



Министерство образования  
Республики Беларусь

БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

---

Кафедра менеджмента

Л.М. Усов

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Методический комплекс*

Минск  
БНТУ  
2012

Министерство образования Республики Беларусь  
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

---

Кафедра менеджмента

Л.М. Усов

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Методический комплекс  
для студентов специальностей  
дневного и заочного отделений

Минск  
БНТУ  
2012

УДК  
ББК  
У 76

Рецензенты:  
*В.Ф. Володько, О.Н. Николаев*

**Усов, Л.М.**  
У 76 Психология управления: методический комплекс для студентов экономических специальностей дневного и заочного отделений / Л.М. Усов. – Минск: БНТУ, 2012. – с.  
ISBN 978-985-525-792-0.

Методический комплекс содержит программу дисциплины краткое содержание каждой из 10 тем, вопросы для самопроверки, тематику контрольных работ, а также рекомендацию по их написанию. Методический комплекс предназначен для студентов экономических специальностей.

ISBN 978-985-525-792-0

© Усов Л.М., 2012  
© Белорусский национальный  
технический университет, 2012

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
1. Психология управления как наука и учебная дисциплина.....	5
2. Психология жизненной среды.....	9
3. Личность как субъект управления.....	13
4. Социальная группа как объект управления.....	21
5. Управленческое общение.....	26
6. Психология отдельных аспектов экономической жизни.....	35
7. Управление в конфликтных ситуациях.....	43
8. Психология рекламной деятельности.....	46
9. Психологические аспекты формирования имиджа руководителя ...	49
10. Психическое и физическое здоровье и работоспособность руководителя.....	53
Тематика контрольных работ по дисциплине «Психология управления».....	57
Методические указания по оформлению контрольных работ.....	60
Литература.....	62

## Предисловие

Профессиональный менеджер должен уметь обучать и развивать подчиненных, эффективно управлять рабочими группами. Для решения этих задач необходим ряд социально-психологических умений и навыков: распределять ответственность, стимулировать персонал к труду, грамотно строить отношения между людьми внутри фирмы, с клиентами и партнерами. Знание о возможностях и типах адаптации людей также является необходимым условием эффективности взаимодействия с ними, умения строить деловые отношения.

Кроме этого, менеджеру необходимо адекватно оценивать себя, контролировать свое поведение и состояние в стрессе, принимать решения в непростых ситуациях, уметь грамотно анализировать и прогнозировать свою карьеру, обладать способностью к инновациям (нововведениям), конструктивному мышлению, проявлять предпринимчивостью.

Менеджер и экономист в нынешних условиях должны обладать высокой психологической культурой, что включает три необходимых элемента: познание себя, познание другого человека, умение общаться с людьми и контролировать свое поведение.

Эффективность усвоения психологических знаний, как, впрочем, и любых других, существенно возрастает в условиях их системного получения и фундаментального обоснования, а также при взаимосвязи с текущей жизнью. В этом и заключается практическая ценность курса психологии управления, которая понимается нами как интеграция знаний и методов из различных областей психологии и сфер жизнедеятельности человека.

## 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУКА И УЧЕБНАЯ ДИСЦИПЛИНА

### **Вопросы темы:**

Психология управления как комплексная наука.

История развития идей управления социальными группами.

Общие принципы управленческой деятельности.

Психологическая сущность управленческого труда и управленческих отношений.

Критерии эффективности управленческой деятельности.

***Психология управления*** – это отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности и проблемы общения и взаимодействия людей в различных социальных структурах.

Психология управления – наука комплексная. В своей основе использует положения социальной психологии, психологии труда, инженерной психологии, педагогической психологии, дифференциальной психологии, психодиагностики и др.

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

### ***Психология управления изучает:***

социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;

психологические особенности личности и деятельности руководителя;

психологические вопросы подбора и расстановки кадров;

психологические методы и приемы руководства персоналом;

психотехнологии эффективного делового общения;

психологию рекламной деятельности;

психологические аспекты формирования имиджа руководителя и другие проблемы.

В системе управления выделяют ***две подсистемы***: управляющая, или субъект управления (руководитель), и управляемая (объект). Эти подсистемы взаимодействуют и влияют друг на друга.

Случаи совмещения объекта и субъекта называются ***самоуправлением***.

**Управленческие отношения** – это, прежде всего, отношения между субъектом и объектом управления в форме субординации. С одной стороны управленческие отношения определяются материальными, техническими, экономическими факторами, с другой стороны, управленческие отношения складываются между людьми и отражают их психологические особенности.

Выделяются **принципы управления**:

- социальная направленность;
- законность в управленческой деятельности;
- объективность;
- системность;
- комплексность;
- гласность;
- соединение коллегиальности и единоначалия и др.

Инициатором научных основ теории и практики управления принято считать американского инженера, изобретателя и управляющего **Ф. Тейлора** (1856–1915). Он написал книги «Управление фабрикой» (1911), «Основы научного управления предприятием» и др. Тейлор обратил внимание на необходимость учета индивидуальных возможностей при отборе рабочих. Он придавал большое значение системе дисциплинарных санкций, стимулирования, материальной заинтересованности, дифференцированной системе оплаты труда.

В Европе первым теоретиком был французский инженер и управляющий **Анри Файоль** (1841–1925). Классической стала его книга «Основы менеджмента». Файоль сформулировал ряд функций процесса управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Из 14 принципов управления, выделенных Файолем, шесть имеют ярко выраженное психологическое содержание:

- разделение труда, вознаграждение за работу;
- дисциплина и адекватность в санкциях;
- корпоративный дух;
- справедливость;
- инициатива;
- подчинение личных интересов общим.

В отечественной науке концепцию научной организации труда развивал **А.К. Гастев**. Большое значение он уделял методике обучения рациональным трудовым приемам. **П.М. Керженцев** изучал

условия надежного функционирования организации. В целом для данного направления характерно осуществление трудовых действий, нормирование труда, определение критериев ее эффективности. В центре внимания – труд.

Второе направление в теории психологии управления связано с именем американского социолога **Э. Мейо** (1880–1949). В 30-х годах XX в. он обосновал доктрину «человеческих отношений». Согласно этой теории именно человеческий, психологический фактор играет решающую роль на производстве.

***Основные положения теории:***

– решающее воздействие на трудовую активность людей оказывают не столько материальные, сколько психологические факторы, чувства, настроения работников;

– настроение, чувства работников являются не только результатом развития их индивидуальной психики, но и продуктом воздействия группы, коллектива, т. е. морально-психологическим климатом коллектива;

– в формировании психологических факторов велика роль как сознательных, так и подсознательных элементов.

Обобщение свойств подходов Р. Лайкерта и Ч. Барнада представлено в **теории «X» и теории «Y» Мак-Грегора**. Для теории «X» характерно жесткое управление организацией, минимальное участие работника в процессе принятия решений. Для теории «Y» характерен демократический стиль управления, индивидуальная активность и самоконтроль.

***Ситуативный подход в управлении*** – мобильность и приспособление к среде, в которой работает данное предприятие.

***Количественный подход*** – использование знаний различных областей: социологии, психологии, экономики и т. д. На основе учета этих данных принимаются управленческие решения.

Критерием оценки эффективности управленческого процесса служит конечный результат труда всего коллектива. Выделяются **психологические критерии** (удовлетворенность членов коллектива различными аспектами членства в нем – благоприятный психологический климат, авторитет руководителя, условия, оплата, стабильность кадров) и **непсихологические критерии** (прибыль, производительность, качество, экономичность, нововведения, действенность).

## Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение предмета «Психология управления».
2. Что изучает психология управления?
3. Какие основные подсистемы выделяют в психологии управления?
4. Каковы принципы управления?
5. Почему психология управления – наука комплексная?
6. Каковы критерии оценки эффективности управленческого процесса?
7. Какова история развития идей теории управления?

**Литература:** [2] – с. 6–8; [6] – с. 240–260; [20] – с. 7–16; [45] – с. 15–67; [3] – с. 224–234.

## 2. ПСИХОЛОГИЯ ЖИЗНЕННОЙ СРЕДЫ

### Вопросы темы:

1. Взаимодействие в системе «человек–среда».
2. Среда и психология восприятия.
3. Экологическая психология и экологическое сознание.
4. Территориальное поведение человека.
5. Жизненная среда и управление.
6. Адаптация человека к изменяющейся жизненной среде.

