

ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ

«Развитие и образование ни одному человеку не могут быть даны или сообщены. Всякий, кто желает к ним приобщиться, должен достигнуть этого собственной деятельностью, собственными силами, собственным напряжением».

А. Дистервег, немецкий педагог

ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ

1. Психология как наука. Сознание и бессознательное.
2. Задачи и методы психологии.



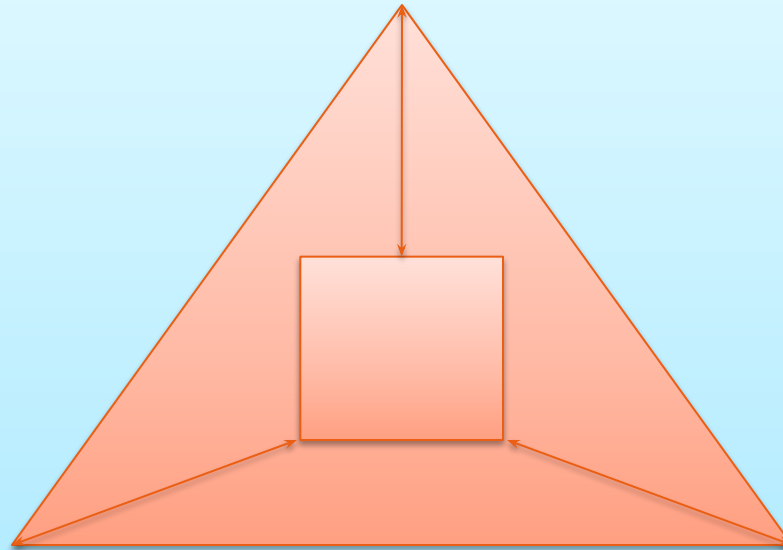
ПСИХОЛОГИЯ КАК НАУКА

«*Психология*» происходит от двух греческих слов:
«психе» – душа и «логос» – слово, учение.

. ***Психология*** – это наука, изучающая закономерности функционирования и развития психики.

Место психологии в системе наук

Социальные науки (социология, история, культурология и т.д.)



Естественные науки
(физика, биология, химия, математика
диалектика
и т.д.)

Философские науки
(гносеология, этика,
логика)

Классификация отраслей психологии

- 1. Конкретная деятельность человека:**
инженерная, авиационная, космическая, педагогическая, медицинская, клиническая, организационная, юридическая, военная психологии, эргономика и психологии труда, спорта, торговли, рекламы, управления и пр.
- 2. Психологические аспекты развития:**
возрастная и сравнительная психологии, психология аномального развития.
- 3. Отношений личности и общества:**
социальная психология.

ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИИ

Объект психологии — психический мир человека.

Предмет психологии — психические процессы, свойства, состояния человека, его сознание и закономерности его поведения.

ПОНЯТИЕ О ПСИХИКЕ

Психика — это свойство высокоорганизованной живой материи, заключающееся в активном субъективном отражении объективного мира, регуляции своей внутренней среды и своего поведения при изменении внешних условий

ФУНКЦИИ ПСИХИКИ ЧЕЛОВЕКА

1. *Познавательная.*
2. *Регулятивная.*
3. *Коммуникативная.*

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СОЗНАНИЯ В ФИЛОГЕНЕЗЕ

Раздражимость.

Чувствительность.

Инстинктивное поведение.

Условнорефлекторное поведение.

Рассудочное поведение.

Сознание.

Сознание — высшая, свойственная человеку, интегрированная форма психики, результат общественно-исторических условий формирования человека в трудовой деятельности при постоянном общении с другими людьми, в результате чего достигается познание и преобразование окружающей действительности.

Бессознательное — совокупность психических явлений, в функционировании и влиянии которых человек не отдает себе отчета.

ЛИБО

Бессознательное — сфера психики, содержание которой не является предметом сознания, но определенным образом влияет на сознательную деятельность

Задачи психологии

1. Повышение качества труда и продукции.
2. Совершенствование управления экономикой.
3. Совершенствование сферы обслуживания.
4. Обучение и воспитание.
5. Охрана здоровья и обеспечение работоспособности.
6. Проектирование, разработка и эксплуатация техники.

МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ

1. Методы сбора информации.
2. Методы обработки данных.
3. Методы психологического воздействия

БИОЛОГИЧЕСКАЯ И ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДСТРУКТУРЫ ЛИЧНОСТИ

- 2.1. Биологическая подструктура личности.
- 2.2. Психологическая подструктура личности.



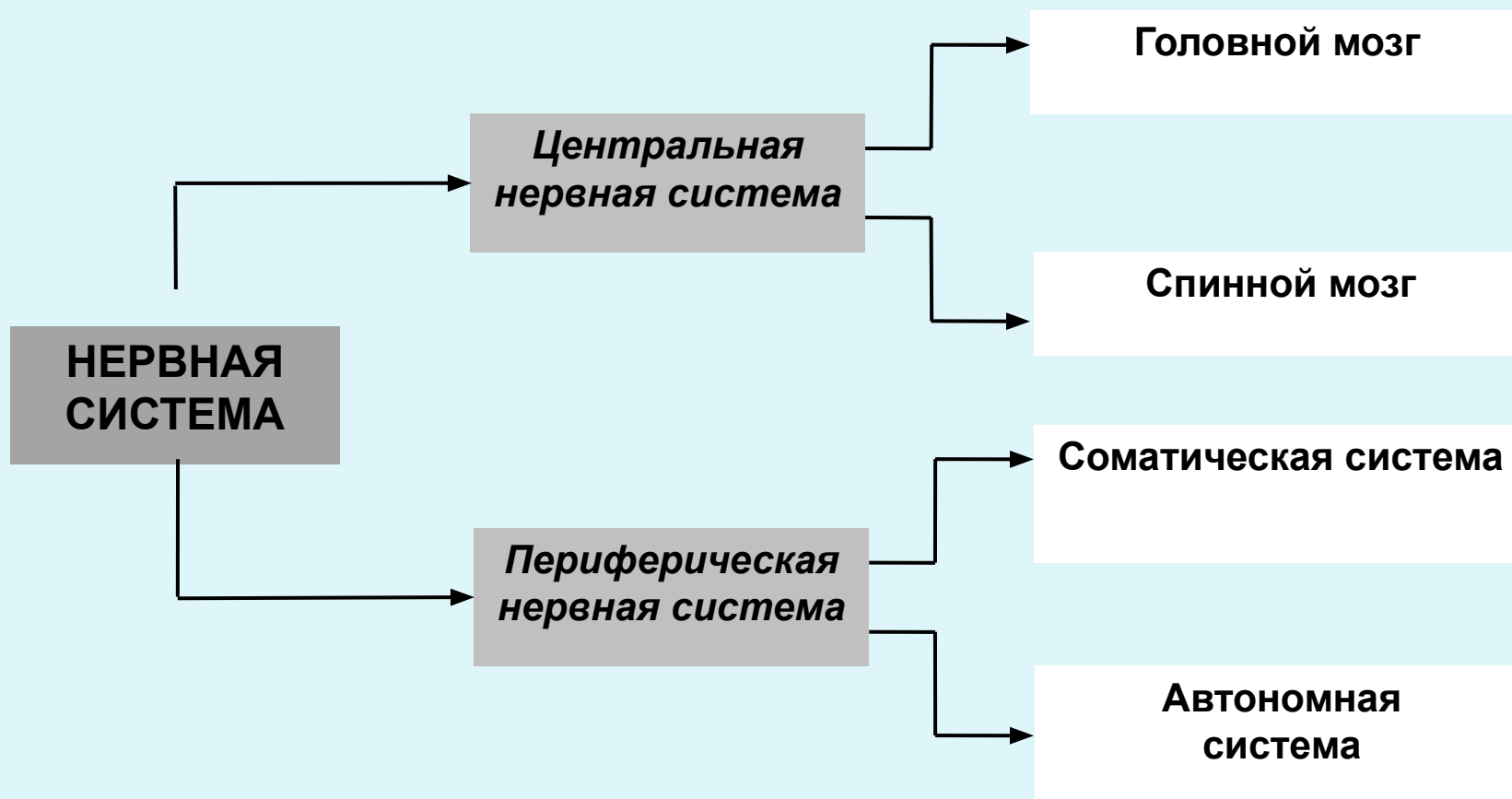
Макрохарактеристики человека

- Индивид
- Личность
- Субъект
- Индивидуальность

Биологическая подструктура включает:

- Половые признаки
- Возрастные признаки
- Свойства нервной системы
- Генетически обусловленные задатки

Организация и строение нервной системы



Нейроны – строительные блоки нервной системы

- **Нейрон** — специализированная клетка, передающая нервные импульсы или сигналы другим нейронам, железам и мышцам.
- **Категории нейронов:**
 - ❖ *сенсорные* нейроны передают импульсы от рецепторов в центральную нервную систему;
 - ❖ *моторные* нейроны несут сигналы, выходящие из головного или спинного мозга, к исполнительным органам, т. е. к мышцам и железам;
 - ❖ *промежуточные* нейроны получают сигналы от сенсорных нейронов и посылают импульсы к другим промежуточным нейронам и к моторным нейронам. Промежуточные нейроны обнаружены только в головном мозге, глазах и спинном мозге.

Синаптическая передача импульсов.

После возникновения в результате воздействия на рецептор электрического сигнала он проходит по телу нейрона к ***аксону***. Тот, в свою очередь, соединяется с ***дендритом*** другого нейрона. Между ними находятся специальные химические вещества — ***нейромедиаторы*** (адреналин, дофамин, серотонин, норадреналин и др.), которые обеспечивают передачу сигнала от одного нейрона к соседнему. Такое соединение называется ***синапсом***.

Свойства нервной системы

Особенности нервных процессов	Сила	Сильный	Сильный	Сильный	Слабый
	Уравновешенность	Неуравновешенный	Уравновешенный	Уравновешенный	Неуравновешенный
	Подвижность	Подвижный	Подвижный	Инертный	Подвижный или инертный
Темперамент		Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик

Свойства нервной системы

Подвижность нервной системы - временной показатель смены нервных процессов (возбуждения и торможения и наоборот).

Уравновешенность нервной системы - это баланс нервных процессов возбуждения и торможения.

Сила нервной системы определяется способностью выдерживать большие нагрузки. Слабая нервная система таких нагрузок не выдерживает.

- **ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДСТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ**

Структура психики человека

- **ПСИХИКА ЧЕЛОВЕКА**

- Психические процессы

- познаватель-ные

- эмоционально-волевые

- Психические состояния

- эмоциональные

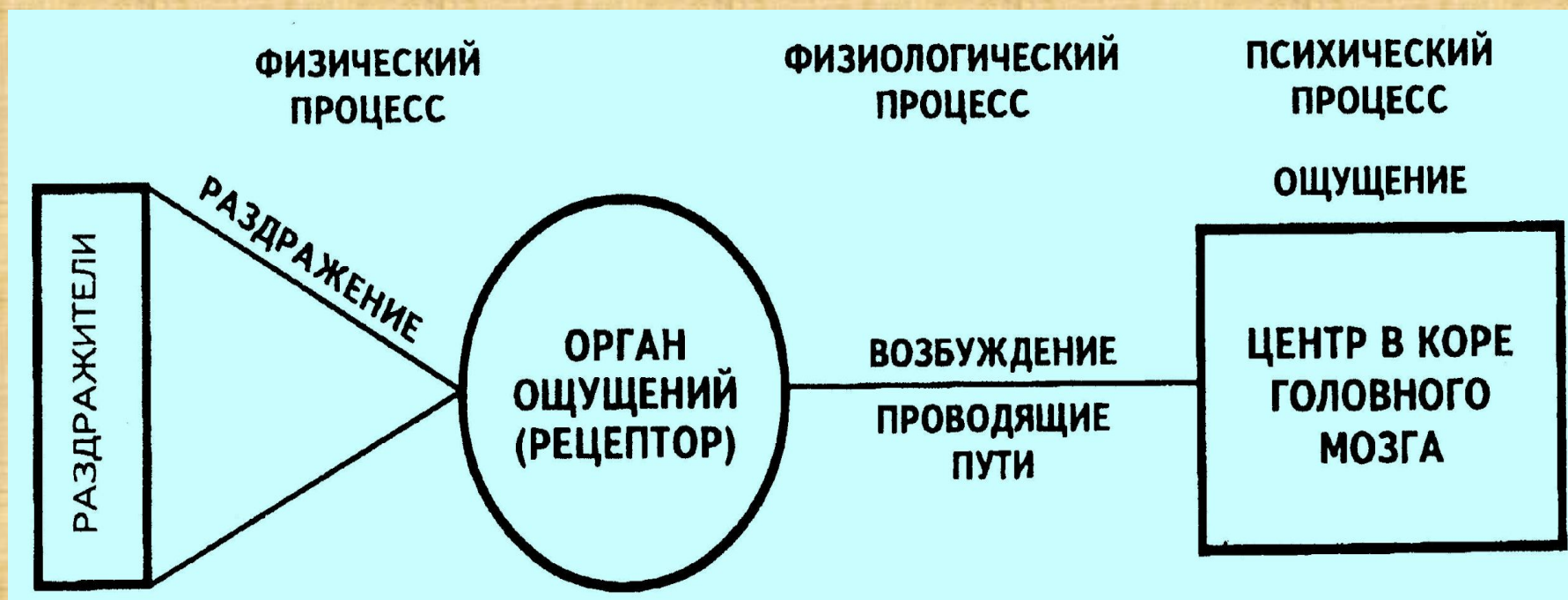
- функциональ-ные

- Психические свойства

ОЩУЩЕНИЕ

Ощущением называется простейший психический процесс отражения в коре головного мозга отдельных свойств предметов, явлений окружающего мира, а также внутренних состояний человека, которые воздействуют в данный момент на соответствующие органы чувствительности.

Возникновение ощущений



Виды ощущений

- Зрительные
- Слуховые
- Кожные (давление или осязание, тепло, боль)
- Обонятельные
- Вкусовые
- Равновесия и положения тела в пространстве

Общие свойства ощущений

КАЧЕСТВО	Каждый вид ощущений имеет свои специфические особенности, отличающие его от других видов. Например, слуховые ощущения характеризуются высотой, тембром, громкостью, а зрительные — цветовым тоном, насыщенностью, светлостью.
ИНТЕНСИВНОСТЬ	Определяется силой действующего раздражителя и функциональным состоянием рецептора.
ДЛИТЕЛЬНОСТЬ	Определяется функциональным состоянием органов чувствительности, временем действия раздражителя, его интенсивностью.

Основные закономерности ощущений

Чувствительность — способность человека иметь ощущения.

Временной порог — минимальная продолжительность воздействия раздражителя, необходимая для возникновения ощущения.

Инерция — время исчезновения ощущения после окончания воздействия раздражителя.

Пороги чувствительности

абсолютный порог

- *нижним абсолютным порогом ощущения* – наименьшая сила раздражителя, при которой возникает едва заметное ощущение;
- *верхний абсолютный порогом ощущения* – наибольшая сила раздражителя, при которой еще возникает ощущение данного вида;

дифференциальный порог – наименьшая величина различий между раздражителями, когда разница между ними еще улавливается.

Психофизиологические закономерности ощущений

- **Адаптация** — изменение чувствительности анализатора в результате его приспособления к силе и продолжительности действующего раздражителя.
- **Взаимодействие ощущений** — изменение чувствительности анализаторов под влиянием раздражителя других органов чувств:
- **сенсibilизация** (от лат. — чувствительность) — повышение чувствительности нервных центров под влиянием воздействия раздражителя.
- **синестезия** — это возникновение под влиянием раздражения некоторого анализатора ощущения, характерного для другого анализатора.

ВОСПРИЯТИЕ

Восприятие — это целостное
отражение предметов и явлений
объективного мира при их
непосредственном воздействии на наши
органы чувствительности.

Общие закономерности восприятия

Целостность — внутренняя органическая взаимосвязь частей и целого в образе. Это свойство проявляется в двух аспектах: а) объединение разных элементов в целом; б) независимость образованного целого от составляющих его элементов.

Константность — относительное постоянство восприятия образа.

Предметность — восприятие объектов как обособленных в пространстве и времени отдельных физических тел.

Структурность восприятия — узнавание различных объектов благодаря устойчивой структуре их признаков.

Осмысленность восприятия — понимание связи сущности предметов и явлений через процесс мышления. Осмысленность восприятия проявляется в *узнавании*.

Категориальность — обозначение и отнесение объектов, предметов и явлений окружающего мира к определенным категориям (к животным, растениям, предметам мебели, событиям общественной жизни и т. п.).

Избирательность — преимущественное выделение одних объектов перед другими в процессе восприятия.

Апперцепция — зависимость восприятия от прошлого опыта.

ВНИМАНИЕ

Внимание – направленность и сосредоточенность сознания на определенных объектах, явлениях окружающего мира или определенной деятельности при отвлечении от всего остального.

Виды внимания

В зависимости от активности личности:

Непроизвольное (непреднамеренное) внимание возникает без намерения человека увидеть или услышать что-либо, без заранее поставленной цели, без усилий воли.

- Интенсивность раздражителя.
- Новизна, необычность объектов.
- Резкая смена, а также динамичность объектов.

Произвольное (преднамеренное) внимание активное, целенаправленное сосредоточение сознания, поддержание уровня которого связано с определенными волевыми усилиями, необходимыми для борьбы с более сильными воздействиями.

- Целенаправленность.
- Организованность.
- Повышенная устойчивость.

Послепроизвольное внимание – внимание, наступающее после произвольного через вхождение в деятельность и возникающий в связи с этим интерес, в результате чего сосредоточенность сохраняется в течение длительного времени без напряжения и волевых усилий.

Свойства внимания

- **Сосредоточенность внимания** — это удержание внимания на одном объекте или одних действиях при отвлечении от всего остального.

Устойчивость внимания — это длительность сосредоточения на объекте или явлении или удержание требуемой интенсивности внимания в течение длительного времени.

Объем внимания характеризуется количеством объектов или их элементов, которые могут быть одновременно восприняты с одинаковой степенью ясности и отчетливости в один момент.

- **Распределение внимания** — это возможность одновременного выполнения индивидом двух или более видов деятельности.

Переключаемость внимания — это способность быстро выключаться из одних видов деятельности и включаться в новые виды деятельности, соответствующие изменившимся условиям.

ПАМЯТЬ

Память — это отражение
прошлого опыта человека путем его
запоминания, сохранения и
воспроизведения.

