т. п.

## Приём подчинённых, общение с коллегами и начальником

Вне зависимости от того, с кем предстоит встречаться, руководитель не должен:

- ▣ касаться в разговоре предметов, о которых не имеете достаточно ясного представления;
- ▣ упоминая в беседе третьих лиц, называть их по фамилии, а не по имени-отчеству;
- ▣ хвастать интимным знакомством с человеком, занимающим высокое положение и др.

# Приём подчинённых, общение с коллегами и начальником

Принципы, которые можно использовать в деловом общении подчиненных с руководителем:

- ▣ Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы.
- ▣ Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им.
- ▣ Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев и др.

## Публичные выступления и общение через переводчика

Теоретики ораторского искусства рекомендуют разбивать подготовку к выступлению на три этапа: организация логической канвы, поиск формы сообщения, репетиция.

При *организации логической канвы* прежде всего необходимо четко выявить ту главную мысль, которую вы хотите изложить.

# Публичные выступления и общение через переводчика

Рекомендации подготовки к выступлению на различных этапах.

*Поиск формы выступления. На этом этапе следует учитывать следующие рекомендации. Если содержание выступления предназначено в основном для апелляции к разуму слушателя, то форма выступления строится с таким расчетом, чтобы возбудить эмоции.*

# Публичные выступления и общение через переводчика

Рекомендации подготовки к выступлению на различных этапах.

При *подготовке выступления*, как советуют наставления для ораторов, следует учитывать настроение будущей аудитории. Если она настроена негативно к идеям, которые вы собираетесь утверждать, то сначала завоюйте их симпатию интересным примером, заинтригуйте чем-то.

## Вопрос 15. Публичные выступления и общение через переводчика

На этапе подготовки и в процессе публичного выступления рекомендуется (с точки зрения Д. Карнеги) соблюдать следующие четыре правила:

- 1. Начинайте речь с сильным и упорным стремлением достичь цели.*
- 2. Готовьтесь к выступлению.*
- 3. Проявляйте уверенность.*
- 4. Практикуйтесь.*

## Публичные выступления и общение через переводчика

*Общаясь через переводчика, нужно соблюдать следующие правила:*

- Говорить медленно, четко формулируя мысли, не допускать возможности двусмысленного толкования сказанного.
- Произносить следует не более одного-двух предложений подряд.
- Нельзя сопровождать свою речь поговорками, идиоматическими оборотами.
- Перед переговорами необходимо выделить достаточное время для работы с переводчиком, чтобы как можно подробнее ознакомить его с кругом затрагиваемых проблем, пояснить используемую терминологию.

# Понятие «конфликт», структура и типология конфликта

- ▣ Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или субъектов взаимодействия.

# Понятие «конфликт», структура и типология конфликта

## Структура конфликта:

- ▣ конфликтующие стороны;
- ▣ предмет противоборства;
- ▣ конфликтное действие;
- ▣ конфликтное сознание;
- ▣ средства и методы действия;
- ▣ поле конфликта.

# Понятие «конфликт», структура и типология конфликта



# Понятие «конфликт», структура и типология конфликта



# Понятие «конфликт», структура и типология конфликта

Типы конфликтов могут варьировать: когнитивный конфликт (борьба точек зрения людей) может переходит в борьбу личностей (межличностный конфликт), в конфликт между личностью и группой, затем в межгрупповой конфликт, а далее в социальный конфликт-столкновение различных социальных общностей: классов, наций, государств, социальных институтов.