Определение понятия среды зависит от теоретических концепций. Все определения можно свести к следующим основным идеям:

- среда – это мы. Средовые факторы создаются самим человеком и человек оказывает на них влияние;
- среда – это то, что нас окружает, все условия, которые влияют на нас (биологическое понимание формирующей роли среды);
- среда – это соотношение между людьми и окружением. Это эмоциональный фактор;
- среда – это элемент сверхсистемы, где существует обмен материей, энергией и информацией.

Человек – не пассивный продукт среды, а целеустремленное существо. Он действует и тем самым преобразует окружающую среду, которая в свою очередь, также влияет на человека. Это и составляет основу динамического взаимодействия между человеком и средой его обитания.

Существует тесное переплетение эколого-психологических проблем с социальными. Человек, активно преобразуя свою среду, влияет не только на нее, но и на других людей, которые наряду с ним эту среду используют. Большой город, например, порождает специфические эколого-психологические проблемы: увеличение шума неблагоприятно влияет на межчеловеческие отношения; число людей на ограниченном пространстве может превышать допустимые границы, в которых отчетливо изменяется экологическое поведение человека, т. е. его отношение к среде. Можно вспомнить, например, взрывы гнева у некоторых пассажиров в переполненных вагонах, автобусах. Проблемы возникают не только в классической урбанистической среде, но и в пространстве, предназначенном для отдыха. Посещение городского пляжа в жаркие дни, где человек решил отдохнуть, может вызвать чувство усталости. Человек по многим сво-

им характеристикам является территориальным животным, и это четко проявляется в его поведении.

В способе, каким человек воспринимает и оценивает пространство, в котором находится и перемещается, отражается важная сторона его отношения к среде. Каждый из нас воспринимает мир вокруг себя лишь ему присущим индивидуальным способом. Не только объективная реальность, но и способ, каким человек эту реальность воспринимает, в значительной степени определяет его действия для удовлетворения потребностей. Восприятие и познание окружающей среды, ее психологическая интерпретация имеют очень важное значение, т. к. с помощью этого сложного психологического процесса мы придаем смысл окружающему миру, участвуем в различных формах общественной жизни, устанавливаем межличностные отношения, формируем, таким образом, и отношение к среде.

Окружающая среда включает кроме измеримых физических и химических величин еще и психологическую характеристику, которая выражается в том, какие отклики, чувства она в нас вызывает ускоряет или подавляет наши действия. Даже если человек под влиянием жизненных обстоятельств впадает в глубокую меланхолию или подавлен скорбью и мало внимания уделяет среде, которая его окружает, то и в подобных жизненных эпизодах среда влияет на психику человека. Процесс восприятия не сводится только к формированию некоего образа, а сопровождается мускульным напряжением, изменением тонуса всего организма, что связано с эмоциями и действиями.

Можно указать на семь видов информации, которые характеризуют следующие ситуации восприятия окружающей среды как целого:

1. Среда не имеет определенных, твердо фиксированных рамок во времени и пространстве.
2. Среда воздействует на все чувства, и информацию о среде мы получаем из сочетания данных всех органов.
3. Среда дает не только главную, но и периферийную информацию.
4. Среда содержит всегда больше информации, чем мы способны сознательно зарегистрировать и понять.
5. Среда воспринимается в тесной связи с практической деятельностью; восприятие связано с действием и наоборот.
6. Любая среда наряду с физическими и химическими особенностями обладает психологическими и символическими значениями.
7. Окружающая среда воздействует как единое целое.

Вслед за психологией среды появилась экологическая психология.

Общеизвестно, что сам человек является источником опасности для окружающей среды. Создавая технологии, рассчитанные на сиюминутный эффект, человек не понимает отдаленные последствия своих действий. Накопление техногенных ошибок в конце концов привело к пониманию роли человека в сохранении природы и окружающей среды.

## Проксемика

**Проксемика** занимается вопросами организации и использования человеком пространства, или территориальным поведением человека.

При описании территориального поведения людей рассматриваются следующие **типы территорий**:

- пространство тела (на уровне отдельного индивида);
- пространство взаимодействия (на уровне диады);
- публичные территории (на уровне общества).

**Пространство тела.** Переживания личности, связанные с пространством, изучал Р. Соммер (1972). Каждый человек имеет свое психологическое пространство – некую сферу вокруг себя, очерченную мысленной чертой, вторжение в которую он воспринимает болезненно. Так, пространство тела больше у северных народов, интровертов и агрессивных личностей и меньше у южных народов и экстравертов. Уменьшение границ пространства создает ощущение скованности и незащищенности.

**Пространство взаимодействия.** При пространственном взаимодействии происходит пространственный контакт – непосредственное осознание близости другого человека. Осознание присутствия другого актуализирует общие нормы поведения, создает ситуацию присутствия внешнего контроля, возникает ожидание в отношении возможного поведения присутствующего. Человек пытается регулировать интенсивность контакта и степень контроля над своим поведением. Повышенная интенсивность контактов в городе приводит к поверхностному способу общения городских жителей, где личное пространство в общении регулируется дистанцией между людьми и их ориентаций. Личное пространство человек считает своим, оно определенным образом обозначено, и владелец определенным образом регулирует поведение других в отношении

данного места – это может быть рабочее место или пространство в доме.

**Публичные территории** – это те территории, к которым человек имеет свободный доступ но поведение в них ограничено внешним контролем и правилами пользования этими территориями. Ч. Холахан (1976) выделяет два типа публичных пространств: одни способствуют социальным контактам, другие – нет. Образ такой среды тесно связан с поведенческой активностью субъекта.

Структурой жизненной среды может определяться и деятельность человека, преобразующего среду. Установив все направления влияния окружающей среды на действия человека, мы сможем определять будущую форму взаимных отношений людей с окружающей средой, т. к. мы живем в такое время, когда нужно предпринимать значительные усилия для решения проблем, связанных с организацией окружающего пространства.

Менеджерам надо постоянно помнить, что человек, реконструируя, изменяя среду, создает окружающее пространство не только для настоящего момента, но и для будущего.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что включает в себя понятие «среда»?
2. Каково психологическое восприятие среды?
3. В чем сущность экологического сознания?
4. Каковы психологические аспекты территориального поведения человека?
5. Какова роль управленца в организации и формировании жизненной среды?

**Литература:** [5] – с. 27–39; с. 43–70; [47] – с. 8–41.

### 3. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

#### Вопросы темы:

1. Личности качества и функции современного руководителя.
2. Взаимосвязь административных и лидерских качеств руководителя.
3. Психологическая сущность делегирования управленческих полномочий.
4. Стили управления.
5. Мышление руководителя и принятие решений.
6. Эффективность различных методов управленческого влияния.
7. Психологическое обеспечение инновационной деятельности.

В коллективах существует четкое разделение управленческих отношений: одни управляют, руководят, другие исполняют и подчиняются. Субъектом управления, чаще всего, оказывается руководитель коллектива.

Изучение социально-психологических проблем руководства началось с 20-х годов XX в.

Теоретические основы менеджмента заложены, как считается, президентом мануфактурной компании *Г. Тауном* (1844–1924), который в 1886 г. представил на ежегодном собрании Американского общества инженеров-механиков доклад на тему «Инженер как экономист», где был поставлен вопрос о роли менеджмента как самостоятельной сферы научного знания и профессиональной специализации. В докладе содержалась мысль о том, что управление фабрикой не менее важно, чем управление техникой, что необходимым условием эффективного управления коллективными работами является сочетание профессиональных и деловых качеств. Поэтому Г. Таун делает вывод, что инженеры должны развивать в себе качества управляющих производством.

Решение проблемы оптимизации руководства начинается с изучения функций руководителя. Под функцией в данном случае, понимается совокупность однородных повторяющихся задач, которые необходимо решить для обеспечения нормальной жизнедеятельности данной системы.

При классификации функций руководителя используются различные критерии. Так А. Файоль выделял следующие элементы

«административных операций»: предвидение, организацию, распорядительность, согласование, контроль.

В работах отечественных авторов рассматриваются функции субъекта управления в соответствии с этапами управленческого цикла (В.Г. Афанасьев, Ю.А. Тихомиров: организация управляющей системы; выбор целей, прогнозирование, планирование, информация, решение, контроль и т. д.).

Психологи и социологи берут в основу классификации не управленческий цикл, а всю структуру деятельности руководителя в групповом коллективе. При этом руководитель рассматривается не только в рамках своей административной роли, но и с учетом всего многообразия его социально-политических и воспитательных обязанностей (Л.И. Уманский, Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.М. Емельянов).