ПАМЯТЬ

процессы

Запоминание

Сохранение

Воспроизведение

Забывание

СВОЙСТВА ПАМЯТИ

- **Объем** — способность одновременно сохранять определенное количество информации. Средний объем кратковременной памяти — 7 ± 2 различных элементов (единиц) информации.
- **Быстрота запоминания** — отличается у разных людей. Скорость запоминания можно увеличить с помощью специальных тренировок памяти.
- **Точность** — проявляется в адекватном воспроизведении фактов и событий, с которыми сталкивался человек, а также в адекватном воспроизведении содержания информации.
- **Длительность** — определяется временем сохранения информации. Также очень индивидуальное качество: некоторые люди могут вспомнить лица и имена школьных друзей много лет спустя, некоторые забывают их спустя всего несколько месяцев. Длительность памяти имеет избирательный характер.
- **Готовность к воспроизведению** — способность быстро извлекать информацию из памяти. Именно благодаря этой способности мы можем эффективно использовать приобретенный ранее опыт.

Классификации видов памяти

По генезису.

- Генетическая (наследственная);
- Индивидуальная (прижизненная).

По продолжительности сохранения информации:

- сенсорная память;
- кратковременная память;
- оперативная память;
- долговременная память.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

- *Представление* – это создание, конструирование конкретных образов предметов и явлений, которые ранее воздействовали на наши органы чувств и которые мы когда-либо воспринимали.

Основными **функциями** представлений являются:

- *сигнальная,*
- *регулирующая,*
- *настроечная.*

МЫШЛЕНИЕ

Мышление — это обобщенное и опосредованное отражение действительности человеком в ее существенных связях и отношениях.

Мыслительные операции

Анализ – мысленное расчленение, разложение предмета или явления на составные части. Идеальный анализ в отличие от практического позволяет разделить неделимые свойства и явления (сущность от явления, причину от следствия и т. д.), не разрушая и не нарушая эти процессы. Анализ неразрывно связан с синтезом.

Синтез – это мысленное объединение отдельных частей, свойств, признаков в единое целое. Анализ и синтез являются основой для сравнения.

Сравнение – сопоставление предметов и явлений с точки зрения их качественной близости или удаленности. В процессе сравнения выделяются свойства, качества, элементы, которые одинаковы у разных предметов и явлений. Сравнивая различные предметы, явления, устанавливаются сходство, различие, тождество, подобие и т. д., что является основой для классификации.

Классификация – это объединение предметов и явлений в группы на основе какого-то признака или группы признаков. Признак (сходства, различия и т. д.) является основой классификации.

Абстрагирование – мысленное отделение одних свойств и признаков предмета от других их черт и от самих предметов, которым они свойственны. Абстрагируясь, выделяются общие признаки для разных предметов, на основе которых следует обобщение.

Обобщение – это объединение предметов и явлений на основе общих признаков. Одной из форм мысленного обобщения являются *понятия*.

Конкретизация выступает как операция, обратная обобщению. Она проявляется, например, в том, что из общего определения понятия выводятся суждения о принадлежности единичного явления к какому-то их классу.

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ ФОРМЫ

Понятие – форма мышления, отражающая существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений действительности, признаков, общих для всех предметов, входящих в него. Любое понятие относится к группе сходных предметов. Понятия бывают конкретные и абстрактные, единичные и общие.

Суждение – отрицание или утверждение чего-либо о чем-либо. Суждения бывают утвердительные, отрицательные, истинные, ложные, предположительные.

Умозаключение – это серия логически связанных высказываний, из которых выводятся новые знания. Умозаключения бывают трех видов:

- индуктивные (предполагают вывод частного суждения из общего),
- дедуктивные (вывод общего суждения из частных),
- по аналогии (основывается на схожести существенных признаков явлений, объектов, и на этом основании делается вывод о возможной схожести и по другим признакам).

КАЧЕСТВА УМА

- *самостоятельность,*
- *гибкость,*
- *глубина,*
- *широта,*
- *оригинальность*

РЕЧЬ И ЯЗЫК

- Речь — это сложившаяся исторически форма общения человека с другим человеком или с самим собой, опосредованная использованием естественного языка.
- Язык — это система знаков, способ передачи социального опыта. Язык существует и реализуется через речь.

Речь — это процесс общения, *язык* — средство общения.

Виды речи

- *Устная речь* — вербальное общение при помощи языковых средств, воспринимаемых на слух.
- *Письменная речь* — вербальное общение при помощи письменных текстов.
- *Внутренняя речь* — это использование языка вне процесса реальной коммуникации.
- *Жестовая речь* — это способ межличностного общения людей при помощи системы жестов.

ВООБРАЖЕНИЕ

Воображение — это психический процесс создания нового в форме образа предметов или идеи.

Процесс воображения опирается на прошлый опыт.

Приемы и способы процесса воображения

- **Агглютинация** — "склеивание", комбинация, слияние отдельных элементов или частей нескольких предметов в один образ.
- **Акцентирование** или заострение — выделение и подчеркивание какой-либо части, детали в создаваемом образе.
- **Гиперболизация** — увеличение или уменьшение предмета, изменение количества частей предмета или их смещение.
- **Схематизация** — сглаживание различий предметов и выделение черт сходства между ними.
- **Типизация** — выделение существенного, повторяющегося в однородных явлениях, и воплощение его в конкретном образе.

ВИДЫ ВОООБРАЖЕНИЯ

Активное воображение характеризуется тем, что, пользуясь им, человек по собственному желанию усилием воли вызывает у себя соответствующие образы.

- *творческое,*
- *воссоздающее ,*
- *антиципирующее.*

Пассивное воображение (грезы, сновидения) характеризуется созданием образов, которые не воплощаются в жизнь. Образы пассивного воображения возникают спонтанно, помимо воли и желания человека.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ И ВОЛЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ, ПСИХИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ ЛИЧНОСТИ



Эмоциями называются такие психические процессы, в которых человек переживает свое отношение к тем или иным явлениям окружающей действительности; в эмоциях получают свое субъективное отражение также различные состояния организма человека, его отношение к собственному поведению, самому себе и окружающим.

Эмоции — это особый класс психических явлений, отражающих в форме непосредственного переживания значимость для субъекта внешних и внутренних событий и регулирующих в соответствии с ними его деятельность и поведение

Базовые эмоции

- Гнев
- Ра-дость
- Удив-ление
- През-рение
- Пе-чаль
- Страх

Свойства эмоций:

- **Пристрастность** (субъективность) — зависимость эмоционального реагирования человека на различные события его жизни от субъективного к ним отношения (обусловленного его потребностями, установками, опытом, темпераментом и др.).
- **Интегральность** — объединение в единое целое всех функций организма.
- **Пластичность** — многообразие оттенков переживания эмоции одной модальности, как количественное (интенсивность, длительность и др.), так и качественное (знак).
- **Адаптация** — притупление, снижение интенсивности эмоциональных реакций (вплоть до полного их исчезновения) при долгом повторении одних и тех же воздействий.
- **Суммация** — соединение отдельных эмоций в более сложные эмоциональные образования.
- **Амбивалентность** (от лат. *ambo* — оба и *valentis* — имеющий силу) — противоречивость эмоционального переживания, связанная с двойственным отношением к чему или кому-либо и характеризующаяся его одновременным принятием и отвержением.

- **Динамичность** — временное развитие эмоциональных реакций, заключающееся в фазовости их протекания.
- **Коммуникативность** — передача посредством эмоциональной экспрессии (интонаций, тембра голоса, мимики, жестикуляции и др.) информации от одного участника общения к другому.
- **Заразительность** — передача какого-либо эмоционального состояния другим людям.
- **Предвосхищение (антиципация)** — прогнозирование вероятностного исхода значимых событий до их совершения.
- **Мнестичность** — запоминание, сохранение и воспроизведение эмоций при повторном воздействии или представлении ситуации, в которой они возникли.
- **Иррадиация** — распространение эмоционального переживания с обстоятельств, его первоначально вызвавших, на все, что человеком воспринимается.
- **Генерализация** — возникновение эмоциональных переживаний под воздействием индифферентных раздражителей, схожих с эмоциогенными.

*Чувства — более сложное,
постоянное, устоявшееся
эмоциональное отношение человека.*

*Чувства выражаются в эмоциях, но
они всегда предметны.*

Функции ЭМОЦИЙ и ЧУВСТВ:

- оценивающая — положительные и отрицательные эмоции показывают, как человек относится к чему-либо и оценивает это (недовольство, стыд и др.);
- побуждающая — чувства могут побуждать человека к действию, а могут препятствовать этому;
- *направления внимания* — то, что возбуждает наши чувства, мы воспринимаем более ясно и ТОЧНО

Высшие чувства

- Нравственные чувства (любовь, товарищество, патриотизм, долг, честь, дружба, совесть, привязанность, ненависть, трусость, жадность, зависть, презрение) в форме переживаний выражают отношение человека к людям, обществу, своим обязанностям, самому себе. Человеколюбие является главной ценностью нравственных чувств.
- Интеллектуальные чувства возникают в процессе умственной деятельности и связаны с познавательными процессами и творчеством. Интеллектуальными чувствами являются: жажда знаний, любознательность, радость открытия, чувство удивления, сомнения, уверенности в суждениях и др.
- Эстетические чувства проявляются при восприятии и создании человеком прекрасного, это любовь к красоте. Их источником является природа, произведения искусства, люди.

Воля — сознательное регулирование личностью своих действий, поступков, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий при достижении цели.

Структура сложного волевого действия :

- *осознание и постановка цели;*
- *планирование;*
- *исполнение*

Волевые качества

- *целеустремленность;*
- *самостоятельность;*
- *решительность;*
- *настойчивость;*
- *выдержка (самообладание);*
- *инициативность;*
- *дисциплинированность;*
- *мужество*

Психические состояния



ПСИХИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ ЛИЧНОСТИ

Психические состояния — психологическая категория, характеризующая психическую деятельность индивида за определенный период времени. Это фон, на котором протекает психическая активность человека. Он отображает своеобразие психических процессов и субъективное отношение индивида к отражаемым явлениям действительности. Психические состояния имеют начало и конец, изменяются с течением времени, однако они целостны, относительно постоянны и устойчивы.

ПСИХИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ

- ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ

- НАСТРОЕНИЕ

- АФФЕКТ

- СТРАСТЬ

- ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ

- СОН – БОДРСТВОВАНИЕ

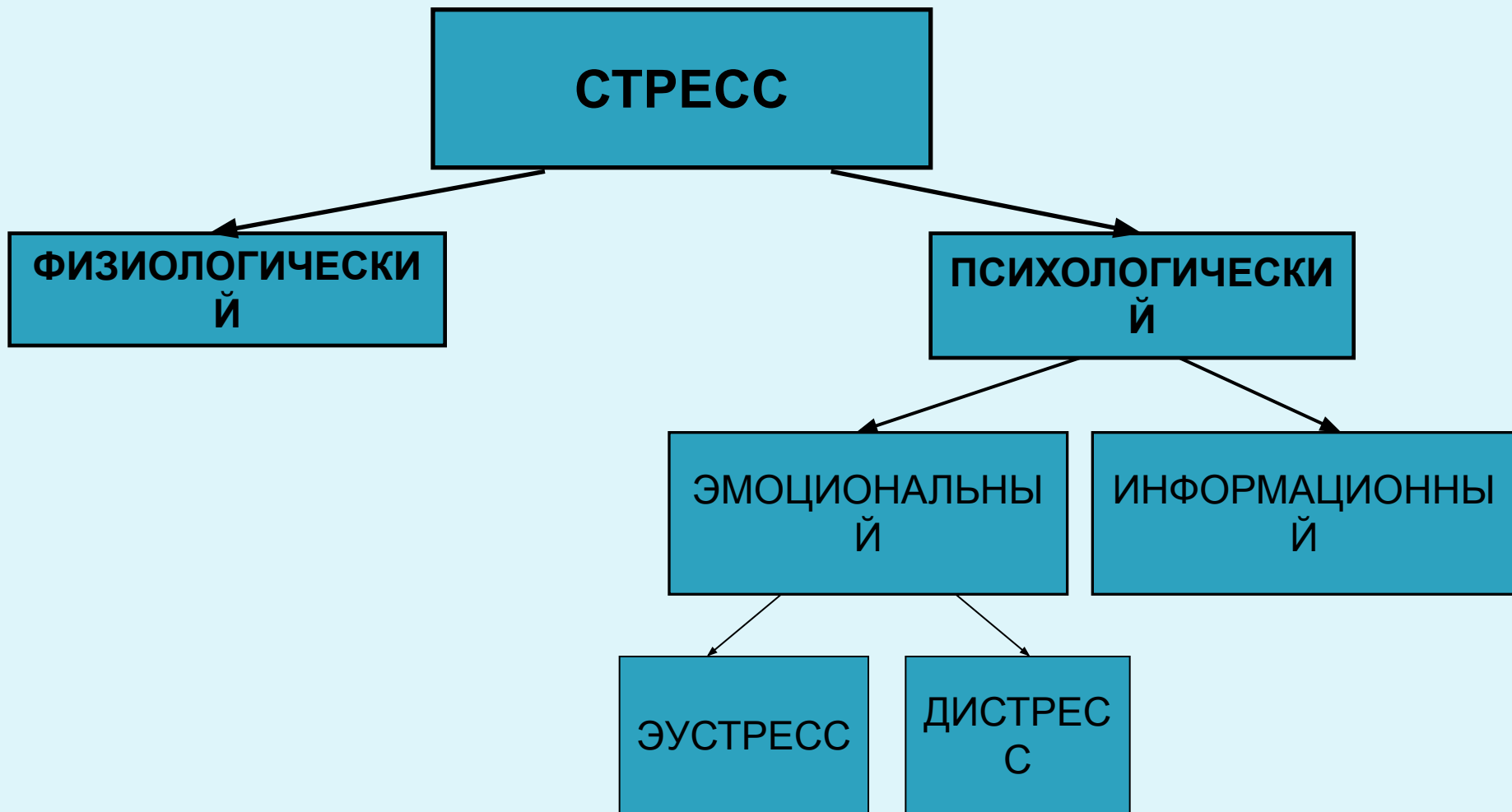
- СЧАСТЬЕ

- ЛЮБОВЬ

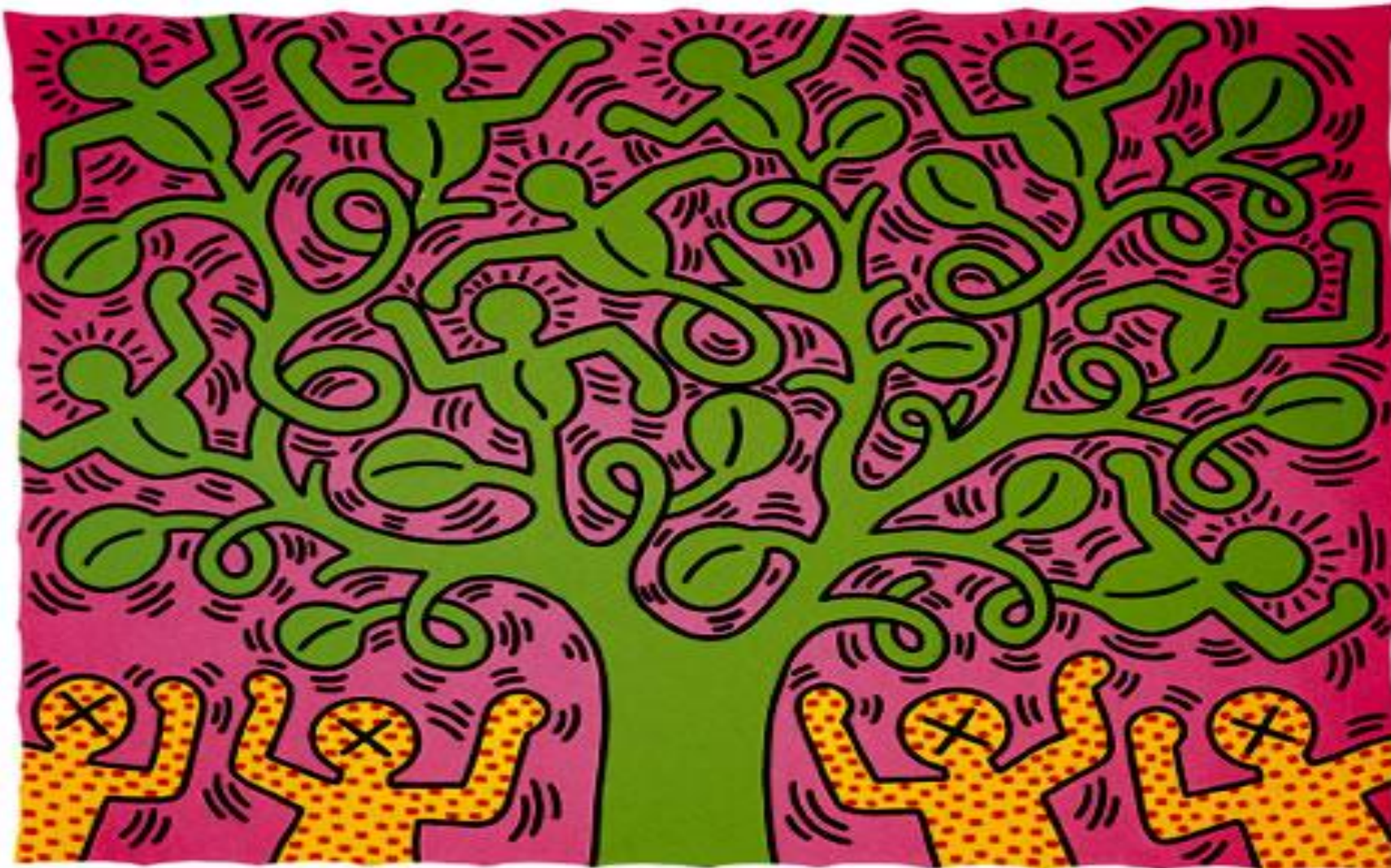
- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ИЛИ УСТОЙЧИВОЕ РАБОЧЕЕ СОСТОЯНИЕ

- СЕНСОРНАЯ ДЕПРИВАЦИЯ

- СТРЕСС



СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ



СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ

- Темперамент
- Характер
- Способности
- Направленность

Темперамент (соотношение частей — *лат.*) — врожденные особенности индивида, отражающие психодинамическую характеристику протекания психических процессов и состояний.

ТЕОРИИ ТЕМПЕРАМЕНТА

- Гуморальная теория
 - Основоположниками ее были К. Гален и Гиппократ, которые связывали темперамент с соотношением соков (жидкостей) в организме – крови, желчи, черной желчи и слизи. У сангвиника в организме преобладает кровь, у флегматика – слизь, у холерика – желчь, у меланхолика – черная желчь.
- Конституционная теория
 - Эта теория была разработана Э. Кречмером и У. Шелдоном, которые строили типологию личности, исходя из различий в строении организма, соотношении разных частей тела, т. е. конституции человека.
- Теория ВН Д
 - Разработана И. П. Павловым. Она связывает темперамент человека со свойствами нервной системы: силой, подвижностью и уравновешенностью. Сочетание этих свойств и определяет тип высшей нервной деятельности (темперамента).