# Понятие «конфликт», структура и типология конфликта

Типы конфликтов (Управленческая психология / А.М. Руденко):

- ▣ *Мотивационные конфликты*
- ▣ *Конфликты коммуникации*
- ▣ *Конфликты власти и безвластия*
- ▣ *Внутриличностный конфликт*
- ▣ *Межличностный конфликт*
- ▣ *Конфликт между личностью и группой*
- ▣ *Межгрупповой конфликт*
- ▣ *Социальный конфликт*

# Понятие «конфликт», структура и типология конфликта

Конфликты могут быть  
*деструктивными и  
конструктивными.*

## Причины конфликтов

Причины конфликтов:

- ▣ *Распределение ресурсов*
- ▣ *Взаимосвязь задач*
- ▣ *Различия в целях*
- ▣ *Различия в представлениях и ценностях*
- ▣ *Различия в манере поведения и жизненном опыте*
- ▣ *Неудовлетворительные коммуникации*

## Причины конфликтов

*Конфликтогены* — слова, действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- ▣ *стремление к превосходству;*
- ▣ *проявления агрессивности;*
- ▣ *проявления эгоизма.*

## Типы конфликтных личностей

**Конфликтная личность демонстративного типа:**

- ▣ человек хочет быть в центре внимания;
- ▣ любит хорошо выглядеть в глазах других и т.п.

**Конфликтная личность ригидного типа:**

- ▣ постоянно требуется подтверждение собственной значимости;
- ▣ прямолинеен и негибок и т.д.

# Типы конфликтных личностей

## Конфликтная личность неуправляемого типа:

- ▣ человек импульсивен, недостаточно контролирует себя;
- ▣ поведение такого человека плохо предсказуемо и т.п.

## Конфликтная личность сверхточного типа:

- ▣ человек скрупулезно относится к работе;
- ▣ предъявляет повышенные требования к себе и окружающим и т.п.

## Конфликтная личность бесконфликтного типа:

- ▣ человек неустойчив в оценках и мнениях;
- ▣ ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях и т.д.

# Типы конфликтных личностей

Типичные ошибки конфликтующего человека:

- ▣ Ведет себя негибко;
- ▣ Нетерпим к инакомыслию;
- ▣ Мыслит стереотипно;
- ▣ Отвлекается от основной цели на другие;
- ▣ Видит только один путь решения;
- ▣ Без нужды соглашается с мнением других.

# Структурные и динамические характеристики конфликта и его последствия

## СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНФЛИКТА

**Стороны (участники конфликта)**

**Условия конфликта (условия его возникновения и протекания)**

**Предмет конфликта (то, из-за чего спорят, что выступает объектом переговоров или борьбы)**

**Действия участников конфликта (конфликтное взаимодействие)**

**Исход (результат конфликта: совершенные действия, изменение отношений, психологические последствия, а также **идеальный образ** этого результата, имеющийся у участников конфликта)**

# Структурные и динамические характеристики конфликта и его последствия

## ДИНАМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНФЛИКТА (стадии развития конфликта)

1

**Возникновение объективной конфликтной ситуации.** Эта ситуация не сразу осознается людьми, поэтому её называют «стадией потенциального конфликта»

2

**Осознание объективной конфликтной ситуации.** Для того, чтобы конфликт был осознан, необходим **инцидент**, т.е. ситуация, при которой одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны

3

**Переход к конфликтному поведению.** После того, как конфликт осознан, стороны переходят к конфликтному поведению, которое направлено на блокирование достижений противоположной стороны, её стремлений, целей. При переходе конфликта **из потенциального в актуальный** он может развиваться как **конструктивный** или **неконструктивный**

4

**Разрешение конфликта.** Возможно как за счет изменения объективной конфликтной ситуации, так и за счет преобразования её образов, имеющих у оппонентов

# Структурные, динамические характеристики конфликта и его последствия

*Основные функциональные (позитивные) последствия конфликтов для организации:*

- ▣ проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы;
- ▣ совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь;
- ▣ стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем;
- ▣ улучшаются отношения между людьми.