***Функции руководителя:***

- прогнозирования;
- финансово-экономическая;
- учета и контроля;
- политико-правовая;
- принятия решений;
- стимулирования;
- новаторско-аналитическая;
- воспитательная;
- коммуникативно-регулирующая и др.

Каков же психологический портрет современно руководителя?

Основываясь на исследованиях американского психолога М. Шоу, отечественный ученый Р.Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

- биографические характеристики (психологический возраст, образование);
- способности (интеллект и знания);
- личностные черты (уверенность, уравновешенность, ответственность и т. д.).

***Качества руководителя:***

**1. Подготовленность к руководству:**

- общее и профессиональное образование;
- опыт работы по профессии;
- профессиональная компетентность и др.

## **II. Моральные качества:**

- убежденность;
- нравственность;
- порядочность;
- принципиальность;
- чувство долга;
- чуткость и внимание к людям;
- честность;
- справедливость;
- порядочность и др.

## **III. Качества характера:**

- общительность;
- скромность;
- уравновешенность;
- решительность;
- твердость и др.

## **IV. Деловые качества:**

- организаторские способности;
- требовательность к себе и членам коллектива;
- творческое отношение к труду;
- дисциплинированность;
- стремление повышать свою деловую квалификацию.

## **V. Здоровье.**

### ***Результативность деятельности управленца определяется:***

- сплоченностью коллектива;
- авторитетом руководителя;
- отсутствием текучести кадров;
- состоянием охраны и условий труда;
- производительностью труда.

## **Стили управления**

### ***1. Авторитарный стиль:***

- жесткое единоличное принятие решений;
- жесткий контроль с угрозой наказания;
- отсутствие интереса к работнику как к личности;
- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, пассивность сотрудников;

- неудовлетворительность людей работой;
- неблагоприятный психологический климат.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критической ситуации (аварии, боевые действия, низкий уровень развития коллектива).

### **2. Демократический (коллективный) стиль:**

- управленческие решения принимаются на основе обсуждения;
- учет мнений, инициативы сотрудников;
- выполнение решений контролируется коллективом сотрудников;
- руководитель проявляет интерес к личности сотрудника, учитывает его интересы, потребности, особенности.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. обеспечивает:

- правильность решений;
- высокую производительность труда;
- активность сотрудников;
- удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе.

### **3. Либерально-попустительский (анархический) стиль:**

- максимум демократии;
- минимум контроля (самотек).

4. **Непоследовательный стиль** проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому.

5. **Ситуативный стиль** управления гибко учитывает уровень психического развития подчиненных и коллектива.

Для него характерны:

- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование ряда прав и полномочий;
- участие рядовых работников в планировании;
- предоставление работнику возможности автономно разрабатывать новые проблемы и идеи.

Этот стиль приемлем, если руководитель уверен в себе, а также при высоком образовательном и творческом уровне руководителя и каждого работника, когда задача, которая стоит перед людьми предполагает множественность решений.

## Делегирование

**Делегирование** – это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя.

### **Основные правила делегирования:**

- подобрать подходящих сотрудников;
- распределить сферы ответственности;
- координировать выполнение порученных задач;
- стимулировать и контролировать подчиненных;
- давать оценку своим сотрудникам (в первую очередь хвалить).

### **Всегда надо делегировать:**

- рутинную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительные работы.

**Не подлежат делегированию** такие функции руководителя как:

- принятие решений по выработке политики предприятия, контроль резервов и т. п.;
- руководство сотрудниками;
- задачи особой важности;
- задачи с высокой степенью риска;
- актуальные, срочные дела.

### **Психологические приемы мыслительной деятельности:**

1. Список контрольных вопросов. Лучше применять как средство для стимулирования новых идей.

2. Техника «расчленения». Этот способ применяется главным образом для улучшения осязаемых объектов. Рассмотрим поэтапно:

- выбор объекта;
- его основные составные части;
- точное описание характерных признаков каждой части: размер, цвет, химический состав, вес и т. д.;
- оценка и значение каждого признака и вывод, что можно сделать для улучшения функций.

3. Анализ затрат и результатов.

4. Механизм ассоциации.

5. Выяснение мнения других.

6. Метод использования неожиданных мыслей (метод мозгового штурма).

7. Технический прием Гордона (руководитель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, но не раскрывает содержание самой проблемы).

**Стиль мышления и стиль принятия решений** различаются у разных людей в зависимости от их психотипа (экстраверт, интроверт, сенсорный, интуитивный, логический, чувственный, решающий, воспринимающий).

Выделяют **четыре уровня принятия решений**, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки:

I уровень – рутинный	Не требует творческого подхода. Неукоснительное следование процедуре, правилам, инструкции. Контроль.
II уровень – селективный	Руководитель выбирает те действия, которые лучше подходят. Цель. Планирование. Анализ информации.
III уровень – адаптационные решения	Руководитель ищет новые решения известной проблемы, выработка творческого решения. Важна личная инициатива руководителя.
IV уровень – инновационные решения	Наиболее сложный. Необходимо найти новые методы, способность творчески, по-новому мыслить, привлекать творческие идеи других специалистов.

#### **Стадии принятия управленческих решений:**

Изучение проблемы.

Выработка идей.

Отсев идей.

Планирование нововведений.

Обратная связь и анализ.

#### **Эффективность различных методов управленческого влияния**

**Туманные приказы** в виде общих указаний: «Вам известно, что надо работать лучше» – почти не имеют шансов на успех.

**Уговоры** типа «Если нам не удастся обеспечить производство, мы потеряем крупный заказ» могут быть полезны тогда, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

**Угрозы** могут срабатывать на короткое время, но чаще вызывают обиду.

**Просьбы** могут срабатывать, если между руководителем и подчиненными хорошие отношения.

**Награда** – руководитель может предоставить своему служащему какие-либо преимущества, если он выполнит сложное или срочное задание.

**Требования и четкие указания** руководителя являются эффективными, если они сочетаются с уважительным обращением с подчиненными и честным, справедливым отношением.

Для эффективного руководства – руководитель должен быть лидером. **Лидер** – человек занимающий центральное положение в структуре межличностных отношений. Лидерство – это мастерство, умение, талант, искусство. Некоторые люди обладают им от природы, другие – обучаются этому.

**Черты лидера** следующие:

- предан своей организации, не унижает своих сотрудников и не принижает свою организацию;
- оптимист;
- охотно выслушивает других;
- обладает творческим началом, стремится к созиданию;
- любит людей, заботится о своих сотрудниках;
- доступен для всех сотрудников, человечен;
- знает собственные слабости и терпим к слабостям других;
- смел, решителен;
- обладает широтой взглядов;
- проявляет интерес по всем аспектам деятельности организации;
- тактичен и внимателен;
- руководствуется принципом «критиковать работу, а не человека»;
- справедлив;
- честен;
- умеет признавать свои ошибки;
- последователен и скромнен;

- уравновешен;
- уверен в себе и помогает развивать это качество в других.

### **Вопросы для самопроверки**

Каковы функции руководителя?

Каковы личностные качества современного руководителя?

По каким параметрам определяется результативность деятельности управления?

Что такое делегирование?

Назовите стили управления и их особенности.

Какие психологические техники мышления Вы знаете?

При каких условиях какие методы управленческого влияния наиболее эффективны?

**Литература:** [2] – с. 27–32; [4] – с. 195–202; [3] – с. 195–256; [6] – с. 195–199; [14] – с. 31–96; 148–180.

## 4. СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### **Вопросы темы:**

1. Социальная группа и ее структура.
2. Эффективность управления коллективом.
3. Психологическая совместимость.
4. Психологические типы коммуникативного поведения.
5. Психологические барьеры в управленческой деятельности.
6. Мотивация как фактор управления личностью.
7. Понятие групповой динамики.
8. Механизмы групповой динамики.

**Социальная группа** – это тип социальной общности людей, объединенных в процессе совместной деятельности.

### **Признаки общности:**

- внутренняя организация;
- групповые ценности;
- собственный принцип обособления;
- групповое давление;
- общие цели и задачи деятельности;
- стремление к устойчивости;
- закрепление традиций.

### **Структура социальной группы:**

- статусно-ролевые отношения;
- профессионально-квалификационные характеристики;
- половозрастной состав.

**Коллектив** – это добровольное, целостное объединение людей во имя достижения определенной, социально- одобряемой цели. Форма взаимоотношений обеспечивает развитие личности вместе с развитием коллектива.