СТРУКТУРА ТЕМПЕРАМЕНТА

В структуре темперамента выделяют:

Общая активность – это готовность человека к деятельности, освоению всего нового, стремление к преобразованию, преодолениям препятствий. Высокий уровень общей активности отмечается у холериков и сангвиников, низкий – у меланхоликов и флегматиков.

Двигательная активность – это скорость, ритм, сила движений человека (походки, жестов, мимики), а также сила, скорость и ритм речи. Высокий уровень двигательной активности характерен для холериков и сангвиников, низкий – для меланхоликов и флегматиков.

Эмоциональная активность – легкость, с которой эмоции становятся побудительной силой поступка. Низкий уровень эмоциональной активности свойствен сангвиникам и флегматикам, высокий – холерикам и меланхоликам. Холерики и меланхолики впечатлительны, но холерики импульсивны, меланхолики нет.

Активность	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик
Общая	Высокий	Высокий	Низкий	Низкий
Двигательная	Высокий	Высокий	Низкий	Низкий

ХАРАКТЕР

Характер – это совокупность устойчивых черт личности, определяющих отношение человека к другим людям, себе, деятельности, окружающему миру.

Структура характера

- **интеллектуальные качества личности** — интеллектуальные особенности человека и в первую очередь его качества ума (оригинальность, гибкость, глубина и т. д.), стиль мышления (теоретический, практический и т. д.)
- **морально-волевые качества личности** — обнаруживаются при достижении целей деятельности, это самостоятельность, целеустремленность, решительность, храбрость, смелость или же альтернативные им качества, самообладание, уверенность в себе, трудолюбие, благородство и т. д.
- **эмоциональные качества личности** — относят отзывчивость, чуткость, щедрость, доброту, уверенность в себе, уважение себя и других или наглость, грубость, безразличие и т.д.

СПОСОБНОСТИ

- Способности — это формирующиеся в деятельности на основе задатков индивидуально-типологические особенности, отличающие одного человека от другого, от которых зависит успешность деятельности.
- Задатки — это врожденные анатомо-физиологические особенности центральной нервной системы, органов чувств и движений, функциональные особенности организма человека, составляющие природную основу развития его способностей.

Уровни способностей

- **Одаренность** – совокупность общих и специальных способностей, свойственных конкретному человеку. Одаренность обуславливает особенно успешную деятельность человека в определенной области и выделяет его среди других лиц, обучающихся этой деятельности или выполняющих ее на тех же условиях.
- **Талант** – высокая степень одаренности, реализованная человеком в определенной области. Он выражается в чрезвычайно высоком уровне развития качеств и своеобразии проявлений индивидуальных особенностей личности. Талантливый человек может решать сложные теоретические и практические задачи, создавать ценности, отличающиеся новизной и имеющие прогрессивное значение.
- **Гениальность** – самый высокий уровень развития способностей, выражающийся в результатах, достигнутых одновременно в ряде областей деятельности. Гениальность предполагает способности создавать принципиально новое в различных видах человеческой деятельности.

НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ



НАПРАВЛЕННОСТЬ – психическое свойство личности, представляющее собой систему взаимосвязанных внутренних побуждений и жизненных целей человека, придающих его деятельности осмысленность и избирательность

ПОТРЕБНОСТИ

Потребностью называется переживание человеком нужды в условиях, средствах своего существования и развития как члена общества и как организма.

Понятие «потребности» используется в трех значениях:

- а) объект внешней среды, необходимый для нормальной жизнедеятельности (потребность – объект);
- б) состояние психики, отражающее нехватку чего-либо (потребность – состояние);
- в) фундаментальное свойство личности, определяющее ее отношение к миру (потребность – свойство).

Классификация потребностей

ВЫСШИЕ ПОТРЕБНОСТИ

ПОТРЕБНОСТЬ В ТВОРЧЕСТВЕ, В ТВОРЧЕСКОМ ТРУДЕ

Потребность
быть личностью

Нравственные и
эстетические
потребности

Потребность
смысла жизни

Потребность
подготовленности
и потребность
преодоления

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Потребность в
самоутверждении

Потребность в
общении

Потребность в
познании

Потребность в
самовыражении

и

ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Гедонистичес-
кие потребности

Потребность в
эмоциональном
насыщении

Потребность в
свободе

Потребность в
восстановлении
энергии

БИОГЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Потребность в
безопасности и
самосохранении

Потребность в
эмоциональном
контакте

Ориентировоч-
ная потребность

Потребность в
двигательной
активности

Классификация мотивов по А. Маслоу

- *потребности самоактуализации*
- *потребности уважения и любви*
- *потребности в социальных связях*
- *потребности в безопасности*
- *физиологические потребности*

МОТИВЫ ПОВЕДЕНИЯ

Мотив — внутреннее побуждение к тому или иному виду активности, связанное с удовлетворением потребностей и/или достижением целей.

- ***Инстинкт*** — это совокупность врожденных побуждений человека, представляющих собой сложные безусловные рефлексy, необходимые для адаптации и выполнения жизненно важных функций (пищевой, сексуальный и защитный инстинкты, инстинкт самосохранения и т. д.).
- ***Влечение*** — первичное неосознаваемое побуждение, проявление потребности человека в чем-либо.
- ***Стремление*** — осознанное побуждение к более или менее определенному предмету или объекту, с помощью которого переживаемая потребность может быть удовлетворена.
- ***Желание*** — осознаваемое побуждение, особенностью которого является ясное и определенное представление цели, к которой стремиться человек, при отсутствии или смутном представлении о средствах, с помощью которых эту цель можно достигнуть.
- ***Хотение*** — осознаваемое побуждение, для которого характерно ясное представление как цели, так и средств, с помощью которых эта цель может быть достигнута. Является самой высокой стадией развития мотивов действий и имеет выраженный деловой характер (намерение осуществить действие, с помощью определенных средств достигнуть поставленной цели).

СОЦИАЛЬНАЯ ПОДСТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ

1. Процесс социализации и его характеристика.
2. Механизмы регуляции поведения личности. Виды социального поведения



Социализация – процесс, а также результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемого в общении и деятельности.

ПЕРИОДЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ

I. ДЕТСТВО

- 1) раннее детство;
- 2) дошкольное детство;
- 3) школьное детство.

II. ОТРОЧЕСТВО, ЮНОСТЬ

- 1) отрочество;
- 2) юность.

III. ЗРЕЛОСТЬ

- 1) ранняя зрелость;
- 2) зрелость.

IV. СТАРОСТЬ

ИНСТИТУТЫ СОЦИАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОСТИ

1. семья,
2. детский сад,
3. школа,
4. студенческая группа,
5. трудовой коллектив,
6. неформальные группы.

СИСТЕМА СОЦИАЛЬНОЙ РЕГУЛЯЦИИ ПОВЕДЕНИЯ

Регуляторы социального поведения

1. Внешние

- социальная позиция;
- социальная роль;
- социальные нормы;
- социальные ожидания

2. Внутренние

- социальные ценности и ценностные ориентации;
- социальные установки.

Социально-психологические механизмы регуляции социального поведения

1. адаптация,
2. индивидуализация,
3. интеграция.

Социальный статус

позиция человека в обществе
по отношению к другим людям

Социальная роль

нормативно одобренное поведение,
ожидаемое от каждого,
кто занимает определенное
положение в обществе

Характеристики
социальной роли

- Масштаб социальной роли (зависит от диапазона отношений, допускаемых ролью; чем шире этот диапазон, тем больше масштаб роли).
- Способ получения роли определяет то, насколько неизбежной, или, наоборот, труднодоступной, является та или иная роль для человека.
- Уровень эмоциональности роли задает возможности эмоционального проявления субъекта, который эту роль исполняет.
- Формализация определяет специфику межличностных отношений носителей социальной роли.
- Мотивация роли зависит от тех мотивов, которые обусловили исполнение личностью социальной роли.

Социальная установка

общее оценочное суждение об объекте, отношение человека к объекту, проявляющееся в его поведении.

Компоненты:

1. когнитивный, представляющий собой систему знаний об объекте
2. аффективный, отражающий спектр эмоциональных переживаний по поводу объекта
3. поведенческий, включающий готовность реагировать определенным образом, потенциальные поведенческие реакции по отношению к объекту

Функции:

- эго-защитная функция
- функция выражения ценностей и самореализации
- утилитарная (или приспособительная) функция
- функция знания

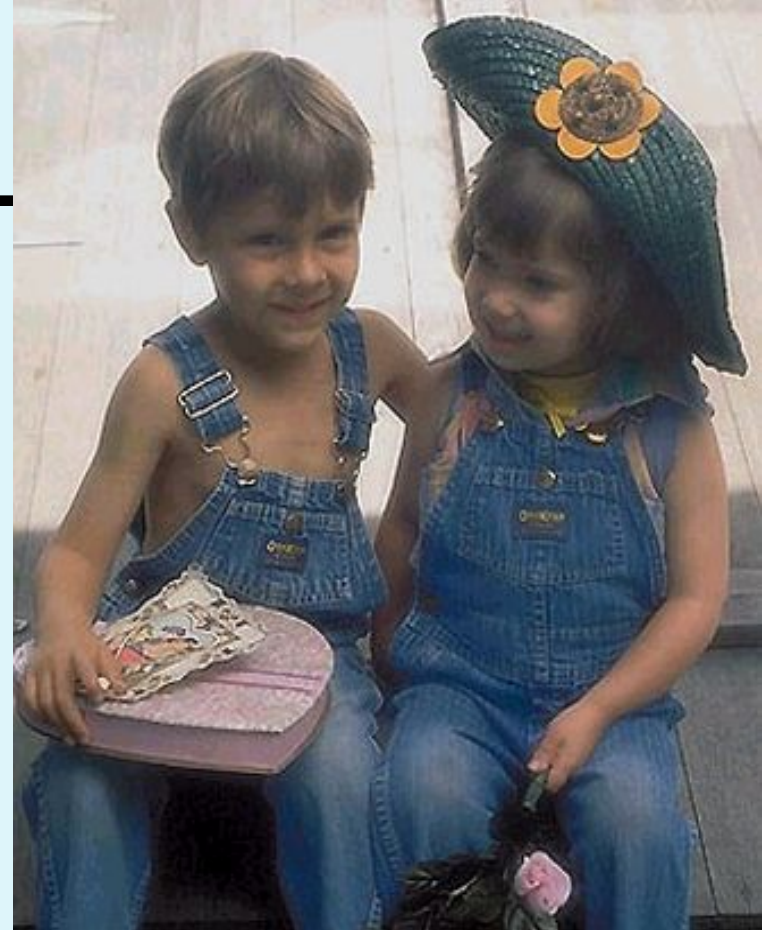
Типы поведения личности

Просоциальное поведение определяется как действия с намерением помочь другим, не рассчитывая на вознаграждение. Это действия и поступки сопряженные с сочувствием, эмпатией, альтруизмом, помощью, участием, сотрудничеством, спасением, протекцией или защитой.

Асоциальное поведение – повторяющиеся устойчивые действия или поступки, включающие, главным образом, агрессивность антисоциальной направленности. Проявляется либо в попрании прав других людей, либо в нарушении характерных для данного возраста социальных норм или правил.

Межличностные отношения и общение

1. Межличностные отношения и их характеристика.
2. Общение, его функции и структура.



УРОВНИ И ВИДЫ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Содержание, уровень отношений человека с миром весьма различны: каждый индивид вступает в отношения, но и целые группы также вступают в отношения между собой, и, таким образом, человек оказывается субъектом многочисленных и разнообразных отношений.

Виды:

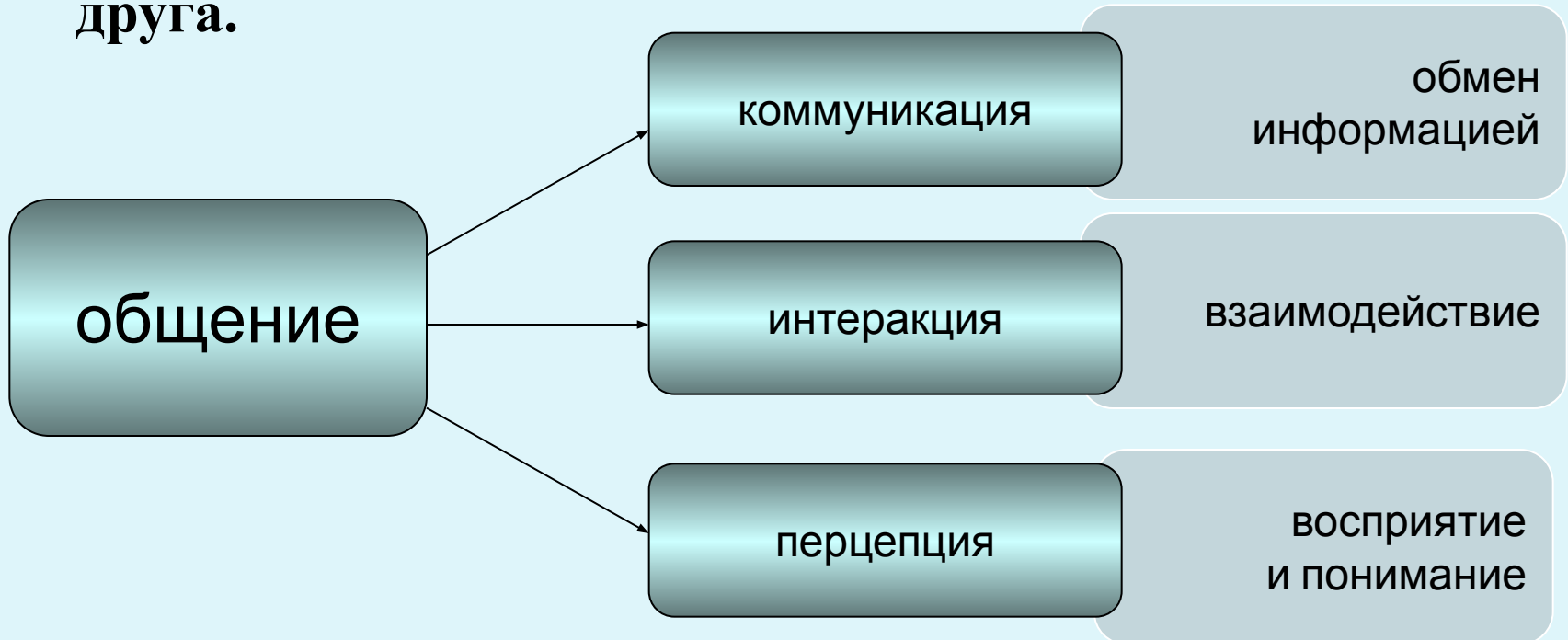
- конъюнктивные, дизъюнктивные;
- межличностные, межгрупповые, между личностью и группой общественные.

Отношения, определяемые социальными ролями и эмоциональной насыщенностью:

- формальные, неформальные;
- интимные, родственные, дружеские, приятельские, субординационные, случайные (обезличенные) и др.

Общение -

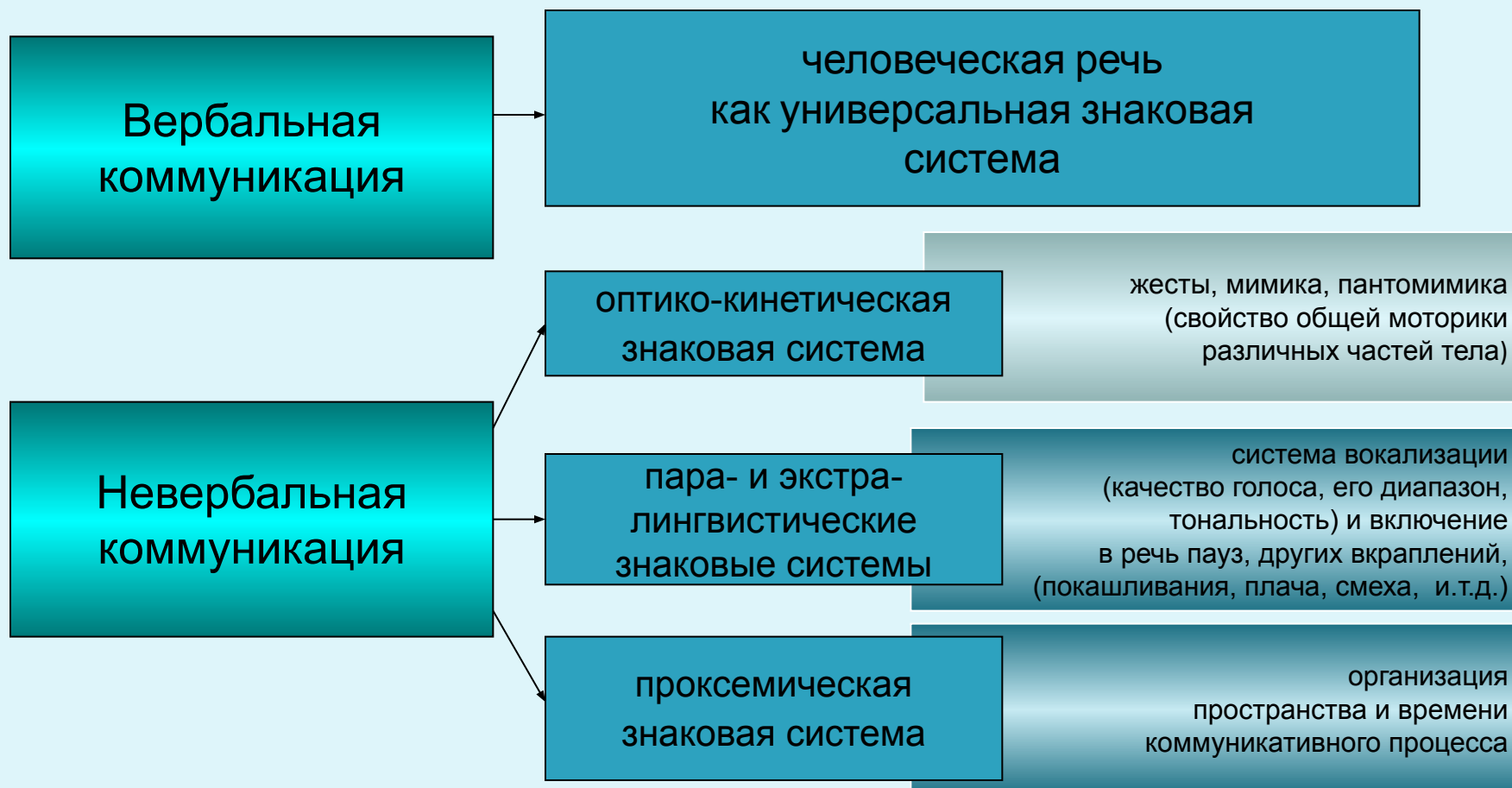
процесс и результат установления и развития отношений между людьми, включающий обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание людьми друг друга.