# Структурные, динамические характеристики конфликта и его последствия

*Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:*

- ▣ непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;
- ▣ отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям;
- ▣ сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач;
- ▣ чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

# Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией

Структурные методы управления конфликтами:

- ▣ *Четкая формулировка требований.*
- ▣ *Использование координирующих механизмов.*
- ▣ *Установление общих целей.*
- ▣ *Система поощрений.*

# Методы и стратегии управления конфликтной ситуацией

## СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

### Сотрудничество

Взаимодействие направлено на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон

### Компромисс

Урегулирование разногласий через взаимные уступки

### Избегание

Стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая её, не уступая, но и не настаивая на своем

### Приспособление

Тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами

### Конкуренция

Соперничество, открытая борьба за свои интересы

# Признаки и механизм протекания стресса

Стресс (от англ. *stress* — напряжение) — это состояние психического напряжения, обусловленное выполнением деятельности в особенно сложных условиях.

Под психическим стрессом понимается несоответствие между нагрузкой и имеющимися в наличии ресурсами, сопровождаемое такими эмоциями, например, как страх, гнев, удрученность и т.д.

# Признаки и механизм протекания стресса

Признаки стресса можно разделить на три категории: физические, эмоциональные и поведенческие.

## 1. *Физические признаки:*

- ▣ анорексия (потеря аппетита);
- ▣ бессонница;
- ▣ боли в груди;
- ▣ боли в животе и др.

# Признаки и механизм протекания стресса

Признаки стресса.

## *2. Эмоциональные признаки:*

- ▣ агрессивность излишняя;
- ▣ беспокойство или повышенная возбудимость;
- ▣ депрессия;
- ▣ импульсивное поведение и др.

## *3. Поведенческие признаки:*

- ▣ потеря интереса к своему внешнему облику;
- ▣ притопывание ногой или постукивание пальцем;
- ▣ резкое изменение социального поведения и др.

# Виды профессиональных стрессов

Профессиональный стресс — это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью.

Виды профессионального стресса:

*информационный стресс*

*эмоциональный стресс*

*коммуникативный стресс*

*стресс достижения*

*стресс конкуренции*

*стресс успеха*

# Синдром опустошения, саморегуляция руководителя и рекомендации по снятию стресса

*Синдром опустошения* — состояние, когда человек совершенно теряет интерес к своей работе.

Стадии синдрома опустошения:

1. Завышенные ожидания.
2. Пессимизм и первые разочарования в работе.
3. Самоотстранение.
4. Необратимая отчуждённость и утрата интереса.

# Синдром опустошения, саморегуляция руководителя и рекомендации по снятию стресса

Правила саморегуляции в условиях  
профессионального стресса:

- ▣ *Наблюдать за самим собой.*
- ▣ *Искать способы остановки самого себя.*
- ▣ *Заняться чем-нибудь другим, что даст возможность снять напряжение.*
- ▣ *Серьезно задуматься над тем, какие моменты в работе помогают снять напряжение.*

# Синдром опустошения, саморегуляция руководителя и рекомендации по снятию стресса

## Рекомендации по снятию стресса:

- ▣ *полное устранение конфликта, устранение разногласий, примирение;*
- ▣ *общение с близким человеком;*
- ▣ *применение успокоительных средств;*
- ▣ *логические приемы успокоения;*
- ▣ *отвлекающие приемы;*
- ▣ *переключение на занятие любимым делом.*

# Этикет и психологические аспекты имиджа руководителя

Этикет — манера поведения человека, правила учтивости и вежливости, принятые в обществе. Этикет представляет собой условный язык, с помощью которого можно оценивать человека, судить об уровне его культуры, нравственности, интеллекте уже по тому, как он входит, как здоровается, каким тоном говорит, какие первые слова произносит.

Имидж (от англ. *image* — образ, изображение) — это сформировавшийся образ делового человека или фирмы, в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих.

# Этикет и психологические аспекты имиджа руководителя

*ИИ. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева*

выделяют следующие важнейшие свойства  
имиджа:

- ▣ *Известность;*
- ▣ *Активность;*
- ▣ *Динамичность;*
- ▣ *Пластичность;*
- ▣ *Истинность;*

**Спасибо за внимание !**