### **Структура коллектива:**

- формальная, технологически обусловленная структура (разделение труда, права, обязанности, приказы);
- неформальная, преимущественно психологическая структура межличностных отношений.

### **Эффективность управления коллективом оценивается:**

- продуктивностью его деятельности (прибыль, качество, поведение);

– удовлетворительностью, содержанием и условиями труда его членов (личностный рост, творчество, удовлетворенность руководителями, коллегами).

**Социально-психологический климат** – это складывающаяся в трудовом коллективе эмоциональная атмосфера для ее членов.

**Психологическая совместимость** – взаимное принятие партнеров по совместной деятельности, основанное на оптимальном сочетании их индивидуально-психологических характеристик.

Существует **два вида психологической совместимости**:

1. Психологическая – согласованность таких характеристик людей как тип нервной системы, работоспособность, сенсомоторные реакции и др.

2. Социально-психологическая совместимость – основана на сочетании типов поведения людей в группах, ценностных ориентаций, интересов и склонностей и т. д.

При совпадении на психофизиологическом и социально-психологическом уровне можно говорить о полной психологической совместимости людей.

Для определения компонентов совместимости экспериментально были выделены **типы коммуникативного поведения**:

Люди, стремящиеся к лидерству – могут решать задачу, лишь подчиняя себе других членов группы;

– индивидуалисты – пытаются решить проблему в одиночку;

– приспособленцы – легко подчиняются приказам других членов группы;

– коллективисты – стремятся решить задачу совместными усилиями.

Наиболее эффективна группа, состоящая из представителей различных типов или только из коллективистов.

**Психологический барьер** – это психологическое состояние, препятствующее выполнению действий, адекватных требованиям ситуации.

Это состояние включает **три компонента**:

1. Эмоциональный (страх, напряженность, неуверенность).

2. Рациональный (негативная оценка ситуации).

3. Поведенческий (отказ или уклонение от деятельности).

Психологический барьер может возникнуть не только в связи с напряженной ситуацией, но и по причине индивидуальных особенностей личности (высокая тревожность, низкая самооценка, неуве-

ренность в своих силах). Физиологическое проявление психологического барьера – изменение вегетативных и двигательных функций.

Возникновению психологического барьера может способствовать и обстановка в коллективе. От настроения и физического состояния руководителя часто зависит работа его подчиненных. Здоровье и работоспособность коллектива и его руководителя тесно взаимосвязаны. Хорошие отношения внутри коллектива и хороший эмоциональный настрой на работу гарантируют ее качественное и продуктивное выполнение.

Важно уметь определить, в каком состоянии находится человек, с которым приходится работать. Непонятные, неприятные, слишком сложные или слишком легкие задания могут вызвать у человека психологический барьер, проявляющийся в пассивно-безразличном отношении к работе, отсутствии заинтересованности в ее результатах, отрицательном отношении к целям работы и выбранным средствам, неуверенности в своих силах, рассеянности.

Умение видеть и понимать изменения психологического климата в коллективе помогает руководителю в решении многих проблем, связанных с работоспособностью его подчиненных.

Для того чтобы подключить человека к решению той или иной проблемы, надо найти мотивацию, которая побудила бы его к действию.

А. Смит считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, стремление постоянно улучшать свое материальное положение. Ф. Тейлор считал, что каждый стремится работать меньше, а получать больше, поэтому принудительная сила администратора – главный мотор и мотивация к труду.

А. Маслоу (1908– 1970) выдвинул *теорию мотивации*. Суть теории в том, что все потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека:

1. Физиологические потребности (еда, сон, отдых).
2. Потребность в безопасности (социальное страхование, пенсионное обеспечение).
3. Социальные потребности (положение в обществе, дружба, любовь).
4. Потребность в уважении и самоуважении.
5. Потребность в самореализации и самоактуализации.

М. Вудкок, Д. Фрэнсис подтвердили положения теории А. Маслоу об изначальном удовлетворении низших потребностей.

## *Регуляторы мотивации (по М. Вудкоку, Д. Фрэнсису)*

Регуляторы мотивации		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Чувство безопасности
Рабочее место, уровень шума, фоновое звучание музыки, дизайн, удобство, чистота, физические условия работы	Зарплата и прочие выплаты, выходные, дополнительные выгоды, медобслуживание, социальные проблемы	Ощущение своей принадлежности к компании, уважение и одобрение окружающих, приемлемый стиль управления, осведомленность
Главные мотиваторы		
4. Личностное развитие	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Ответственность, экспериментирование, новый опыт, возможности для обучения	Владение информацией, совместное принятие решений, коммуникация, представительство	Интересные проекты, развивающий опыт, возрастающая ответственность

**Групповая динамика** – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Характер групповой динамики существенно зависит от эмоционального состояния группы. На работу группы оказывают влияние следующие факторы:

- мотивация;
- структура власти в группе;
- сложности коммуникации;
- ощущение принадлежности;
- представление о цели;
- ответственность за результаты работы;
- свобода деятельности.

**Основные этапы развития группы** (М. Вудкок, Д. Фрэнсис):

- 1 стадия – «притирка» Присматриваются друг к другу. Личные чувства и переживания скрываются. Почти не слушают друг друга.

II стадия – «ближний бой»	Период борьбы и переворотов, образуются группировки, оцениваются лидеры, личные отношения. Начало обсуждения способов достижения согласия.
III стадия – «экспериментирование»	Осознают свой потенциал. Актуальна проблема эффективного использования способностей и ресурсов групп. Желание экспериментировать.
IV стадия – «эффективность»	Приобретение опыта успешного решения проблем и использования ресурсов. Управленческие функции делегируются.
V стадия – «зрелость»	Группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг общей цели, в которую сведены цели индивидуальные. Участвуют в планировании и принятии решений.

### Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «социальная группа».
2. Каковы признаки общности?
3. Какова структура коллектива?
4. Какими параметрами оценивается эффективность управления коллективом?
5. Дайте определения понятиям «социально-психологический климат» и «психологическая совместимость».
6. Каковы особенности психофизиологической и социально-психологической совместимости?
7. Каковы типы коммуникативного поведения?
8. Дайте определение понятию «психологический барьер». Каковы его особенности?
9. Каковы особенности мотивации личности?
10. Дайте определение понятию «групповая динамика». Каковы ее особенности?
11. Каковы этапы развития групповой динамики?

**Литература:** [4] – с. 115–152; [32] – с. 68–78; [14] – с. 96–140.

## 5. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

### **Вопросы темы:**

Сущность коммуникативных управленческих процессов.

Общие принципы и условия успешного общения руководителя с персоналом.

Формы и стадии управленческого общения.

Психологические особенности переговорного процесса.

Психологические стратегии конструктивной критики подчиненных.

Кодекс делового общения управленца. Психологические особенности публичного выступления руководителя.

Барьеры в общении.

*Управленческое общение* – это общение с целью руководства людьми, их деятельностью в определенном направлении или изменения в необходимом направлении.

Практика свидетельствует, что управленцы всех уровней расходуют на различные виды общения до 80 % своего рабочего времени.

Эффективное управление невозможно без умения руководителя наладить деловое общение с подчиненными, партнерами, коллегами.

Управленческое общение представляет собой сложный, многогранный процесс, который должен быть организован сознательно, на базе научных теоретических знаний.

Цель управленческого общения:

1. Отдать распоряжение, указание, порекомендовать, посоветовать.
2. Получить «обратную» контрольную информацию от подчиненного о выполнении задания.
3. Дать оценку выполнения задания подчиненным.

### ***Стадии делового общения руководителя:***

*/ стадия – «Начало»:*

– вход руководителя в коммуникативную ситуацию беседы, выступления, встречи, собрания и т. д;

– оценка коммуникативной ситуации;

ориентация в этой ситуации;

– выбор объекта взаимодействия;

– постановка ситуативной задачи общения.

*// стадия – «Подход к объекту взаимодействия»:*

– пристройка к объекту, т. е. поиск удобной для общения дистанции, положения, позы, взаиморасположения;

– привлечение к себе внимания объекта с помощью определенных действий.

*/// стадия – «Настройка»:*

осуществляется настройка на эмоционально-психологическое состояние объекта взаимодействия;

формируется общее социально-психологическое поле общения.

*/V стадия – «Первый ход в общении»:*

– сообщить объекту информацию;

– побудить объект к взаимодействию;

– трансформировать объект взаимодействия в равномерного субъекта, партнера по общению.