Функции общения:

- **обмен информацией,**
- **организация взаимодействия,**
- **эмоционального выражения,**
- **познания другого человека и самопознания.**

Знаковые системы коммуникации



Проксемика (Э.Холл)



Социальная перцепция –

процесс восприятия социальных объектов

Эффекты социальной перцепции:

- **«эффект ореола» («гало-эффект»)** – восприятие другого человека через призму его главных личностных черт с фильтрацией и игнорированием информации, противоречащей построенному «психологическому портрету» данного человека
- **эффект первичности** – формирование образа другого человека на основании первого впечатления (устойчиво и во многом определяет последующую избирательность в восприятии и анализе свойств личности)
- **эффект новизны** - изменение предшествующей концепции личности партнера по общению в случае накопления «критической массы» информации, противоречащей данной концепции
- **эффект стереотипизации** - упрощение представлений о другом человеке, сведение их к заранее имеющимся шаблонам и сложившимся схемам восприятия
- **фундаментальная ошибка атрибуции** - тенденция, при которой наблюдатели склонны приписывать большую ответственность за происходящее деятелям, нежели ситуации; в то время как деятели в большей степени склонны винить ситуацию, чем себя

Межличностные конфликт



Конфликт

(от лат. conflictus столкновение)

столкновение противоположных интересов, целей, идей, убеждений и т. д., которое сопровождается острыми отрицательными эмоциями

последствия конфликта:

деструктивные

(мешают установлению взаимопонимания между людьми, затрудняют принятие решений, ведут к нестабильности и беспорядкам, сопровождаются неприятными переживаниями, могут привести к разрыву отношений)



конструктивные

источник развития, сигнал к изменениям (разрешение конфликта переводит взаимоотношения на новый, качественно иной уровень, способствует усилению взаимопонимания, доверия между людьми, повышению сплоченности, сближению, стабильности в отношениях)

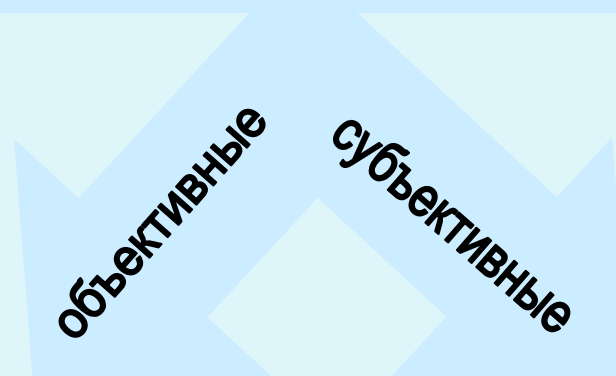
Структура конфликта

Конфликтная ситуация	совокупность всех объективных и субъективных условий, при которых возможно возникновение и развитие конфликта. Элементами конфликтной ситуации являются оппоненты и предмет конфликта
Оппоненты (субъекты) конфликта	противоборствующие стороны (индивиды, малые и большие социальные группы, общности, государства)
Предмет конфликта	причина конфликта, его движущая сила, лежащее в его основе противоречие
Образ конфликта	предполагает осознание несовместимости интересов, взглядов, потребностей и т. д
Инцидент	первоначальное действие, провоцирующее конфликт. (отличается от предмета конфликта, как повод от причины)
Конфликтное взаимодействие	совершение участниками конфликта действий, направленных на реализацию в конфликте их собственных интересов
Исход конфликта	результат конфликта

Динамика конфликта

- 1) возникновение конфликтной ситуации:**
назревает противоречие, выделяются противоположные стороны – оппоненты, растет напряженность в отношениях между ними, накапливается неудовлетворенность сложившейся ситуацией;
- 2) осознание ситуации как конфликтной:**
участники понимают несовместимость своих целей, взглядов и т. д., возникает ощущение угрозы их интересам;
- 3) переход к конфликтному поведению;**
- 4) разрешение конфликта**

Причины возникновения конфликтов



реально существующие
в действительности обстоятельства,
при которых возможно
возникновение конфликта:

- ограниченность ресурсов,
- статусно-ролевые позиции
- участников конфликта,
- отношения господства-подчинения и др.

складываются на основе
индивидуальных особенностей
участников конфликтного взаимодействия:

- предубеждения,
 - иллюзии,
 - неадекватное, искаженное восприятие ситуации, партнера по общению,
 - характерологические особенности человека (например, конфликтная личность),
 - психическое состояние
- и т. д.

Виды конфликтов

По количеству участников :

Внутриличностные конфликты

состоят в столкновении различных личностных образований (мотивов, целей, интересов и т. д.) и представленные в сознании индивида соответствующими переживаниями.
(например, несовпадение желаний и возможностей человека)

Межличностные конфликты

ситуации противоречий, разногласий, столкновений между отдельными людьми
(между матерью и ребенком, между друзьями)

Конфликт между личностью и группой

противоречие в отношениях отдельного человека и группы людей
(конфликт между преподавателем и студенческой группой, между руководителем и подчиненными)

Межгрупповые конфликты

конфликты между малыми и большими социальными группами (конфликты между семьями, компаниями приятелей, междоусобицы, межнациональные столкновения)

Виды конфликтов

По исходам:

конструктивные

(функциональные)
стимулирующие развитие
взаимоотношений

деструктивные

(дисфункциональные)
тормозящие развитие
взаимоотношений,
несущие разрушения)

Виды конфликтов

По лежащему в основе противоречию:

Мотивационные конфликты

конфликты интересов, вызванные ситуациями, затрагивающие цели, планы, устремления, мотивы участников, оказывающиеся несовместимыми или противоречащими друг другу

Когнитивные конфликты

конфликты ценностей, разногласия между участниками из-за несовместимости представлений, имеющих для них особое значение

Стили поведения в конфликте

- **уклонение** – игнорирование проблемы, стремление избежать взаимодействия с партнером по общению в связи с возникшими разногласиями. Не отстаиваются собственные интересы и не рассматриваются интересы оппонента;
- **приспособление** – отказ от собственных интересов в пользу интересов партнера;
- **конкуренция** – стремление отстоять свою позицию без учета интересов оппонента;
- **сотрудничество** предполагает выработку взаимовыгодного решения, полностью удовлетворяющего интересы обеих сторон;
- **компромисс** предполагает поиск решения, частично удовлетворяющего интересы обеих сторон на основе взаимных уступок.

Управление конфликтами

- **анализ конфликта, прогнозирование хода его развития;**
- **предупреждение и профилактика деструктивного конфликта;**
- **стимулирование развития конструктивного конфликта;**
- **регулирование и разрешение конфликта.**

Переговоры –

метод управления конфликтом, в процессе которого стороны обмениваются мнениями, совместно осуществляют поиск и обсуждение способов сближения интересов в целях достижения согласия

Этапы переговорного процесса:

1. подготовка к переговорам	Сбор необходимой для понимания проблемы информации. Формируются установки на переговорный процесс и готовность к сотрудничеству
2. начало переговоров	Установление контакта, создание благоприятной атмосферы взаимного доверия, ощущения безопасности и успеха. Стороны обмениваются информацией, излагают свое видение проблемы и пути ее решения, знакомятся с позициями, интересами, опасениями и ожиданиями друг друга
3. поиск приемлемого варианта решения	Стороны работают над возможными способами преодоления затруднений, обсуждают альтернативные варианты выхода из ситуации, соотносят их с интересами, которые представлены в конфликте
4. завершение переговоров	Стороны заключают соглашение, предоставляют друг другу обратную связь относительно процесса переговоров и принятого решения, обсуждают возможности и условия его выполнения, уточняют детали. Рассматриваются варианты дальнейшего сотрудничества и возможность возникновения новых противоречий.

Переговорные стили

Жесткий стиль	Стремится к победе, принятию решения в свою пользу, к полной реализации в конфликте своих интересов. Аргументы оппонента не учитываются, игнорируются. Сторона ведет себя напористо и даже агрессивно, пытаясь оказать давление на другого участника
Избегающий стиль	Стремление участника уйти от решения проблемы и даже ее отрицании. Сторона отказывается от участия в переговорах, избегает взаимодействия, считает проблему несуществующей, надуманной, неактуальной, либо, напротив, осознавая ее остроту и значимость, пытается уйти от нее и связанного с ней дискомфорта
Мягкий (уступающий) стиль	Проявляется в уступках оппоненту. Чаще всего такой стиль характеризует либо стремление сохранить отношения с противоположной стороной, либо попытку уйти от решения конфликта.
Торговый стиль	Готовность уступить и ожидание уступок в ответ. Стороны приходят к согласию, частично удовлетворяя свои интересы, а частично уступая партнеру. Таким образом, они согласуют свои позиции, сходясь на некоем среднем варианте решения. Этот стиль реализует тактика ведения переговоров, получившая название «позиционный торг»
Сотрудничающий стиль	Ориентация участников конфликта на удовлетворение как своих интересов, так и интересов оппонента. Реализуется в рамках метода принципиальных переговоров. Он противопоставляется позиционному торгу и направлен на поиск интегративного, а не компромиссного, варианта решения, полностью удовлетворяющего интересы всех субъектов конфликта

Участие третьей стороны в урегулировании конфликта

Арбитраж

вмешательство третьих лиц имеет форму судейства:
кто прав, кто виноват, каков возможный выход
из сложившейся конфликтной ситуации.
Решения арбитра носят
консультативный,
рекомендательный характер

Обязательный арбитраж

вмешательство третьих лиц имеет форму судейства:
кто прав, кто виноват, каков возможный выход
из сложившейся конфликтной ситуации.
Решения арбитра носят директивный,
обязательный для исполнения характер

Посредничество

наиболее мягкое и эффективное вмешательство
третьего лица. Эффект достигается за счет того,
что стороны сами участвуют в выработке
варианта решения, которое является интегративным
и в большей степени учитывает
их интересы, чем решение, выносимое арбитром

Функции посредника:

- усиление мотивации сторон на достижение согласия, стимуляция сотрудничества;
- побуждение сторон к тщательному анализу конфликта, его адекватной оценке;
- экспертная функция;
- информационное обеспечение переговоров;
- представительская функция;
- организация и проведение переговоров;
- участие в выработке решения;
- управление эмоциями участников конфликта;
- повышение конфликтной компетентности сторон.

Требования к посреднику и его деятельности:

- объективность;
- нейтральность: посредник не стремится найти правого и виноватого в конфликте, не дает оценок действиям сторон;
- конфиденциальность;
- принятие обеими сторонами, полное доверие их к себе, авторитет;
- обладание специальными техническими навыками и опытом работы по урегулированию конфликта;
- отчетливое осознание того, что своим поведением он может повлиять на конфликт и на отношения между оппонентами;
- психологическая устойчивость;
- коммуникативная и конфликтная компетентность, предполагающие умение слушать, подавать обратную связь, анализировать конфликты, различать позиции и интересы, способность к децентрации и т. д.;
- креативность.

Взаимодействие людей в малых группах



ГРУППА

реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, разновидностью совместной деятельности или помещены в какие-то одинаковые условия, определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию

Психологические характеристики группы

Композиция (состав) группы

совокупность характеристик членов группы важных с точки зрения анализа ее как целого. Может быть описана по-разному в зависимости от того, значимы ли в каждом конкретном случае, например, возрастные, профессиональные или социальные характеристики членов группы

Структура группы

определяется функциями, которые выполняют отдельные члены группы, а также межличностными отношениями в ней. Существует несколько видов структуры группы: структура предпочтений структура «власти», структура коммуникаций)

Групповые процессы

включают психологические и организационные процессы сплочения (лидерство и руководство), развитие группы как социального единства, групповое давление, изменение отношений и т. п.

Групповые нормы

это определенные правила, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна

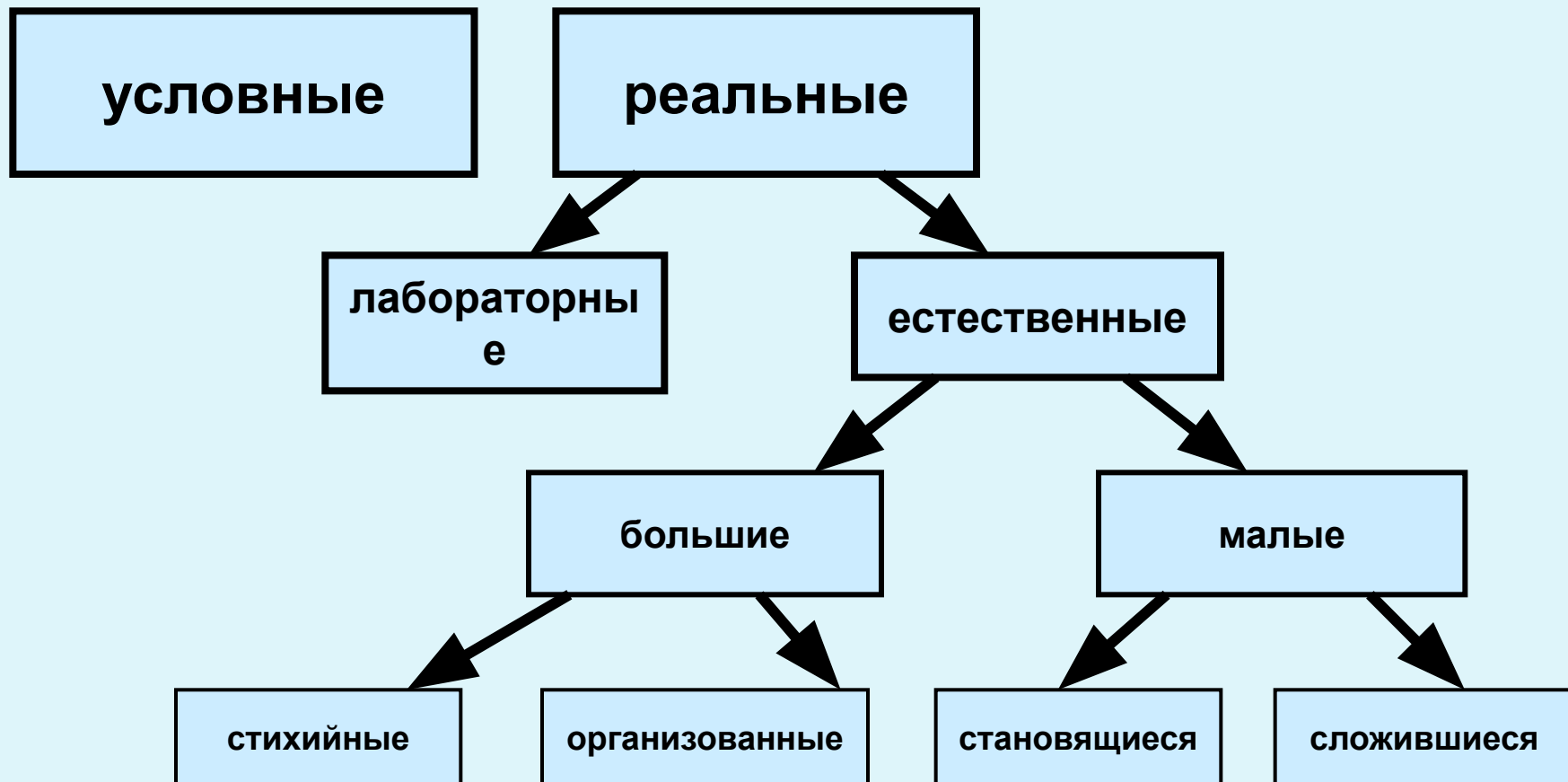
Групповые ценности

складываются на основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, продиктованного местом данной группы в системе общественных отношений, ее опытом в организации определенной деятельности

Групповые санкции

система поощрений и наказаний членов группы со стороны группы в целом

Классификация групп



Малая группа

это немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов

Виды малых групп

первичная группа

группа, в которой осуществляются непосредственные контакты между ее членами

вторичная группа

группа, в которой нет непосредственных контактов, а для общения между членами используются различные «посредники»

в группе четко заданы все позиции ее членов, они предписаны групповыми нормами, строго распределены роли всех членов группы в системе подчинения структуре власти

формальная группа

группа складывается и возникает стихийно, статусы и роли не предписаны, нет заданной системы взаимоотношений по вертикали

неформальная группа

группа членства

группа, в которую индивид включен реально

референтная группа

группа, в которую индивиды не включены реально, но принимают ее нормы

группа, существующая непродолжительное время

временная группа

длительно существующая группа

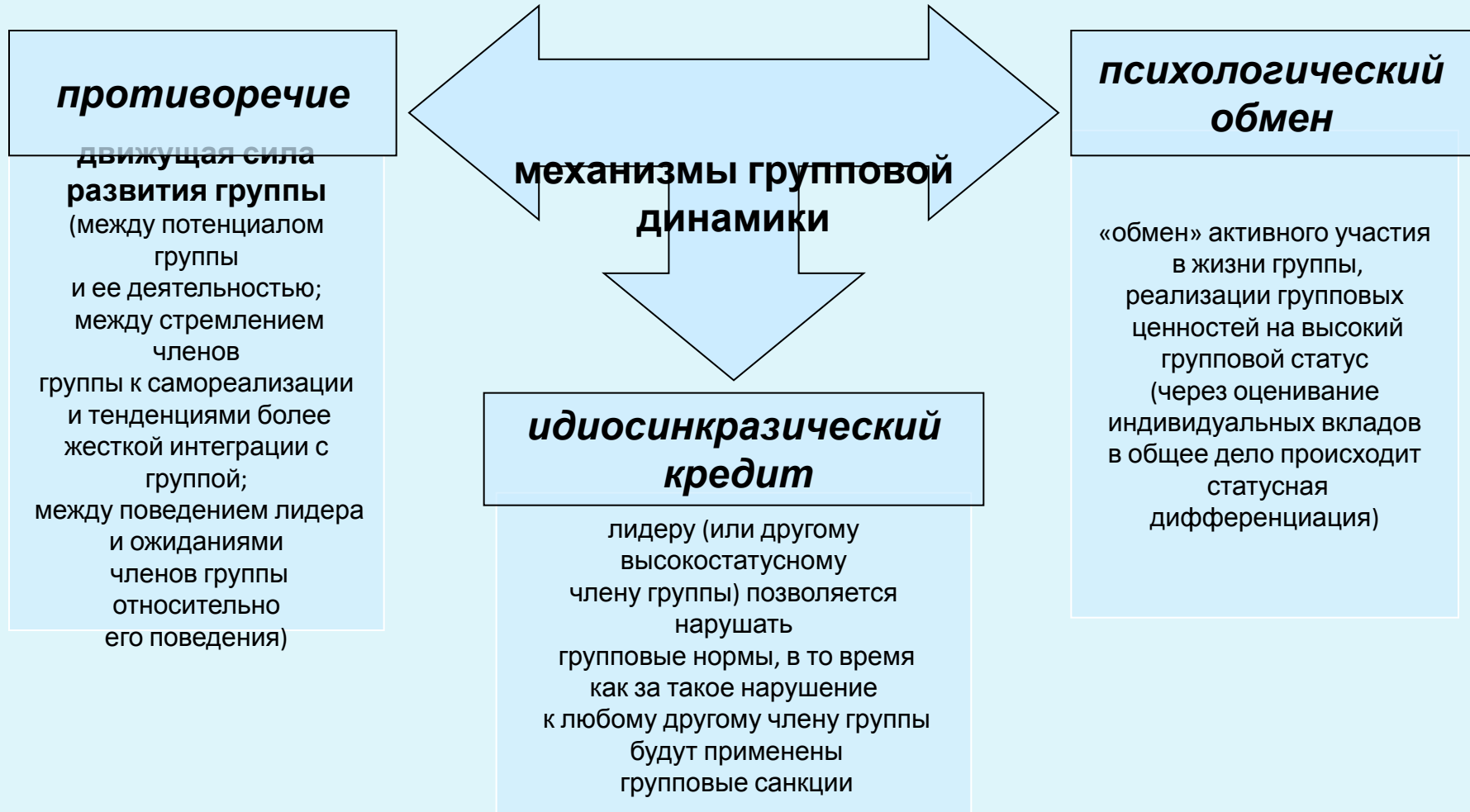
стационарная группа

Уровни развития группы



Коллектив	добровольное объединение людей, характеризующееся высоким уровнем опосредования межличностных отношений совместной деятельностью и наличием социально одобряемых целей (например, трудовой коллектив, достигший социально-психологической зрелости)
Корпорация	группа, достигшая высокого уровня социально-психологической зрелости, но преследующая социально не одобряемые цели (высокоорганизованная преступная группа)
Просоциальная ассоциация	группа, отличающаяся невысокой степенью опосредования межличностных отношений совместной деятельностью и общественным характером целей (например, только что созданная учебная группа)
Асоциальная ассоциация	группа, характеризующаяся антиобщественным характером деятельности, невысокой степенью опосредования межличностных отношений этой деятельностью
Диффузная группа	скопление людей, которых объединяет лишь место и время, совместная деятельность практически отсутствует (пассажиры автобуса)