*V стадия – «Заключительная часть общения»* – ответный ход объекта, ставшего субъектом – партнером по общению.

*Завоевать симпатии слушателей можно за счет:*

– краткости и точности;

– учета компетентности собравшихся и вовлечения их в процесс общения;

– образной, легко усваиваемой манеры изложения;

– выявления всех критических пунктов;

– обсуждение уже известных альтернативных вариантов и их анализа;

– призыва к аудитории приложить свои знания и опыт для повышения качества предложенного решения.

*Первой задачей* собирающегося выступить руководителя является сбор информации об аудитории и ситуации, в которую он может попасть.

*Для обеспечения эффективного делового общения* важно обеспечить следующие условия и факторы:

– восприимчивость слушателя;

– мотивацию слушателя;

– физическое состояние слушателя;

– коммуникативное средство передачи информации;

– возможность обратной связи.

Не следует забывать, что:

– тема выступления должна стать для слушателей «их темой»;

– дискуссия побуждает интерес, оживляет атмосферу, не стремится замаскировать спорные пункты;

– говорить необходимо на языке слушателей;

- необходимо учитывать восприятие слушателей;
- необходимо выбирать подходящие средства коммуникации (микрофон, аудио-, видеозапись и т. д.)
- искусство общения предусматривает овладение руководителем технологией общения (средствами и приемами). Предметом технологии общения является техника организации личностного взаимодействия партнеров по общению.

### **Кодекс делового общения управленца**

- Успеха добивается тот, кто умеет хорошо ладить с людьми и оказывать на них влияние.
  - Старайтесь быть понятным и понимать других.
  - Люди судят о вас не по вашим словам и намерениям, а по реальным делам.
  - Идеи не падают с неба – их нужно искать одному или вместе с другими.
    - Сила положительного мышления может окрылять человека и увлекать за собой других.
    - Грубостью и угрозами можно подчинить себе других, но это будет мнимый успех.
    - Основой авторитета руководителя является профессионализм, знания и умения, принципиальность и человечность.
    - Кто хочет приказывать, тот должен уметь подчиняться, только тогда он научится управлять.
    - Следует быть смелым и решительным, ничто так не компрометирует руководителя, как безынициативность и трусость, боязнь брать на себя ответственность.
    - Не давайте обещаний, если не уверены, что они обязательно будут выполнены.
    - Держите себя с людьми ровно, не теряйте самообладания ни при каких обстоятельствах. Кто не может управлять собой, тот не может управлять вообще.
    - Никогда не используйте власть до тех пор, пока не убедитесь, что все остальные средства воздействия исчерпаны. Действуйте методом убеждения, находите индивидуальный подход к подчиненному с учетом особенностей его характера, знаний, опыта и отношения к делу.

- Следите за манерой речи. В ней проявляется профессиональная грамотность, общая культура и нравственный облик руководителя. Благоприятное впечатление производят простота речи, удачно выбранная интонация, выражение лица и поза, меткое, к месту сказанное слово.

- В своей деятельности руководитель должен ориентироваться на такие нормы этики, как гуманизм и вежливость, отсутствие тщеславия, верность своему слову, справедливость.

### **Деловые переговоры**

*Деловые переговоры* – это такая форма общения, в которой основное внимание уделяется представлению позиций сторон, имеющих различные, возможно даже противоречивые взгляды, с целью поиска возможностей их объединения или для цивилизованного распределения обязанностей между ними при выполнении какой-либо работы.

#### ***Классификация переговоров (по Ф. Чарльзу Икле)***

Тип	Характеристика	Результат
Переговоры, направленные на продолжение отсутствующих отношений	Наличие предыдущих договоренностей	Подтверждение статуса, либо небольшие изменения в отношениях
Переговоры с целью нормализации отношений	Конфликтная ситуация	Преодоление конфликта
Переговоры с целью достижения перераспределительного соглашения	Одна сторона требует изменений в свою пользу за счет другой стороны	В зависимости от соотношения сил
Переговоры с целью заключения нового соглашения	Появление новых партнеров	Установление новых отношений и обязательств между сторонами
Переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов	Результаты не отражаются в соглашении, возможно отсутствие соглашения	Установление контакта, выявления точки зрения, оказания влияния на общественное мнение

**Подготовка к переговорам** ведется по трем направлениям:

1. **Организационная подготовка** включает выбор места, времени, технического оснащения. Организационную подготовку можно совместить с элементами психологической подготовки среды (обустройством помещения, подбор мебели, формой стола и т. д.).

2. **Содержательная подготовка:**

– анализ информации о фирме (когда, кем основана, с кем сотрудничает, имеет ли зарубежных партнеров, где, в каких сделках имела успех, каковы данные о ее финансовом положении и т. д.);

– анализ проблемы (продумываются варианты решения проблемы; пути решения, требующие наименьших усилий и затрат);

– формирование общего подхода к переговорам, целей, задач и своих позиций (анализируются собственные интересы и интересы партнера и т. д.);

– подготовка предложений и их аргументация (лучше подавать предложения по оптимизации, регламентации, структурированию, а не в форме требований или косвенного давления на партнера; подбираются аргументы для демонстрации слабых мест соперника);

– составление необходимых документов и материалов, (учитывается важность точности формулировок в письменном документе).

3. **Психологическая подготовка** – сбор и анализ информации об индивидуальных особенностях участников переговоров.

**Этапы переговорного процесса (фазы общения):**

– вход в контакт;

– настройка;

– слушание и говорение;

– мотивационное зондирование;

– аргументация точки зрения;

– выход из контакта.

Фаза входа в контакт имеет определяющее значение для всего процесса переговоров вследствие силы воздействия первоначального впечатления на дальнейший ход развития ситуации. Чтобы расположить собеседника к себе необходимо подстроиться под него (его канал восприятия, лексику, мимику, жестам).

Умение слушать – дар и способность. **Два приема слушания:** рефлексивное (с обратной связью) и нереклексивное (без обратной связи).

### ***Приемы рефлексивного слушания:***

- переспрашивание («Простите, нельзя ли уточнить такую деталь»);
- перефразирование («То есть вы хотите сказать, что...»);
- резюмирование («В целом вы считаете...»);
- отражение чувств («Вероятно вы сейчас чувствуете...»).

Умение представить в выгодном свете собственную позицию, перетянуть оппонентов на свою сторону – показатель эффективной работы менеджера.

Легко отступают от законов логики собеседники трех типов:

- чрезмерно эмоциональные;
- желающие победить любой ценой;
- лица, которые не в состоянии соблюдать правила в силу ослабленности интеллекта.

### ***Средства используемые в процессе общения (переговорах):***

- вербальные (словесные);
- невербальные (мимика, жесты, пантомима, прикосновение, расположение собеседников относительно друг друга в пространстве, скорость речи, громкость, ритм, тембр, интонация, выразительность).

Невербальные средства общения помогают оценить достоверность вербальной (словесной) информации.

## ***Некоторые тактические приемы***

***Прием «ухода»*** используется, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения (отложить вопрос – прямой уход; неопределенный ответ – косвенный уход). Прием необходим когда, необходимо согласовать вопрос с другими организациями.

***Прием «выжидание»*** используется на многосторонних переговорах, когда сторона сначала выслушивает мнение или предложение партнера, чтобы в дальнейшем сформулировать свою точку зрения.

***Прием «выражение согласия».***

***Прием «салями»*** – медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции (затянуть процесс общения и получить больше информации о партнере).

***Прием «пакетирование»*** – несколько предложений или вопросов увязываются и передаются к рассмотрению в виде пакета, т. е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

**Прием «выдвижение требований в последнюю минуту»** состоит в том, что, когда все вопросы урегулированы и остается подписать соглашение, одним из участников переговоров выдвигается новое требование. Такой прием не способствует конструктивному диалогу.

### ***Завершение и анализ результатов переговоров***

Переговоры завершаются обычно подведением итогов и принятием совместного решения.

При позитивных переговорах на завершающей стадии следует кратко повторить основные положения переговоров, характеристику положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Целесообразно обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. Акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Желательно найти тему, которая будет представлять интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской атмосферы прощания.

По завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникли трудности и как они преодолевались;
- что и не было учтено при подготовке к переговорам почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

## **Барьеры в общении**

***Барьеры в общении*** – явления субъективной природы, препятствующие процессу взаимопонимания и сопровождающиеся неприятием партнеров и напряжением.

Существуют следующие барьеры в общении:

- смысловой – одно и то же явление (слово, фраза, событие) имеют различный смысл для разных людей;
- моральный – различия между людьми в усвоенных ими социальных нормах и ограничениях;

- мотивационный – когда не совпадают цели и потребности партнеров по общению;
- интеллектуальный – различие в уровне интеллекта, глубине предвидения, понимания ситуаций и потребностей;
- ригидностный – отсутствие гибкости;
- эмоциональный – различие в эмоциональных состояниях, отсутствие эмпатии;
- эстетический – внешний вид людей, документов, этикет;
- барьер характера – заниженная и завышенная самооценка, агрессивность, акцентуализм и др.

### ***Критика в общении***

- Критика должна быть уместна.
- Форма критики должна соответствовать задаче.
- Сначала выслушайте самого критикуемого, затем изложите свое понимание информации.
  - Не оглушайте действия и высказывания оппонента.
  - Не самоутверждайтесь за счет высмеянного соперника.
  - Критикуя, полезно упомянуть о неплохих способностях и возможностях критикуемого.
    - Критикуйте доброжелательно.
    - Показывайте пример самокритичности.
    - Не напоминайте о старых ошибках.
    - Не сводите разговор к отрицанию, постарайтесь показать пути к построению.
  - Учитывайте индивидуальные особенности критикуемого.
  - Критика – резерв для самоусовершенствования.
  - Критикуя других, извлекайте уроки для себя.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «управленческое общение».
2. Каковы стадии общения?
3. Каковы факторы, обеспечивающие эффективность управленческой коммуникации?
4. Какова классификация переговоров?

5. По каким направлениям ведется подготовка к переговорному процессу? Их сущность.

6. Каковы этапы переговорного процесса?

7. Какие психологические приемы используются в переговорном процессе?

8. С какой целью анализируются результаты переговоров, их ведение, поведение сторон?

9. Какие барьеры в общении Вы знаете?

10. Каковы основные положения «Кодекса делового общения управленца»?

**Литература:** [2] – с. 81–96; [6] – с. 200–220; [8] – с. 56–68; 79–96; 101–115; [14] – с. 338–388.

## 6. ПСИХОЛОГИЯ ОТДЕЛЬНЫХ АСПЕКТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЖИЗНИ

### **Вопросы темы:**

1. Экономическое поведение человека.
2. Психология производителя.
3. Психология потребителя.
4. Типичные парадигмы потребительского поведения.
5. Психология отношения к деньгам.
6. Интеллектуальная собственность.
7. Способы эффективного управления творческой деятельностью персонала.
8. Психологическое обеспечение коммерческой тайны.

Человек в экономической сфере что-то производит и что-то потребляет. Объединяет эти две позиции общая форма активности:

– экономическое поведение.

*Экономическое поведение* – это предпочтение в очередности выбора благ, способ выбора действия и основания, по которому принимается решение о выборе. Это исход действия, результат, достижение или недостижение блага (цели), изменение поведения под влиянием субъективных факторов среды и внутренних побуждений индивида.

Экономическое поведение человека формируется следующими психологическими процессами:

- мотивацией;
- системой ценностей;
- процессом переработки информации, поступающей из внутренней и внешней среды;
- процессом социального сравнения и влияния;
- сопоставлением выгоды;
- субъективными критериями успеха и неудачи.

Своеобразие экономического поведения потребителя и производителя складывается под влиянием объективных и субъективных факторов, ограничивающих возможности человека.

### **Объективные факторы:**

- приоритетные механизмы распределения благ;
- традиции и технологии;

- средства и издержки производства;
- цены;
- доходы;
- законы спроса и предложения;
- возрастные циклы людей.

**К субъективным факторам** относят процесс принятия решений индивидом о приобретении или производстве того или иного вида благ в зависимости от социокультурной и индивидуально-психологической системы ценностей.

В процессе принятия решений выделяют стадии:

- создание проблемы, поиск информации;
- оценка найденных вариантов;
- решение о приобретении или производстве;
- соотношение выбора состояния удовлетворенной или неудовлетворенной потребности.

Человек-производитель нацелен на материально-технические характеристики товаров, продукции, услуги. Человек-потребитель ориентирован, в первую очередь, на свои желания и нужды.

В рыночной экономике потребитель – ключевая фигура. Потребитель оценивает производителя, формирует спрос, воздействует на структуры производства и экономики в целом. О.Г. и О.С. Посыпаны выделили **шесть групп факторов, влияющих на поведение потребителя:**

- культурные (нормы, традиции, ценности);
- социальные (принадлежность потребителя к окружающей группе);
- психологические (познавательные процессы, типы личности, установки, возраст, психологическое состояние и др.);
- физические (рост, размер, физическое здоровье, телосложение);
- ситуационные (настроение, время суток, время года, окружение);
- экономические (цена товара, доход семьи, доступность ассортимента).

**Типы поведения покупателей:**

1. Эффект присоединения к большинству (товар покупается потому, что его покупает большинство людей).
2. Эффект сноба (потребление во имя статуса, стремление отличаться, выделиться) зависит от поведения других в значимой группе.

3. Эффект Веблена (показательное, демонстративное потребление, престиж) зависит от цены.

4. Эффект цены (спрос на товар обусловлен качествами, присущими самому товару).

Покупательское поведение также может объясняться изменением дохода, сиюминутным желанием, капризом. При изменении цен и доходов наблюдаются такие **закономерности действий потребителя**:

– эффект замещения (покупают больше товара, цена которого относительно падает, чтобы заменить товар, цена которого повышается: чай вместо кофе);

– эффект дохода (больше приобретается подешевевший товар);

– эффект Гиффина (товара покупается больше несмотря на повышение цены на него).

## Психология отношения людей к деньгам

### **Функции денег:**

– мера стоимости;

– посредничество в обмене благ;

– средство платежа;

– средство накопления.

**Р. Линн** (1991 г.) исследовал национальные особенности отношения к деньгам в 43 странах и выявил такие закономерности:

– ценностное отношение к деньгам и экономический рост в стране связаны положительными корреляциями;

– ценность денег и доход на душу населения связаны обратной порциональной зависимостью: чем выше доходы государства, тем меньшей самооценностью являются для людей деньги;

– деньги – это инструментально-символическое средство социального взаимодействия.

Согласно **В. Фицпатрику**, деньги для людей могут являться символами:

– удачливости;

– благополучия;

– социально-приемлемых атрибутов бытия;

– морального зла;

– обеспечения комфорта;

– консервативной коммерческой ценности.

По свидетельству *Р. Левис и Гольдберг* (1978) деньги являются символами любви для людей, обделенных ею в детстве. У людей, притеснявшихся в детстве, деньги символизируют источник свободы от других и власть над ними.

Форман (1987) разработал классификацию денежных комплексов и выделил следующие типы личностей:

- «скряги» – копят деньги увлеченно. Часты переживания: страх потерять деньги, вещи;

- «транжиры» – с помощью навязчивой траты компенсируют чувство отверженности, низкую самооценку;

- «денежный мешок» – поглощен зарабатыванием денег для повышения статуса;

- «торгаш» – утверждает свое превосходство в экономической ловкости;

- «игрок» – обретает чувство бодрости и оптимизма, в условиях риска.

Выделяют *шесть факторов, влияющих на «денежное» поведение*:

- пол;

- возраст;

- экономический статус;

- социальное положение;

- личностные особенности.

Мужчины более компетентны и рискованны в обращении с деньгами, женщины чаще раздражаются из-за отсутствия денег и чаще завидуют.

Молодые чаще одалживают деньги, люди пожилого возраста предпочитают делать накопления.

Экстраверты открыто относятся к деньгам, они беззаботнее интровертов.

Люди, ориентированные на высокий экономический статус, эгоизм, накопительство, меньше удовлетворены жизнью вообще, чем те, у кого преобладают духовные и социальные ценности.

### **Отдельные аспекты психологии производителя**

Главными в деятельности производителя являются стратегическое планирование, структура, система, стиль, кадры, искусство управле-

ния, а также система участия в разделении доходов. Чтобы удовлетворить ценностные предпочтения потребителей, фирмы разрабатывают элементы маркетингового продукта: форму, цвет, упаковку, марку предприятия, торговую марку. Не менее важно и то, какие гарантии технического, торгового, сервисного обслуживания получит покупатель после совершения покупки.