Развитие малой группы



Основные стадии развития группы

- 1) **ориентировка** (в ситуации, задаче, отношениях между членами группы и т. д.);
- 2) **конфликт** (между членами группы, группой и отдельными ее членами и т. д.);
- 3) **динамическое равновесие** (обеспечивает возможность функционирования группы как целого)

Социально-психологические характеристики группы

Внутригрупповые структуры:

Формально-статусная структура	дает представление о соотношении позиций в формальной структуре группы (для трудовых коллективов она совпадает со штатным расписанием)
Структура предпочтений	выражается в социометрических статусах членов группы (часто рассматривается как аналог неформальной статусной структуры группы)
Коммуникативная структура	характеризует внутригрупповые позиции индивидов в зависимости от информационных потоков в группе
Властная структура	вертикальное взаимное расположение индивидов в зависимости от их способности оказывать влияние в группе

Социометрическая структура группы

субординация позиций индивидов в системе внутригрупповых межличностных предпочтений

Социометрический статус личности определяется числом полученных им в группе выборов

Кого выбирает Кто выбирает	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ
1. Андреева	■	⊕				+			⊕		
2. Беликова	⊕	■		⊕						+	
3. Величко	+		■	+			+				
4. Волкова		⊕		■	⊕			⊕			
5. Донцова	+			⊕	■					+	
6. Крылова			+		+	■			+		
7. Антонов		+			+	+	■				
8. Белов			+	⊕				■	+	⊕	
9. Молчанов	⊕								■	⊕	
10. Николаев						+		⊕	⊕	■	
Количество полученных выборов (a)	4	3	2	4	3	3	1	2	4	4	30
Из них – взаимных (a1)	2	2	-	3	1	-	-	2	2	2	14

Статусы: «звезды», «игнорируемые», «предпочитаемые», «изолированные», «отвергаемые»

Социально-психологические характеристики группы

поведение, связанное с реализацией групповых норм

влияние норм, разделяемых большинством членов группы	влияние норм, разделяемых меньшинством членов группы	отклонения поведения индивидов от групповых норм
конформное поведение	влияние меньшинства	групповое давление
изменение поведения или установок в результате реального или воображаемого воздействия группы	изменение поведения или установок членов группы в результате последовательного, уверенного поведения меньшинства, активность которого направлена на изменение групповых норм и ценностей.	действия группы, направленные на то, чтобы заставить члена группы вести себя в соответствии с нормами

Социально-психологические характеристики группы

Групповая сплоченность -

совокупность всех сил, действующих в группе, заставляющих человека сохранять свое членство в группе и испытывать положительные эмоции от членства в ней

Факторы групповой сплоченности:

- **единство целей и ценностей**
- **сотрудничество**
- **дружеская атмосфера**
- **неподдельная заинтересованность членов группы друг в друге**
- **межличностная симпатия**
- **желание помочь друг другу**
- **наличие внешней по отношению к группе опасности, угрозы**

Социально-психологический климат

(интегральная характеристика группы) -

- **устойчивое психическое состояние группы, отражающее особенности ее жизнедеятельности**
- **совокупность условий, способствующих или препятствующих продуктивной групповой деятельности и всестороннему развитию личности в группе**
- **качественная характеристика межличностных отношений в группе, система отношений членов группы к условиям, характеру, содержанию совместной деятельности, к руководителю и другим членам группы.**

благоприятный
социально-психологический
климат группы

доверие, доброжелательность в отношениях,
взаимопонимание, свободное
выражение мнения и уважение к
мнению других, конструктивность
критики, чувство защищенности,
оптимизм, уверенность, удовлетворенность
от членства в группе

неблагоприятный
социально-психологический
климат группы

напряженность в отношениях
между членами группы,
конфликтность,
преобладание подавленного
настроения, неудовлетворенность
от членства в группе.

Психологическая совместимость –

способность членов группы выполнять совместную деятельность (оптимальное сочетание психологических характеристик участников взаимодействия по принципу их *сходства* или *взаимодополняемости*)

Психофизиологический уровень совместимости	в основе - оптимальное сочетание особенностей системы анализаторов и свойств темперамента
Психологический уровень совместимости	совместимость характеров, мотивов, типов поведения
Социально-психологический уровень совместимости	основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентаций, интересов

ЭФФЕКТЫ ВНУТРИГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Социальная фасилитация - это повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника (эффект соперничества) или наблюдателя за действиями данного индивида (эффект аудитории).

Факторы результативности деятельности:

- степень усвоения соответствующих навыков;
- характер выполняемых человеком задач (повышается результативность выполнения относительно простых видов деятельности и затрудняется результативность трудных действий и решение сложных задач;
- присутствие наблюдателя или соперника (это положительно влияет на количественные характеристики деятельности и отрицательно – на качественные)

ЭФФЕКТЫ ВНУТРИГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Социальная лень – тенденция, при которой люди, работая в группе и предполагая, что их работа не оценивается индивидуально, развивают меньше усилий, чем при работе в одиночку

Закономерности:

- социальная лень уменьшается, когда задача, стоящая перед группой, трудна, притягательна и увлекательна;
- люди перестают лениться, если они считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- интенсивность работы людей в группе увеличивают также необходимость стремиться к определенным стандартам и межгрупповое соревнование;
- дружеские отношения между членами группы также способны снизить проявления социальной лени.

ЭФФЕКТЫ ВНУТРИГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Анонимность и деиндивидуализация в группе – совершение поступков, нарушающих социальные нормы, вследствие возбуждения и уменьшения ответственности в условиях группы, ослабляющих сдерживающее действие данных социальных норм

Факторы, повышающие вероятность возникновения деиндивидуализации:

- 1) увеличение размера группы;
- 2) физическая анонимность (т. е. невозможность опознать личности участников групповых действий). Эксперименты показывают, что в состоянии анонимности люди в меньшей степени отдают себе отчет в своих действиях и становятся более чувствительными к ситуационным воздействиям;
- 3) возбуждающие и отвлекающие занятия (такие, как скандирование, аплодисменты, хоровое пение и массовые танцы), которые вызывают у людей возбуждение и снижают самоосознание;
- 4) все факторы, снижающие самоосознание (алкогольное опьянение, стандартная одежда и т.п.)

Системный психологический подход в управлении



Психология управления –

отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности

Управленческая деятельность – деятельность, связанная с организацией взаимодействия людей в ходе выполнения задач с учетом свойств и качеств личности работников, необходимых для их успешного решения

Организованная 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

**Объект
психологии
управления**

люди, находящиеся в финансовых и юридических отношениях в самостоятельных организациях, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели

**Предмет
психологии управления**

- психологические закономерности управленческой деятельности;
- психологические закономерности субъекта этой деятельности руководителя;
- психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных).
- основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными;
- психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений.

ЗАДАЧИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Рост производительности и улучшение качества труда работников в организации.**
- 2. Повышение эффективности производства и управления.**
- 3. Развитие техники и технологий в организации с учётом человеческого фактора.**
- 4. Совершенствование социально-психологических отношений в процессе производства.**
- 5. Улучшение качества воспитания и образования работников в организации.**
- 6. Психологические аспекты организации совместной деятельности людей на предприятии.**
- 7. Развитие умения руководить людьми в организации:**
 - а) умение воздействовать на людей;
 - б) развивать инициативу работников;
 - в) правильно организовывать отношения в коллективе;
 - г) создавать заинтересованность персонала делами предприятия;
 - д) формировать отношение к труду, обществу, организации.
- 8. Психологические факторы эффективности деятельности руководителей, групп и коллективов:**
 - а) динамика развития коллективов.
 - б) повышение эффективности управления коллективом.
 - в) взаимосвязь и взаимодействие личности и коллектива.

Основные предпосылки возникновения и развития психологии

- **Появление крупных предприятий и больших групп совместно работающих людей.**
- **Необходимость эффективного управления большими группами, работающих в организации людей с целью повышения их производительности и качества труда.**
- **Повышение заинтересованности работников в труде, стимулирование их усилий в достижении более высоких результатов труда.**
- **Определение наиболее рациональных форм взаимоотношений представителей различных структур и социальных групп на предприятии.**
- **Потребность в понимании личности работников, необходимого для анализа наиболее эффективно работающих руководителей и работников, а также для анализа поведения работников, отклоняющихся от принятых предписаний и норм.**
- **Изучение непосредственной сферы приложения промышленного труда (структура предприятия, организация труда, тенденции изменения, возможности развития).**

«Психологизация» менеджмента и управления людьми

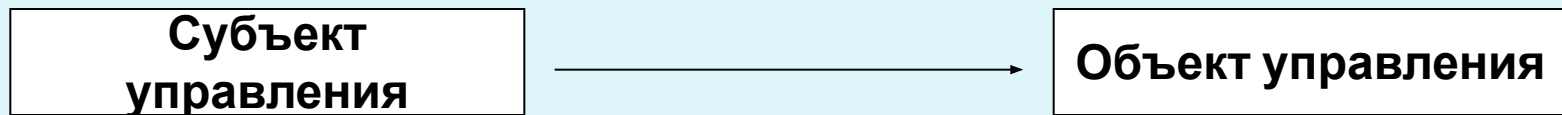
первая четверть XX века	экономический этап	главное внимание уделялось проблеме приспособления человека к орудиям производства
конец 30-х гг. XX века	социальный этап	формируются новые школы, которые рассматривают человека как существо социальное
50-е гг. XX века	психологический этап	акцент не на внешних по отношению к человеку факторах успешности деятельности организации, таких как повышение производительности труда, а на том, что присуще человеку – реализации его потребностей к самоуважению и самоактуализации
настоящее время		поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации

Психологические закономерности управленческой деятельности

Закон неопределенности отклика	разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
Закон неадекватности отображения человека человеком	ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно данного человека (связан с возрастной асинхронностью).
Закон «социальной желательности»	попытки человека защититься от стремлений понять его особенности для избегания опасности попасть под влияние человека, склонного к манипулированию людьми и, как результат, демонстрация себя людям таким, каким он хотел бы, чтобы его видели другие
Принцип универсальной талантливости	не существует людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом
Принцип развития	способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и её интеллектуально-психологических тренировок
Принцип неисчерпаемости	Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной
Закон неадекватности самооценки	психика человека представляет собой органичное единство двух составляющих: осознанного (логическо-мыслительного) и неосознанного (эмоционально-чувственного, интуитивного)
Закон расщепления смысла управленческой информации	объективная тенденция к изменению смысла директивной и иной информации в процесс ее движения по иерархической лестнице управления
Закон самосохранения	ведущим мотивом социального поведения личности в управленческой деятельности является сохранение её личного социального статуса, ее личной состоятельности, чувства собственного достоинства
Закон компенсации	при высоком уровне стимуляции к труду и высоких требованиях организационного окружения к человеку, нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками

ПРОЦЕСС И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

в узком смысле **управление** — это процесс воздействия субъекта управления на объект управления, заставляющий объект совершать определенные действия, направленные на достижение целей субъекта



в широком смысле **управление** включает в себя не только **само воздействие**, но и **подготовку к нему**, **контроль за деятельностью** объекта управления и **анализ полученных результатов**



Процесс управления –

последовательность действий работников аппарата управления, направленных на достижение целей организации.

Процесс управления можно рассматривать с различных точек зрения:

- **с содержательной**, анализируя сущность (содержание) и последовательность деятельности на каждом из этапов процесса управления;
- **с информационной**, анализируя процессы обработки, передачи и хранения информации, происходящие в системе управления;
- **с модельной**, используя математические модели описания процесса управления;
- **с критериальной**, анализируя преемственность и взаимозависимость целей и критериев оценки деятельности системы управления на различных этапах процесса управления.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ –

способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией

Административно-правовые	способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают: •организационное и распорядительное воздействие •дисциплинарная ответственность и взыскания •материальная ответственность взыскания •административная ответственность и взыскания
Экономические методы	воздействие на персонал на основе использования экономических законов, обеспечивающих возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать»
Социально-психологические	способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: •<i>социологические</i>, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, • <i>психологические</i>, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности

Психологические методы

ориентированы на конкретную личность и, как правило, индивидуальны

Психологическое планирование - новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива и включает в себя:

- постановку целей развития
- разработку критериев эффективности производственной деятельности,
- обоснование психологических нормативов,
- создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов.

Результатами психологического планирования являются:

- **формирование подразделений** (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- **создание комфортного социально-психологического климата** в коллективе;
- **формирование личной мотивации сотрудников** исходя из философии организации;
- **минимизация межличностных конфликтов**;
- **разработка моделей профессионального продвижения** сотрудников на основе психологической ориентации;
- **рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации** персонала;
- **формирование организационной культуры** на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников

Способы психологического воздействия

Внушение	целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду
Осуждение	прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива
Убеждение	аргументированное и логическое воздействие на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе
Подражание	способ воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других
Вовлечение	психологический прием, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.)
Побуждение	позитивная форма морального воздействия на сотрудника, повышающая социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы

Требование	имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом
Запрещение	обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т. п.)
Порицание	обладает убеждающей силой преимущественно в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание
Командование	применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний
Обман ожиданий	эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею
Намек	— это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По своей сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника

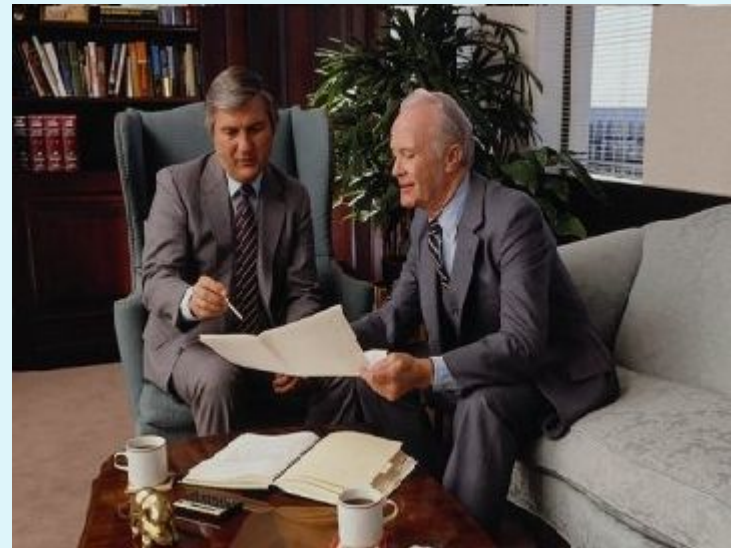
Принуждение	крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания
Осуждение	прием психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива
Комплимент	не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т. п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику
Похвала	позитивный психологический прием воздействия на личность и оказывающий более сильное воздействие, чем осуждение
Просьба	распространенная форма неформального общения, являющаяся эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности
Совет	сочетание просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить

Современные экономические отношения не способствуют поддержанию комфортного социально-психологического климата в коллективе.