Чтобы не потерять потребителей и не упустить прибыль, в рабочей модели покупательского поведения производитель учитывает соображения покупателя, особенно его психологическую реакцию на покупку. По статистике, в 50 % случаев потребители, недовольные услугой или товаром не сообщают фирме об этом, а в 9 из 10 случаев «уходят» к конкуренту. Часто неудовлетворенный потребитель делится негативными переживаниями с другими людьми, что становится объектом пристального внимания цивилизованного производителя.

Также для выживания организации требуется постоянно заботиться о том, чтобы политика и стратегия предприятия были психологически приняты сотрудниками компании.

## **Интеллектуальная собственность**

**Интеллектуальная собственность** – это исключительное право как личного, так и имущественного характера на результаты интеллектуальной и творческой деятельности человека, а также на приравненные к ним объекты (товарные знаки, фирменные наименования, открытия).

Выделяют **четыре группы интеллектуальной собственности:**

- объекты авторского права (произведения литературы и искусства);
- объекты промышленной собственности (изобретения, модели);
- средства индивидуализации (товарные знаки, фирменные наименования);
- нетрадиционные объекты интеллектуальной собственности (макросхемы, программы, коммерческая тайна фирмы, накопленные знания и потенциал, способы и методики ведения бизнеса).

Для каждой группы объектов интеллектуальной собственности существуют законодательные акты, определяющие особенности их защиты и функционирования.

*Экономическая сущность интеллектуальной собственности* состоит в том, что она является составной частью важнейшего экономического ресурса – интеллектуального. В рамках фирмы объекты интеллектуальной собственности – это часть нематериальных активов, их можно учесть и оценить. Когда объект интеллектуальной собственности получает соответствующую оценку (в денежной форме) и учитывается в составе нематериальных активов фирмы, он становится товаром.

Люди – один из самых ценных ресурсов компании. Они являются носителями знаний, основными создателями интеллектуальных ресурсов. Руководителям служб по управлению персоналом следует уделять внимание программам развития персонала. Необходимо создавать, в первую очередь, условия, способствующие проявлению творческой и интеллектуальной активности.

*Способы эффективного управления персоналом на уровне фирмы:*

1. Создание системы обучения на местах;
2. Проведение деловых игр под руководством психологов для моделирования различных рабочих ситуаций и определение эффективных способов разрешения проблемных ситуаций (особенно для торговых фирм)
3. Создание системы продвижения кадров и оценки потенциала сотрудников
4. Создание корпоративной культуры – системы ценностей, приемлемой в рамках данной фирмы (обычаи, ритуалы, принципы общения с клиентами, способы оформления документов, фирменная оценка).

### **Коммерческая тайна**

Одним из экономически значимых объектов интеллектуальной собственности является информация, составляющая коммерческую тайну.

Раскрытие коммерческой тайны фирмы – это поведенческая психологическая проблема, часто серьезно угрожающая успешной деятельности фирмы.

Различают *два вида информации:*

- коммерческая (деловая, личная);
- промышленная (научно-техническая, технологическая).

**Коммерческая информация** – это сведения о кредитных, банковских операциях, прибылях, договорах, планах инвестиций, поставщиках, клиентах, планах реализации, объемах закупок и продаж, структуре капитала; отчетность, ведомости зарплат, деловая переписка, сведения о сотрудниках фирмы.

**Промышленная информация** включает сведения о новых идеях, изобретениях, патентах и т. д.

Утечка информации может происходить через сотрудников, публикации, выступления на конференциях, отчет, подслушивающие устройства, компьютерные сети.

**Пути утечки информации:**

- нечестный служащий;
- торговый партнер;
- болтовня служащего;
- потерянные записи;
- наружное наблюдение.

Самым опасным с точки зрения утечки информации является человек, поэтому психологическое обеспечение коммерческой тайны необходимо на всех стадиях работы с кадрами (при подборе, подготовке, выдвижении, увольнении).

**Ошибки при подборе кадров:**

- не проводится формальная проверка рекомендаций и характеристик;
- не привлекается информация из других источников;
- полностью отсутствует проверка сопровождающего персонала (водителя, секретаря, уборщицы);
- не учитываются конкретные психологические качества личности претендента (импульсивность, агрессивность, возбудимость), которые могут нанести вред, особенно при увольнении.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «экономическое поведение».
2. Назовите объективные и субъективные факторы экономического поведения.
3. Какие факторы влияют на поведение потребителя?
4. Каковы типы поведения покупателя?

5. Каковы психологические символы денег и типы личностных отношений людей к деньгам?

6. Какова психология производителя?

7. Что включает в себя понятие «интеллектуальная собственность»?

8. Назовите типичные ошибки, допускаемые на этапе подбора кадров и имеющие отрицательные последствия для сохранения коммерческой тайны.

9. Какие способы управления творческой деятельностью персонала вы знаете?

**Литература:** [3] – с. 134–181; [1] – с. 121–124; 89–108; 56–69; [14] – с. 278–284.

## 7. УПРАВЛЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

### Вопросы темы:

1. Психологическая сущность конфликта, типы и принцип конфликта в трудовых коллективах.
2. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
3. Управление конфликтами и их предупреждение.
4. Психологические особенности конфликтной личности.

**Конфликт** – это столкновение противоположно направленных тенденций в сознании человека, в межличностных отношениях или межгрупповых, связанных с острыми негативными переживаниями.

Выделяют следующие **типы конфликтов**:

- скрытые;
- открытые;
- внутриличностные;
- межличностные;
- между личностью и группой;
- межгрупповые;
- конструктивные (выводят организацию на более высокий уровень);
- деструктивные (приводят к негативным, разрушительным действиям).

**По направленности**:

- горизонтальные (не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга);
- вертикальные (между лицами, находящимися в подчинении друг у друга);
- смешанные.

**Причиной конфликтов** могут быть:

- распределение ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительная коммуникация;
- отсутствие четкого распределения функций и обязанностей.

### ***Психологические особенности конфликтной личности:***

- неадекватная оценка своих возможностей и способностей (завышенная или заниженная);
- стремление доминировать;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в суждениях;
- качества личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Конфликт в своем развитии проходит **четыре стадии:**

1. Возникновение конфликтной ситуации.
2. Осознание конфликта.
3. Конфликтные действия.
4. Разрешение конфликтов.

Американские ученые К. Томас и Р. Килмен разработали стратегию поведения личности в конфликте. Они выделяют следующие **стили поведения в конфликтной ситуации:**

- стиль конкуренции, соперничества (стремление удовлетворить собственные интересы);
- стиль сотрудничества (взаимовыгодные отношения);
- стиль компромисса (взаимные уступки);
- стиль уклонения (проблема не столь важна для конфликтующей стороны);
- стиль приспособления («капитуляция» другой стороне).

## **Управление конфликтами**

### ***Условия управления конфликтом:***

- объективность понимания конфликта как реальности;
- признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы;
- наличие материальных, политических, духовных ресурсов, правовой основы;
- способность субъектов к согласованию своих позиций, интересов, взглядов.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются **переговоры** – совместное обсуждение конфликтными сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия.

*Методы разрешения конфликтов:*

- разъяснение требований к работе (ожидания от работника);
- координационные и интеграционные механизмы (принцип единства распорядительства);
- общеорганизационные комплексные действия (которые являются общими для всех работников);
- создание системы вознаграждения (поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей).

*Методика разрешения конфликтов через решение проблемы:*

- определить проблему в категориях целей, а не решений;
- определить решение, которое приемлемо для обеих сторон;
- сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

***Предупреждение конфликта*** – это деятельность, направленная на недопущение возникновения и разрушительного влияния конфликта. Такая деятельность представляет собой управленческое действие субъекта реальным процессом отношений, где стихийный ход конфликтного процесса может быть прерван при условии целесообразного вмешательства.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте определение понятию «конфликта».
2. Какие типы конфликтов Вы знаете?
3. Каковы причины конфликтов?
4. Какие психологические особенности конфликтных личностей?
5. Назовите стадии конфликта.
6. Какие стили поведения в конфликтных ситуациях Вы знаете?
7. Каковы способы разрешения конфликтов?
8. Как можно предупредить конфликт?

**Литература:** [2] – с. 81–86; [6] – с. 200–220; [45] – с. 318–338.

## 8. ПСИХОЛОГИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### **Вопросы темы:**

1. Психологическая сущность рекламы.
2. Функции и виды рекламы.
3. Мотивы покупок потребителей.
4. Методы психологического воздействия в рекламной деятельности.
5. Планирование рекламной кампании.