Поэтому **важно:**

- прогнозировать воздействие социально-психологических методов управления на работу персонала.
- учитывать, что социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы и личность конкретного сотрудника и требуют дозированного и дифференцированного применения со стороны руководителя

Личность и группа как субъект и объект управления



Личность

ведущее звено в системах управления



объект управления

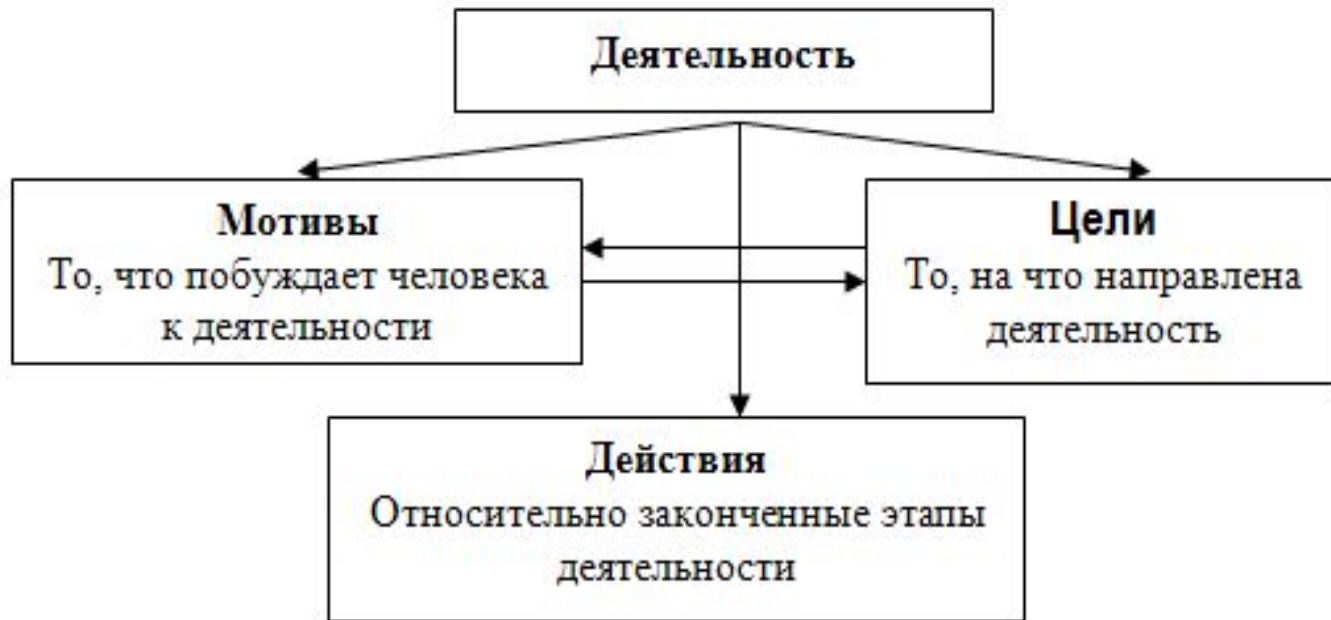
кем управляют

субъект
управления

кто управляет

Мотивация в профессиональной деятельности человека

(Схема деятельности «мотив — цель — действие»)



Основные подходы к выбору мотивационной стратегии

Стимул и наказание

люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают

дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким

Мотивирование через саму работу

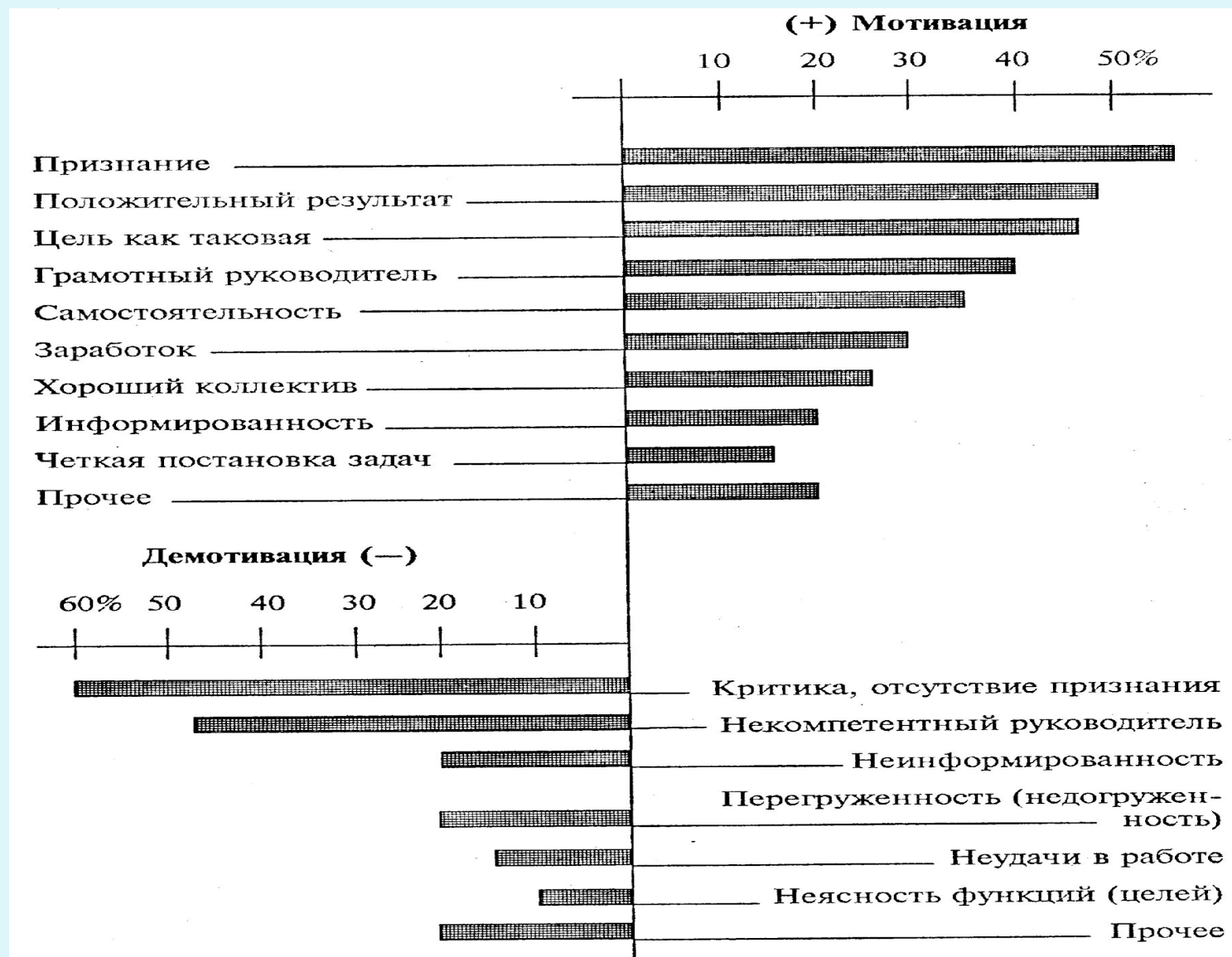
Систематическая связь с менеджером

определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается

Мотивационные методы:

1. Использование денег для вознаграждения и стимула.
2. Наложение взысканий.
3. Развитие сопричастности.
4. Мотивирование через саму работу.
5. Вознаграждение и признание достижений.
6. Упражнение в руководстве.
7. Поощрение и вознаграждение групповой работы.
8. Обучение и развитие сотрудников.
9. Ограничение, лимитирование отрицательных факторов.

Наиболее значимые элементы мотивации и демотивации



Регуляторы мотивации и главные мотиваторы

Регуляторы мотивации

1. Рабочая среда	2. Вознаграждения	3. Безопасность
Удобное рабочее место. Низкий уровень шума. Эргономика, дизайн. Столовая. Чистота. Хорошие физические условия работы.	Хорошая зарплата, справедливое вознаграждение по результатам работы (премии, акции, дивиденды от прибыли). Социальные блага (жилье, детсады, медобслуживание, санатории, спорт и культурный отдых, оплаченное питание и пр.).	Ощущение своей принадлежности, нужности для фирмы. Уважение, признание, одобрение со стороны коллег и руководителя. Хорошие отношения в коллективе.

Главные мотиваторы

4. Личный рост	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Возможности для обучения. Возможность карьеры. Рост ответственности и влияния. Возможность экспериментирования, творчества, самовыражения.	Ощущение полезности своей работы. Информированность о делах, планах, перспективах фирмы. Интерес и учет руководством личных мнений работников. Совместное принятие решений.	Интересная работа. Усложняющаяся работа, требующая роста мастерства. Возрастающая ответственность. Соревновательный эффект (быть лучше другого). Постановка трудных интересных трудовых целей.

Факторы высокой мотивации работника к труду:

- понимает и одобряет цели, ради которых трудится;
- помогает ставить цели и планирует собственную работу по ее реализации;
- поставленные цели требуют отдачи сил и помогают развитию;
- контролирует информацию, связанную с выполнением порученной ему задачи;
- проверки и контроль эффективны и минимальны;
- взаимопонимание помогает взаимодействию людей;
- упор делается на использование сильных сторон, на исправление слабостей;
- достижения работника поощряются

Методы мотивации и стимулирования результативности труда

Экономический метод

денежные поощрения
либо наказание в виде лишения
премий, штрафов

Целевой метод

постановка перед подчиненным
конкретных и понятных трудовых
целей повышает его активность

Метод расширения и обогащения работ

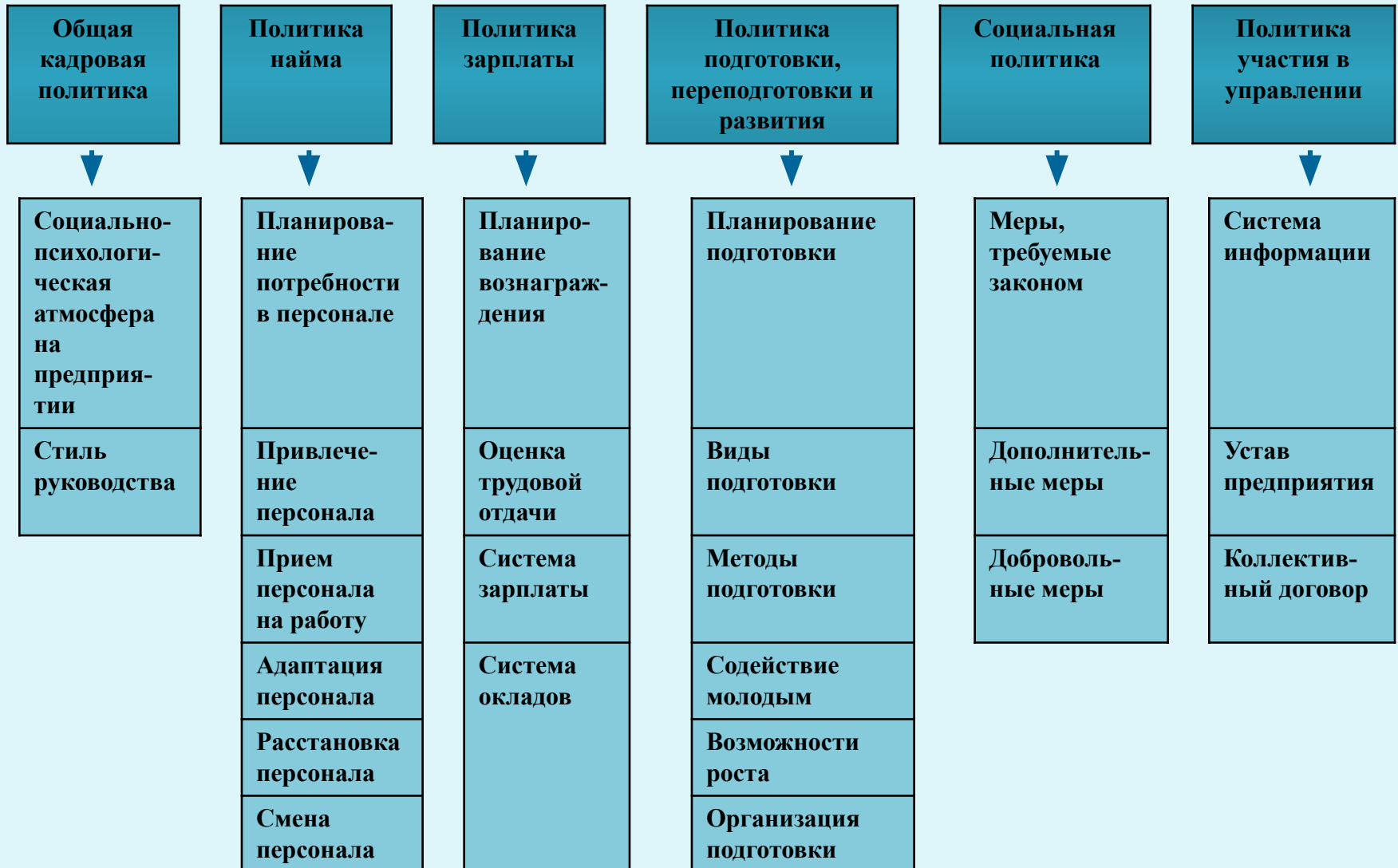
расширить работу — значит дать работнику
больше работы того же типа, тогда как для
обогащения труда ему поручают «более
сложную» или «более высокого порядка»
работу, более разнообразную,
значимую, самостоятельную и т.д.

Метод соучастия или привлечения работников

(партиципативный стиль),
когда работники участвуют в совместном
принятии решений, что повышает их активность
и удовлетворенность работой

Кадровая политика –

принципы и руководства, касающиеся целей, будущего и настоящего поведения организации в целом или его отдельных частей (основа всех мер в сфере управления людьми в организации)



Трудовой коллектив:

- объединение людей во имя достижения определённой, социально одобряемой цели;
- добровольный характер объединения (в коллективе существует система активно построенных его членами отношений на базе общей деятельности);
- целостность коллектива (коллектив как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определённой структурой руководства и управления);
- наличие особой формы взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

Признаки трудового коллектива

Единая цель

Каждый работник, входящий в коллектив, становится участником отношений общественного производства, цель которого – выпуск общественно необходимой продукции. Совместная производственная деятельность сопровождается постоянным общением в коллективе в процессе работы. При этом проявляются три вида общения: служебное, профессиональное, межличностное

Система авторитета власти

Трудовая деятельность людей нуждается в управлении и организационном воздействии. Не случайно известен такой феномен как лидерство

Распределение обязанностей между членами коллектива

Каждый член трудового коллектива выполняет определенные обязанности, которые обуславливают его служебное и социальное место в коллективе. При этом для каждой должности существуют конкретные служебные обязанности и выполняемые должностные функции.

Социально-психологический климат

Совокупность отношений членов коллектива к труду, своим обязанностям, коллегам и руководству, создает определенный социально-психологический климат (атмосферу), от которого во многом зависит характер отношений в коллективе

Типы взаимоотношений в коллективе



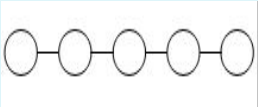
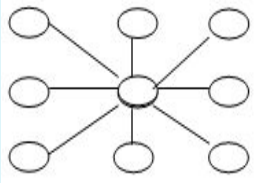
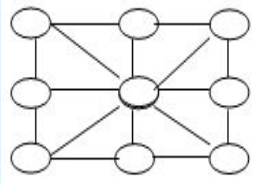
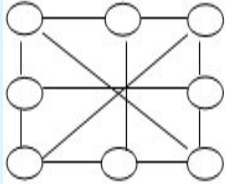
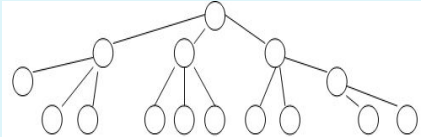
Условия создания высокоорганизованного коллектива

- Обеспечение **стабильного состава** коллектива.
- **Правильная расстановка, подготовка и комплектование персонала.** Каждый член коллектива должен выполнять работу, которая соответствует его способностям и желаниям. Не случайно, прием на работу всегда производится на основании поданного работником заявления.
- Широкое **привлечение работников к управлению производством.** Развитие и использование их творческой инициативы.
- **Сотрудничество и взаимопомощь.** При их наличии появляется восприимчивость к новым целям и идеям, различным новациям в области производства и технологий.
- **Благоприятный социально-психологический климат,** складывающийся на основе общественно-значимых целей деятельности и позитивного отношения к производственной активности.
- **Управляемость коллектива,** что предполагает психологическую и организационную способность осуществлять необходимые действия со стороны руководства или соглашению между членами коллектива.

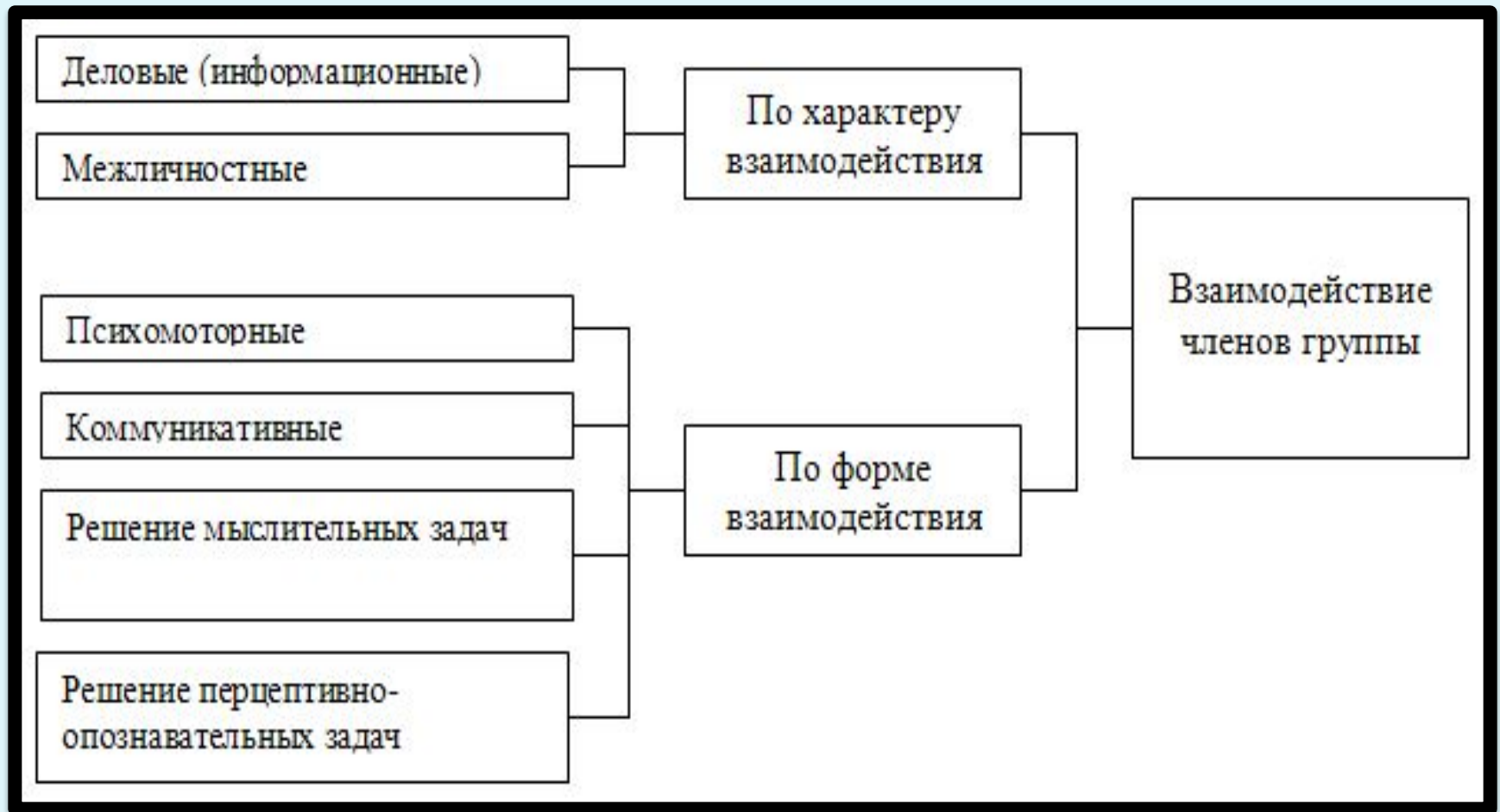
Структура трудового коллектива

Производственная структура	отражает стабильный состав коллектива по производственной функции работников
Социальная структура	по социальной организации трудовой коллектив делится на основной трудовой коллектив (персонал организации), коллективы отдельных подразделений (цех, отдел и т. д.), первичные группы (бригада, лаборатория и т. п.) и отдельные индивидов-работников
Должностная структура	представлена различными должностными группами, которые можно разделить на руководителей (менеджеров) разного уровня управления, а также многочисленные должности специалистов, служащих, рабочих
Подструктура потребления	характеризует трудовой коллектив по признаку участия работников в фондах потребления (заработной платы, социальный пакет и других фондах)
Профессиональная и квалификационная структура	представлена различными профессиональными группами, составляющими данный коллектив
Социально-демографическая структура	представлена различиями работников по возрасту, полу, образованию, а также по другим различиям, которые важно учитывать в практике формирования и управления коллективом
Структура эстетических и эргономических отношений	отражает эстетические и эргономические ценности, активность и ориентацию в сфере эстетических и эргономических отношений
Административная структура	объективная по своей природе структура коллектива, в которой отношения между людьми складываются на базе официальных, закрепленных в должностных структурах взаимоотношениях отражают функциональные связи между людьми и определяют их официальных характер отношений

Типы структур функциональной организации малой группы

«Линейная» 	характеризуется однонаправленностью прохождения и переработки информации снизу вверх. Члены группы находятся в отношении жесткой однозначной зависимости: успех последующего зависит от действий предыдущего
«Звезда» 	отличается от «конвейера» повышенной пропускной способностью и скоростью в переработке информации из-за некоторого снижения разносторонности ее осмысления
«Колесо» 	По существу он представляет собой замкнутый «конвейер». Основной недостаток этого типа организации состоит в том, что в нем не выражено четкой позиции руководителя как лидера
«Многозвенная» 	«полностью связанная сеть». Характеризуется большой гибкостью и разносторонностью в переработке информации, повышенным общением всех членов группы
«Иерархическая» 	наиболее четко выражена подчиненность отношений: нижние позиции являются подчиненными, а верхние — командными. При решении четко поставленных задач и достаточной информации эффективность этой структуры близка к «звездной». С усложнением задач и увеличением неопределенности исходных данных обе структуры начинают работать хуже

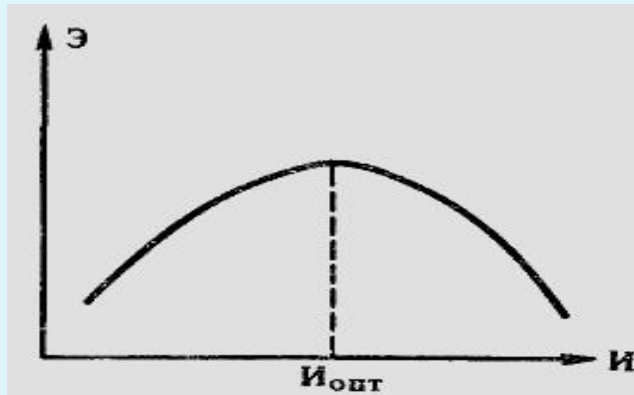
Взаимодействие членов группы



Эффективность совместной групповой деятельности

- организация деловых взаимоотношений (определяемая величиной группы)
- разделение функций людей в группе
- организация взаимосвязи между ними

Зависимость эффективности групповой деятельности от интенсивности общения:



Типы поведения при решении групповых задач:

- ***Лидер*** — ярко выражена ориентировка на власть в группе (способен успешно решать групповые задачи при условии подчинения себе других членов группы).
- ***Ведомый*** — ярко выраженная ориентировка к добровольному подчинению (наиболее успешно решает чисто исполнительские задачи).
- ***Обособляющийся*** — ярко выраженная индивидуалистическая ориентировка (успешно решает задачи при условии относительной изоляции от группы, в одиночестве).
- ***Сотрудничающий*** — постоянное стремление к совместному с другими решению задачи и следование за ними в случае разумных решений.

Коммуникационный процесс —

это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации



«Пирамида коммуникаций» в организации



Передача информации:

сверху вниз:

- а) постановка задач (что, когда делать),
- б) инструктирование (кто и как делает);

снизу вверх:

- а) донесения об исполнении,
- б) донесения о проверках,
- в) донесения о личном мнении сотрудника;

по горизонтали:

- а) обмен мнениями,
- б) координация действий,
- в) планирование,
- г) сообщения об исполнении

Коммуникативные роли

«сторож»	контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры)
«лидер мнений»	способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом)
«СВЯЗНОЙ»	связывающее звено между группировками в коммуникационной сети
«пограничник»	человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением

Типы руководителей

(в зависимости от их ориентации на получаемую «снизу информацию»)

- **Тип А. Руководитель в большей степени ориентирован на общение с подчиненными.**
Он считает необходимым побуждать их к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к деловым предложениям, так и их личным просьбам. Полученную «восходящую» информацию руководитель стремится учитывать в своей работе.
- **Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом «восходящую» информацию.**
Он хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих предложений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.
- **Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания «целесообразности» такого общения.**
Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, «помогает работе». При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом, руководитель сознательно ограничивает себя в получении «восходящей» информации, ориентируясь лишь на ее «целесообразность».
- **Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными.**
Он не считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание, как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счет инициативы подчиненных, руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

Факторы руководства трудовым коллективом

Характер, тип коллектива, которым приходится руководить. Например, воинский, производственный и научно-исследовательский коллективы требуют разных совокупностей методов руководства. Методы, эффективные в условиях научного коллектива, могут оказаться неэффективными в воинском коллективе и наоборот.

Задачи, непосредственно стоящие перед трудовым коллективом. Например, внеочередные или срочные задачи часто требуют изменения методов руководства, в отличие от решения привычных, очередных задач.

Условия выполнения задач, стоящих перед коллективом. Благоприятные, неблагоприятные или экстремальные условия вызывают и соответствующие психологические особенности руководства.

Способы и формы организации деятельности
(индивидуальные, парные или групповые) также детерминируют характеристики руководства.

Роль и психологические функции руководителя в системе управления



Руководитель

- лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности
- несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией
- располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения, подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую) активность

Функции руководителя

целеполагание	формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование
прогнозирование	предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею
планирование	одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации
организация	•общий процесс создания определенной организационной структуры, •функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе, •координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции
принятие решения	любой процесс выбора, реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений
мотивирование	стимулирование исполнителей на достижение общих целей организации
коммуникативная	координация совместной деятельности в процессе деятельности организации на основе обмена информацией ее членами
контроля и коррекции	обеспечивает достижение организацией поставленных целей
кадровые	формирование и реализация кадровой политики организации
производственно-технологические	связаны с управлением операционной подсистемой организации
производные (комплексные)	интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская

Основные психологические качества руководителя

профессиональные качества	а) компетентность в соответствующей и смежных профессиях на основе высокого уровня образования, опыта, знания соответствующей и смежной профессий, широты взглядов, эрудиция; б) постоянное стремление к самосовершенствованию, приобретению новых знаний; в) поиск и внедрение новых форм и методов работы с персоналом, помощь окружающим в обучении; г) умение действовать по плану
личностные качества	а) высокие этические нормы; б) физическая и психологическая выносливость; умение нейтрализовать последствия стресса; в) высокая внутренняя и внешняя культура; г) формула <i>трех Д</i> — доступность, доброжелательность, добропорядочность; д) эмпатичность, рефлексивность; е) визуальная привлекательность
деловые качества	а) умение организовать деятельность и выполнять основные функции управления; б) здоровое честолюбие; стремление к власти, лидерству, независимости при любых обстоятельствах; завышенный уровень самооценки; активность; напористость в движении к цели; умение отстаивать свои права; в) коммуникабельность; обаятельность; умение получить кредит доверия, убедить и повести людей за собой; г) креативность, инициативность, оперативность в решении задач, умение определить приоритетные направления деятельности, сконцентрироваться на них или легко перестроиться; д) самообладание, самоконтроль, планирование рабочего времени, управление взаимоотношениями с окружающими; е) стремление к инновациям, готовность идти на обоснованный риск, умение увлекать за собой подчиненных

Дополнительные психологические качества руководителя

гражданское мировоззрение руководителя	а) признание самоценности человеческой жизни и здоровья, отношение к каждой личности как к индивидуальности; б) бережное обращение с природой и ее животным миром, активная экологическая деятельность; в) неукоснительное соблюдение общечеловеческих нравственных норм, незыблемость демократических прав и свобод; г) почитание и законопослушание, уважительное отношение к правопорядку д) постоянное стремление к овладению научными знаниями, укрепление своих умений в их разумном техническом применении; е) стремление к самоутверждению, вера в себя и людей, неиссякаемость жизненного оптимизма.
профессиональн ое мировоззрение руководителя	а) личное достоинство каждого неприкосновенно; б) постоянное изучение людей — для знания их нужд и интересов; в) главное в общении — завоевать доверие людей; г) справедливость и совесть в союзе с волей — гаранты человеческой и деловой порядочности; д) умение раскрывать интеллектуальный потенциал людей — высший показатель управленческого мастерства; е) личный пример в непрерывности духовного и профессионального совершенствования — свидетельство ресурсной перспективности руководителя

руководство

интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными предписанных им действий и решения определенных задач. Руководство реализуется через четко определенные формальные (официальные) отношения. В основе руководства лежит использование экономических, организационных и командно-административных методов воздействия

Общие черты:

- 1) полная подчиненность принятым в организации целям;
- 2) постоянное общение с людьми, объединенными в группы;
- 3) воздействие на членов группы для достижения целей;
- 4) положительное мотивирование персонала;
- 5) реализация социального влияния на рабочие группы.

лидерство

процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или группу. Лидерство порождено системой неформальных отношений в процессе воздействия на людей. Лидерство формируется стихийно, на уровне интуитивных психологических отношений. Как явление лидерство основано на социально-психологических механизмах.

Признаки лидерства

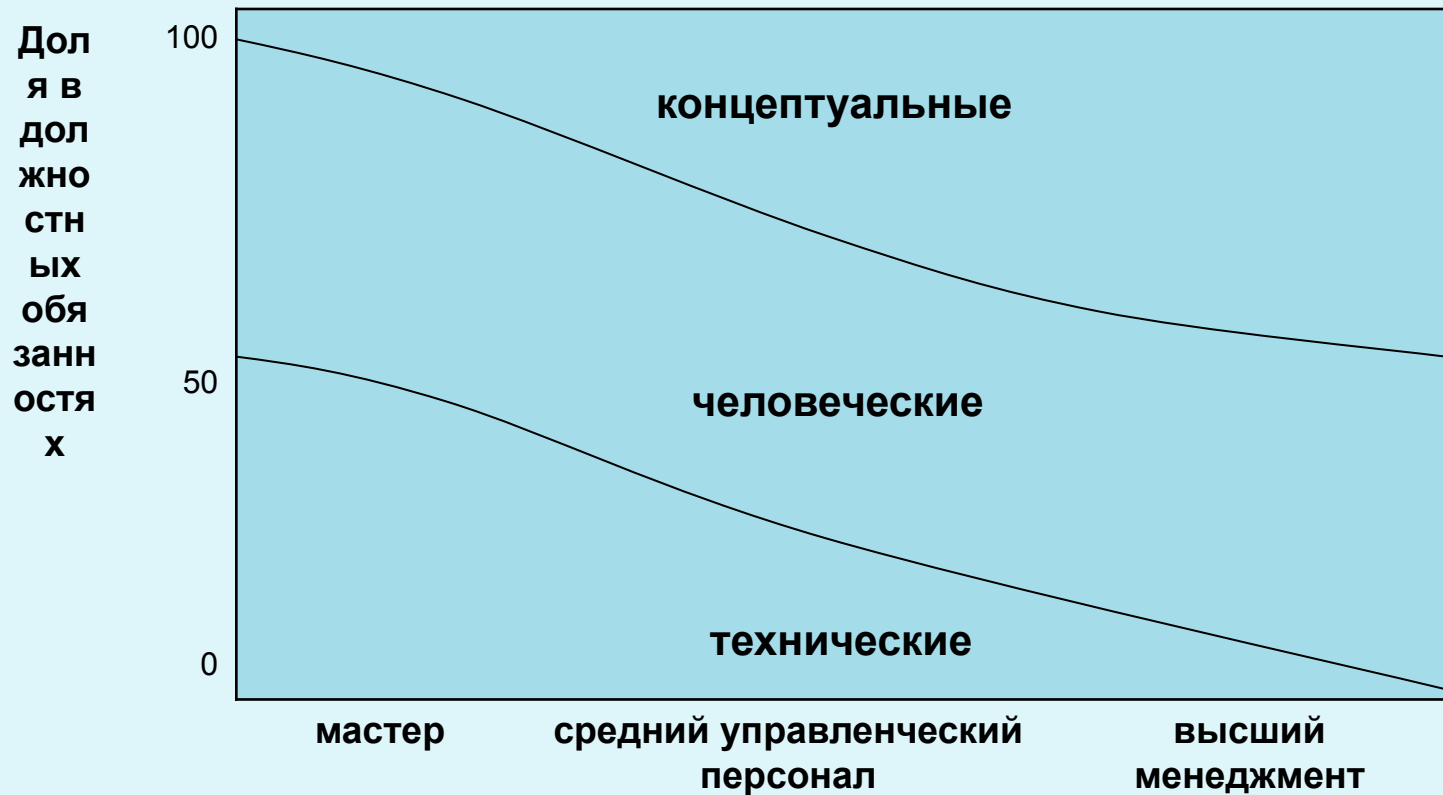
- более **высокая активность и инициативность** индивида при решении группой совместных задач;
- большая **информированность о решаемой задаче**, членах группы и ситуации в целом;
- более выраженная **способность оказывать влияние** на других членов группы;
- большее **соответствие поведения социальным установкам**, ценностям и нормам, принятым в данной группе;
- большая **выраженность личных качеств**, эталонных для данной группы

Различия между руководителем и лидером

в зависимости от их официального положения в организации, наличия прав и обязанностей

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решение	Превращает движение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем
Назначается официально	Выдвигается неофициально
Даны права и полномочия законом	Не является обладателем прав и полномочий
Выполняет несколько социальных ролей	Деятельность ограничивается рамками внутригрупповых отношений
Несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты	Не несет ответственности перед законом за работу группы и все, что в ней происходит
Руководство имеет организационную структуру	Лидерство имеет психологическую природу

Необходимость различных знаний и способностей руководителей на разных уровнях управления



Стили руководства в управлении группой

Управленческая решетка Блейка — Моутона



Две группы руководителей в зависимости от предпочитаемого характера действий

Пассивные (на первое место ставят собственные интересы)	Активные (стремятся к укреплению власти и росту собственного влияния)
«Специалисты» — заняты только работой, решением технических проблем; профессионалы высокого класса, уважают подчиненных, стремятся к совершенству, дисциплине и порядку, больше любят подчиняться, чем руководить	«Борцы с джунглями» — не допускают деления власти с кем-либо, подразделяют окружающих на соратников и врагов, борются и уничтожают всех. В зависимости от индивидуально-психологического склада действуют при помощи интриг или открыто
«Люди компании» — не касаются реальных процессов, но создают впечатление бурной деятельности и активного решения проблем организации, дают советы общего, а не конкретного плана	«Игроки» — привлекает процесс достижения должности при любой конкуренции, не имеют авторитета, привлекают на свою сторону и вовлекают в борьбу «нужных» людей, любят раздавать обещания, побеждать каждую минуту
«Мастера» — действуют по схеме, жестко контролируют исполнителей, требуют безраздельного подчинения, не допускают критики в свой адрес, отказываются от всего, что может поколебать их авторитет и показать некомпетентность	«Открытые» — профессионалы с большим опытом и компетентностью, рассматривают власть, как путь преобразований ради четко представляемого будущего, ради решения проблем людей и организации, действуют по четкому плану, умеют находить выход из трудных ситуаций.
«Интеграторы» — ценят спокойный социально-психологический климат, заботятся о порядке, сглаживании противоречий	

Стиль лидерства (К.Левин)



- **Авторитарный (директивный) стиль** подразумевает: жесткие силовые методы управления; четкое планирование; организацию и контроль деятельности группы; единоличное принятие решений; возложение всей власти и ответственности на лидера (руководителя). Основные особенности стиля: в группе отсутствует свободная циркуляция информации; от полноты информации зависит принимаемое решение; эффективен в критических ситуациях, требующих быстрого принятия решения.
- **Демократичный (коллегиальный) стиль** подразумевает: плюрализм мнений; коллективное принятие решений; делегирование власти и ответственности. Основные особенности стиля: свободная циркуляция информации, вследствие чего решения более точные и гибкие; процесс принятия решения замедлен, из-за чего необходимо больше ресурсов; удовлетворенность членов группы работой.
- **Либеральный (пассивный) стиль** подразумевает: добровольный отказ лидера (руководителя) от функций управления и передача их группе. Основные особенности стиля: сокращение социальной дистанции; падение интереса и развал групповой деятельности; эффективен в случае высокого личностного и профессионального развития, а также при высоком уровне мотивированности.

ПСИХОЛОГИЯ «ВЛАСТИ – ПОДЧИНЕНИЯ» В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

- **Власть** – это возможность распоряжаться действиями подчиненных, влиять на поведение других в своих (или интересах дела) целях.
- **Властные полномочия** – объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.
- Власть включает две составляющих :
 - а) *личностная основа*
 - б) *организационная основа.*

Источники власти в организации



Формы власти

власть, основанная на принуждении	исполнитель (подчиненный) верит, что руководитель располагает возможностью наказать его за неисполнительность
власть, основанная на вознаграждении	исполнитель верит в возможности руководителя поощрить его за выполненную работу
экспертная власть	исполнитель верит в способности, опыт и знания руководителя, которые позволяют обратиться к нему за советом; она основана на специальных знаниях, которых не имеют другие
эталонная власть (власть примера)	когда исполнитель хочет полностью подражать руководителю, быть похожим на него
законная (традиционная) власть	исполнитель уверен в праве руководителя отдавать распоряжения и приказания, а его долг и обязанность — подчиняться. Это власть, когда одни подчиняются другим на основе того, что занимают различные иерархические ступени. Поэтому подчинение происходит на основе иерархической значимости этих ступеней

Виды организационного воздействия

ПРИКАЗ

Принуждение сверху, при котором
используются:
манипулирование символом власти;
дисциплина и т.д..

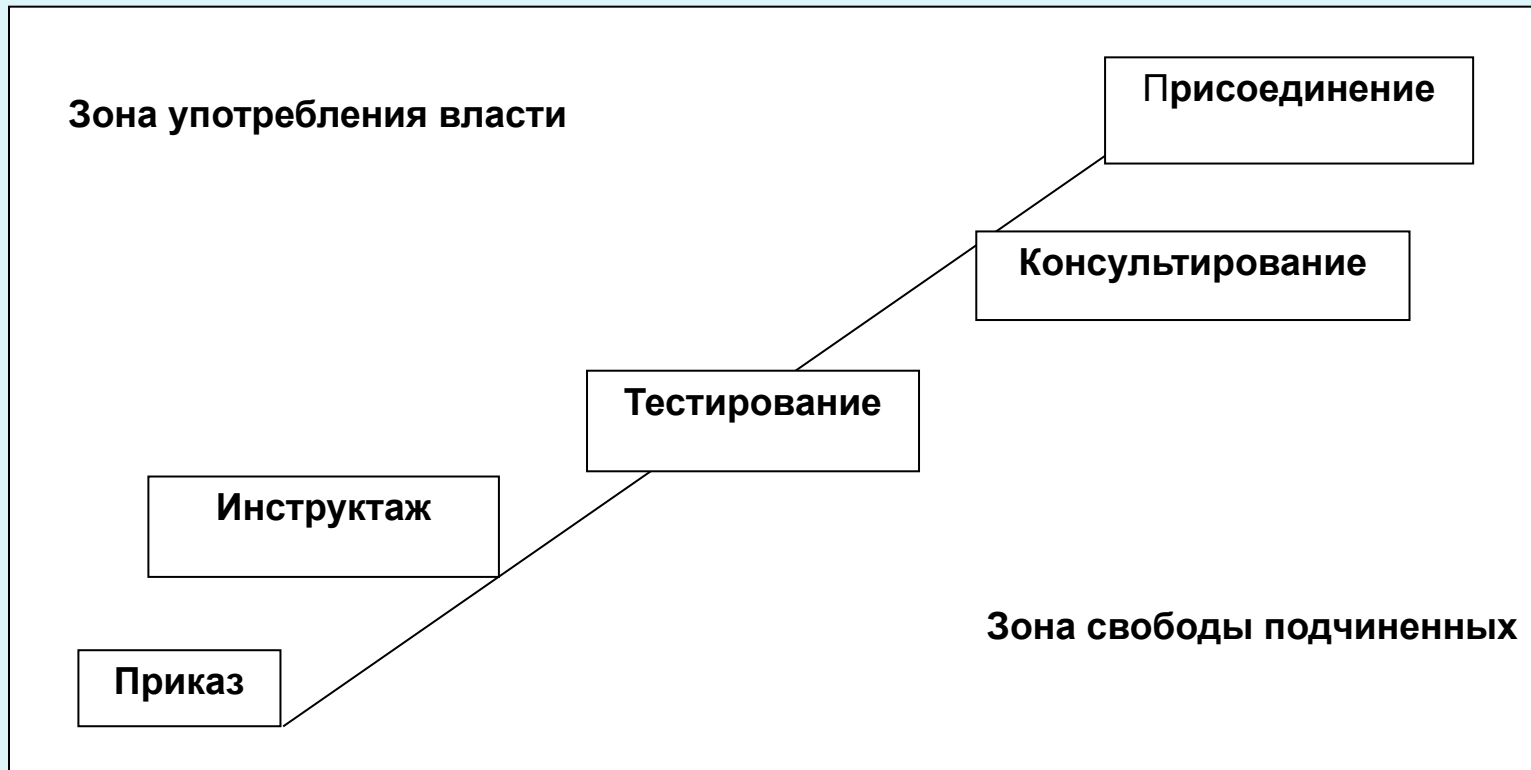
ПРИЗНАНИЕ

Навязывание власти снизу путем:
власти, основанной на авторитете;
власти, признаваемой законом;
полномочий и добровольного подчинения

Управленческое (организационное) поведение –

это поведение руководителя и работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам

Виды управленческого поведения руководителя



Виды управленческого поведения руководителя

Приказ	решение руководителя организовать работу. Приказ отдается персонально работнику, чтобы заставить его выполнить волю руководителя
Инструктаж	руководитель решает, как следует организовать выполнение задачи, приказывает и объясняет, как выполнять задачу правильно
Тестирование	руководитель выбирает линию, которой надо следовать. Перед выполнением работы руководитель учитывает мнение ограниченного круга специалистов — экспертов. При необходимости руководитель может изменять свое мнение
Консультирование	руководитель определяет проблему, предлагает альтернативные планы, учитывает предложения подчиненных о возможных действиях и принимает решение
Присоединение	руководитель определяет проблему и присоединяется к процессу выработки возможных решений, действуя совместно с подчиненными. Предлагаемые альтернативные варианты оцениваются, после чего руководителем принимается решение

ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- **Решение** - формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации (одновременно умственный, эмоциональный и волевой акт)
- **Управленческое решение** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы исполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (обладают свойством полиморфизма — это множественность различных классов, типов, видов и форм реализации процессов принятия управленческих решений)

Типология управленческих решений

Запрограммированные	Незапрограммированные
результат реализации определенной последовательности шагов или действий. При принятии этого решения число возможных альтернатив ограничено	имеют те же особенности, но с обратным знаком
основные особенности: – принимаются в ситуациях, которые можно предвидеть заранее; – реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации; – известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов; – сам процесс решения, и в первую очередь фаза оценки альтернатив, разворачивается по четким, а часто — формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмизированный характер; – минимальный риск и относительная ясность путей реализации решения	

По содержанию функции управления	целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические.
По признаку исходной неопределенности ситуации	структурированные и неструктурированные
Управленческие решения бывают	детерминистские и вероятностные
По ширине охвата	общие и частные
По признаку инновационности форм	рутинные, селективные , адаптационные, инновационные
По признаку содержания	запрещающие, разрешающие, конструктивные решения
По функциональному признаку	направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации и контроля
По направленности	политические, технические, технологические, экономические, социальные и др.
По степени новизны	рутинные, стандартные, творческие, уникальные
По степени определенности проблем	принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, в условиях неопределенности
По отношению к личности	интеллектуальные, волевые, эмоциональные

(психологические критерии)

- **интуитивные решения**

принимаются на основе ощущения его правильности без анализа всех «за» и «против». Этот тип трудно поддается научному анализу и типичен для практики управления и является самым древним методом решения задач.

- **решения, основанные на суждениях —**

это выбор, обусловленный имеющимися знаниями и накопленным опытом. Его достоинство — дешевизна и выбор альтернатив. К недостаткам относится то, что подход не срабатывает в ситуациях, не имеющих аналогов в прошлом опыте.

- **рациональные решения**

принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые рассматриваются при характеристике основных этапов процесса управленческого решения. Решения в этом случае обосновываются аналитически и принимаются в несколько стадий: диагностика, формулировка критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор

Основные признаки «хорошего решения»

- **эффективность.** Принятая альтернатива должна быть наилучшей среди всех потенциально возможных в отношении ожидаемого итога к затратам;
- **обоснованность.** Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее исполнения, но и быть понятной для исполнителя;
- **непротиворечивость,** т. е. согласованность с внутренними, внешними обстоятельствами, предшествующими и предстоящими решениями;
- **своевременность.** Нет «абсолютно правильных решений». Все они правильны или неправильны лишь в контексте с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично сменяют друг друга;
- **правомочность,** т. е. учет обязанностей и прав руководителя и подчиненного;
- **реализуемость.** В ряде случаев это требование даже более важно, чем эффективность. Любое решение будет бесполезным, если оно не реализуемо;
- **сочетание жесткости и гибкости.** Гибким должен быть сам процесс выработки решения, но процесс его реализации — жестким.
- **конкретность и регламентированность.** Хорошее решение включает план — конкретные способы реализации и их последовательность, отвечая на вопросы: что, кому, как, когда, где и к какому сроку

Типы решений

С учетом выявления индивидуальных типологических различий предложена классификация типов решений на основе соотношения процессов **построения (А)** и **контроля выдвигаемых гипотез (К)**.

$A \gg K$ — импульсивные решения (процессы построения гипотез резко преобладают над контрольными процессами);

$A > K$ — решения с риском;

$A = K$ — уравновешенные решения;

$A < K$ — осторожные решения;

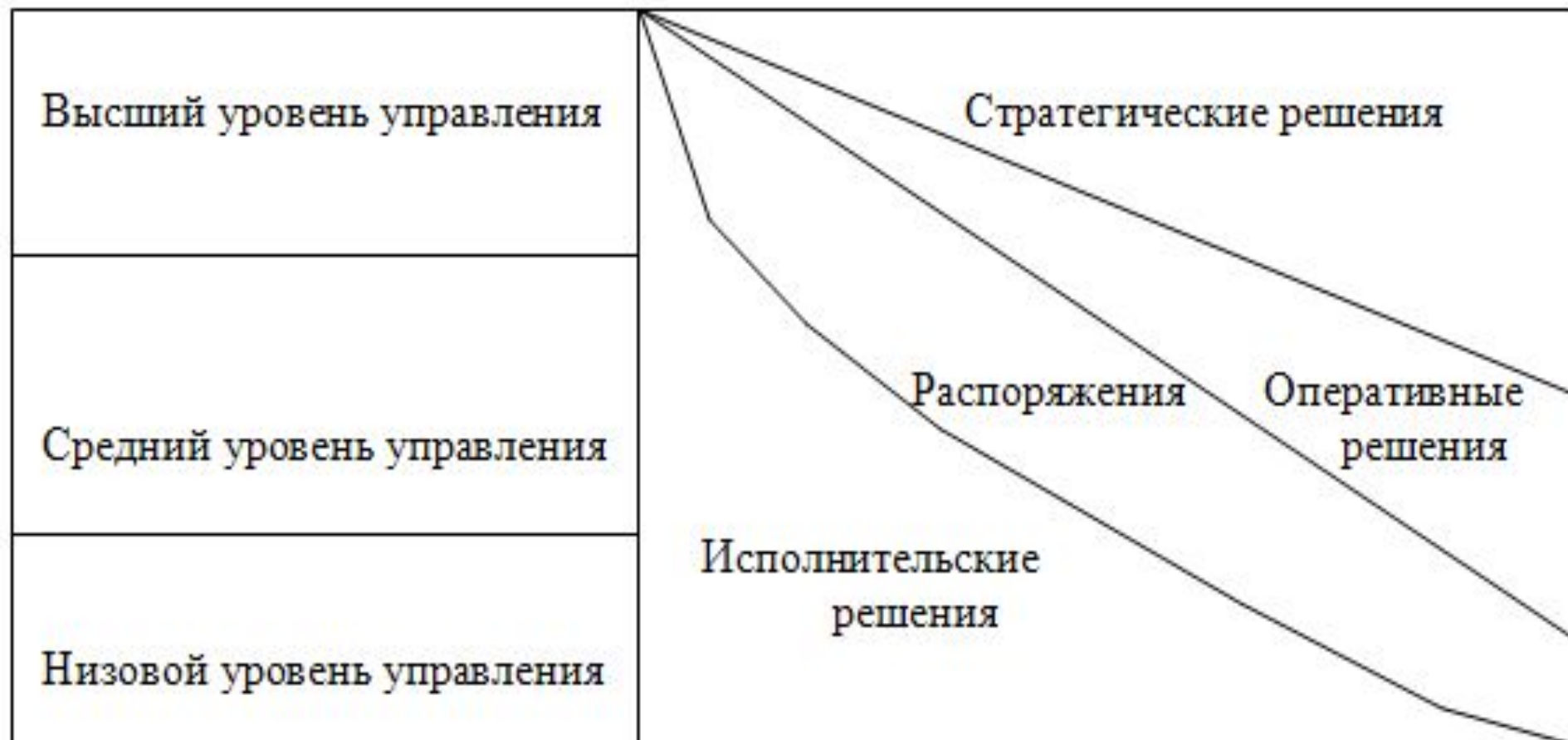
$A \ll K$ — инертные решения (контрольные процессы резко преобладают над процессами построения гипотез, протекающими медленно и неуверенно)

Этапы выработки управленческих решений

1. Диагностика проблемы	определение и анализ содержания проблемной ситуации, т. е. осознание и установление ее симптомов, например, низкой прибыли, очень больших издержек производства, конфликтов, текучести кадров
2. Определение сути ограничений	зависящих как от руководителя, так и от конкретной ситуации. Ограничивающими факторами могут быть недостаток финансовых средств и ресурсов, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие необходимой техники и прогрессивных технологий, этические соображения
3. Выдвижение альтернативных решений	возможность использования различных методов (<i>табличный метод, схема дихотомического решения, формулирование вопросов по определенному алгоритму</i>)
4. Оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности и выбор оптимального варианта	выбор наилучшего решения из нескольких альтернатив производится по конкретным, установленным заранее критериям. Качеством и обоснованностью выбранных критериев и определяется качество решения
5. Реализация решения, контроль результатов и оценка его эффективности	основное содержание повседневной деятельности руководителя. Без контроля выполнения принятых решений руководитель обрекает себя на вечную борьбу с текучкой, а коллектив — на застой и регресс
6. Коррекция решения при необходимости	если контроль промежуточных результатов показывает, что было принято неправильное решение или оно нуждается в изменении, либо уточнении, руководитель производит его коррекцию

Психология процесса принятия управленческих решений

Уровень принятия управленческих решений и их содержание



Общие закономерности принятия и организации групповых решений

1) Зависимость между результатами совместных решений и количеством субъектов, вовлеченных в процесс их выработки («эффект объема»).

2) Зависимость, называемая «эффектом состава» и связывающая параметры решений с содержательными характеристиками лиц, участвующих в их выработке.

3) Проблема определения характера и степени влияния на процессы решения общих социально-психологических феноменов; трансформации решений под влиянием детерминант межличностного типа (как экспрессивных, так и инструментальных).

4) Возможное существование специфических феноменов и закономерностей, обусловленных включением процессов принятия решений в общее функционирование группы людей; о взаимодействии процессов выбора с известными групповыми явлениями.

5) Проблема соотношения уровней риска индивидуальных и групповых решений. Относительно этой проблемы сформулировано наибольшее число гипотез, и тем не менее она остается недостаточно изученной.

6) Проблема сравнительной эффективности качества индивидуальных и групповых решений объективно более значимая, нежели проблема динамики риска. Ее важность связана с тем, что помимо теоретического она имеет большое прикладное значение.

7) Проблема критериев оптимальности процессов принятия совместных управленческих решений. Она обсуждается в основном в связи с двумя базовыми критериями оптимальности.

- качество совместных решений;
- число лиц, участвующих в их выработке и принятии.

Формы принятия решений в группе

Формы групповой дискуссии, стимулирующие принятие решения

«брейнсторминг»

для выработки коллективного решения группа разбивается руководителем на две части: «генераторов идей» и «критиков». На первом этапе дискуссии «генераторы идей» должны сформулировать как можно больше вариантов решения проблемы. Предложения могут быть абсолютно неаргументированными, но на этом этапе их никто не подвергает критике. На втором этапе «критики» начинают оценивать поступившие предложения. При повторном анализе спорные предложения обсуждаются, и из них удерживается также максимум возможного. В конечном итоге группа получает довольно богатый набор различных вариантов решения проблемы

синектика

буквально – метод соединения разнородного. Основная идея состоит в том, чтобы выработать на первом этапе как можно больше разнообразных, а в данном случае – и прямо противоположных, взаимоисключающих предложений. Для этого в группе выделяются «синекторы» – своеобразные затравщики дискуссии. Их задача – наиболее четко формулировать противоположные мнения: группа должна «видеть» две возникшие крайности в решении проблемы с тем, чтобы всесторонне оценить их. В ходе дискуссии эти крайности отбрасываются, принимается решение, удовлетворяющее всех

Управленческое общение — разновидность делового общения, характеризующегося исполнением ролевых функций. Это общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости, которое направлено на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

- отдавать распоряжения, указания, рекомендовать, советовать;
- получать обратную информацию;
- давать оценку выполнения задания подчиненными.

Формы управленческого общения:

- **субординационная** — общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней;
- **служебно-товарищеская** — общение между коллегами, опирающееся на административно-моральные нормы;
- **дружеская** — общение между руководителями, а также руководителями и подчиненными, в основе которого лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Основные принципы управленческого общения

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей.

Один из способов реализации этого принципа заключается в активизации внутреннего роста сотрудников через *делегирующее полномочия*. Многие менеджеры снижают эффективность своей деятельности, выполняя текущие дела, которые могли бы сделать их подчиненные.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации. При делегировании полномочий подчиненному передается исполнительская ответственность, а управленческая — остается за руководителем. Вместе с последней передаются и определенные полномочия, т. е. право принимать решения.

3. Принцип поощрения и наказания. Всякий человек стремится к самоутверждению, поэтому руководитель должен поощрять не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем вызывает чувство неудовлетворенности и обиды, что чревато снижением уровня производительности. Наказанию подлежит именно проступок, а не личность нарушителя в целом.

4. Принцип рационального использования рабочего времени. Исследования показывают, что из каждых ста менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, еще десяти требуется на 10 % больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени, остальным не хватает и дополнительных 50 %.

Существует много приемов правильного использования рабочего времени, которое руководителю рекомендуется заранее в ежедневнике распределять так, чтобы 60 % рабочего времени отводилось на запланированные дела, 20 % оставались на незапланированные и еще 20 % — на спонтанные.

5. Все способы планирования рабочего времени руководителя основаны на принципе приоритетов. Суть его проста: вопросы следует решать в порядке их важности и значимости результата. Не следует сначала браться за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени — начинать надо с самого существенного

Методы организации управленческого общения

Метод групповой дискуссии	Совещание
Позволяет: • сопоставляя противоположные позиции, дать возможность участникам увидеть проблему с разных сторон, лучше понять ее суть и пути решения; • в атмосфере сотрудничества уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации; • нивелировать скрытые конфликты, так как в ходе открытых высказываний есть возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров; • выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы; если решение разделяется всеми участниками, происходит групповая нормализация, если нет — возможна групповая поляризация; • использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников в последующую реализацию групповых решений (сами приняли — самим выполнять); • повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников в решении групповой задачи, предоставляя возможность проявить компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении; • оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом	■ Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии проводят проблемное совещание. Оно предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения. ■ Когда необходимо передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрее исполнения, используют инструктивное совещание. Порядок проведения следующий: конкретизация и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных. ■ Оперативное совещание проводят при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. При его проведении заслушиваются доклады подчиненных о состоянии дел на местах, попутно разрешают возникающие проблемы на основе полученной информации. ■ Наряду с совещаниями используются и другие формы, например, «брейнсторминг» («мозговая атака»), «круглый стол», «метод 635», «метод синектики» и др.

Эффективность управленческого общения во многом определяется коммуникативной компетентностью руководителя.

Коммуникативная компетентность —
способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми.
Она рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.