**Реклама** – это система мер целенаправленного воздействия на потребителей, формирующая и регулирующая движение товаров на рынке.

Реклама – это средство воспитания, средство программирования, средство влияния.

### **Функции рекламы:**

- информационная;
- убеждающая, стимулирующая;
- формирующая;

### **Типы рекламы:**

- информативная;
- сравнительного характера;
- напоминающая;
- реклама-внушение.

### **Виды рекламы:**

1. Внутрифирменная.

Цель – внушить сотрудникам веру в собственное предприятие, породить чувство тесной связи.

### **Средства:**

- фирменная газета;
- образцовое поведение руководителя в обществе;
- оптимальный уровень организационной структуры предприятия;
- хорошее отношение между руководителями и сотрудниками;
- социальные льготы для сотрудников;
- реклама в целях создания престижа предприятия в обществе;
- контакты с прессой;
- публикации и объявления в прессе;
- участие руководителей в общественной жизни города, страны.

## 2. Реклама в целях расширения сбыта продукции.

Рекламодатель должен располагать полным представлением о:

- потребителе;
- самом товаре;
- структуре рынка;

**Мотивы покупок** – сложные психологические структуры, отдельные звенья которых зачастую не ясны самому потребителю. Люди покупают или товар, или психологическую потребность – стремление к самоутверждению.

### **Некоторые принципы создания рекламы:**

- плодотворная идея;
- обоснование и текст рекламы;
- актуальность – один из главных принципов отбора аргументации;
- новизна товара;
- «Смело говорите о ценах»;
- акцента на полезных качествах товара. «Покажите товар в действии»;
- название товара должно запомниться;
- не захваливайте товар.

Восприятие и переработка рекламной информации человеком осуществляется под воздействием трех основных факторов:

- когнитивного;
- эмоционального;
- поведенческого.

**Манипуляции в рекламе** опираются на психический процесс принятия решения. Можно выделить пять методик воздействующие на этот процесс:

- психоаналитически ориентированные подходы (используют «бессознательное» в целях манипуляции сознанием потребителя);
- гипнотический подход (используют трансовые состояния);
- техники эриксоновского гипноза (применяют речевые стратегии для нейтрализации способностей сопротивления внушению);
- подход NLP (нейролингвистическое программирование);
- языковое манипулирование (строится на особенностях языка и принципах его употребления).

### **Планирование рекламной компании (оцените себя сами):**

- Какой товар Вы продаете?
- На кого Вы собираетесь воздействовать?

- Почему Ваш товар будут покупать?
- Где Вы собираетесь искать полноценных покупателей?
- Когда и как собираетесь установить с ними контакт?

***Планирование следует начинать с:***

- определения цели Вашего бизнеса;
- определения задач на планируемый период;
- определения задач и стратегии маркетинга;
- определения задач рекламной деятельности;
- выбора средств информации;
- определения стратегии творчества (как говорить с потребителем);
- определения стратегии контакта с потребителем.

**Вопросы для самопроверки**

1. В чем сущность рекламы?
2. Каковы функции рекламы?
3. Какие виды рекламы Вы знаете?
4. Каковы мотивы покупок потребителя?
5. Каковы принципы создания рекламы?
6. Какие психологические методики применяются в рекламной деятельности?
7. Как планируется рекламная кампания?

**Литература:** [7] – с. 26–77; [27] – с. 9, 121–129; [14] – с. 291–297; [2] – с. 276–291; [45] – с. 75–84; [3] – с. 293–358.

## 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА РУКОВОДИТЕЛЯ

### Вопросы темы:

1. Понятие и психологическая природа имиджа.
2. Общие психологические закономерности формирования имиджа руководителя.
3. Имидж руководителя и навыки первичной визуальной диагностики делового партнера.
4. Техники и приемы управления собственным имиджем.

**Имидж** (от англ. – образ) – это визуальная привлекательность личности.

**Имиджмейкер** – специалист, который разрабатывает для заказчика его имидж и помогает проводить самопрезентацию.

**Удачный имидж** – это способность внушить окружающим, что его носитель является воплощением тех идеальных качеств, которые они хотели бы иметь.

Имидж включает **три составляющие**:

1. Внешний облик.
2. Психологические свойства.
3. Социальные задатки.

Все эти компоненты представлены во внешних характеристиках человека: его поведении; манере говорить; стиле одежды; оформлении интерьеров офиса, дома и т. д.; аксессуарах; походке, жестах, мимике.

**Имиджирование** – это своего рода манипулирование внешними характеристиками с целью создания благоприятного впечатления. Искусство и техника создания имиджа заключается в том, чтобы понять, что является привлекательным для других, познать самого себя и привести в соответствие две эти составляющие.

В.М. Шепель выделил четыре группы качеств, которые помогают решить проблему имиджа: коммуникабельность (способность легко сходитьсь с людьми), эмпатия (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека), красноречие (способность воздействовать словом).

Характеристики личности как следствие ее образования и воспитания:

- нравственные ценности;
- психическое здоровье;

– способность к межличностному общению (умение преодолевать конфликтные ситуации и т. д.).

Сюда относят и то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особо следует выделить интуицию в ситуациях общения.

#### ***Критерии выбора модели социального поведения:***

- поведение должно соответствовать закону;
- нравственная безупречность;
- учет конкретной ситуации, в которой личность действует;
- цель которую ставит перед собой личность;
- самокритичность, оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения;
- учет психологических характеристик.

В имиджировании актуально понимание тех личностных и деловых качеств, которые ожидаемы партнерами по общению. Имеется в виду то, как воспринимают руководителя его деловые партнеры, подчиненные, конкуренты. Здесь каждая мелочь, каждый штрих и нюанс имеют смысл и несут свое сообщение.

### **Принципы построения имиджа руководителя**

1. Имидж руководителя – это прямое продолжение имиджа предприятия и наоборот. Это вещи взаимосвязанные.

2. Две стороны руководителя – внешняя и внутренняя – должны уравновешивать друг друга.

3. При формировании собственного имиджа важно помнить об адекватности, последовательности и здравом смысле (что хорошо для руководителя банка, не актуально для руководителя модного салона).

В современном деловом обществе хорошая физическая форма, спортивная фигура, забота о ней, воспринимается как показатель успешного, ответственного человека. Существует мнение, что руководитель, который не умеет успешно управлять собой, а именно самочувствием, здоровьем, настроением, вряд ли сможет успешно управлять коллективом. Физическая активность порождает мнение, что такой руководитель сможет отдавать себя всего работе, а значит, добьется успеха. Позитивным образом влияет на формирование образа коммуникабельного руководителя улыбка, приятный тембр голоса, неторопливые движения, открытые жесты, внимательное

выслушивание собеседника, уважительное и доброжелательное отношение.

В значительной мере на формирование внешней стороны имиджа оказывают влияние публичные выступления. Голос и те выражения, которые использует руководитель – это еще один компонент образа как профессионала и личности. Правильная речь складывается из верного тона, артикуляции, произношения, грамотности и точности выбора слов. Речь воспринимается в совокупности с манерой себя вести, а в телефонном разговоре она и вовсе является тем единственным средством, при помощи которого руководитель создает представление о себе.

Внешний облик руководителя – костюм, прическа, аксессуары – зависит от ситуации. Одежда должна соответствовать целям, которые ставит себе руководитель. Доверие вызывает тот, кто хорошо одет и причесан, у кого есть чувство вкуса и меры. «Встречают по одежке», а уж потом оценивают и другие качества – пунктуальность, честность, квалифицированность, верность слову и т. д. Поэтому к внешнему виду делового человека, его костюму предъявляется много требований.

Служебный интерьер отражает лицо фирмы, статус компании.

«Достроить» имидж преуспевающего, современного руководителя помогает взаимодействие со СМИ – статьи в газетах и журналах, интервью, выступления по радио и телевидению. На сегодняшний день эта часть жизни руководителя становится одним из наиболее эффективных способов выстроить желаемый образ в глазах партнеров, клиентов и конкурентов. Недооценивать эту сферу – значит упускать очень мощный и действенный рычаг воздействия.

Удачный деловой имидж влияет не только на восприятие окружающими, но и на восприятие самого себя. Если руководитель выглядит хорошо, это придает ему смелость быть самим собой, чувствовать себя уверенно и самодостаточно. Другими словами, облик воздействует на человека в той же степени, в какой он воздействует на окружающих людей.

Таким образом, суть создания имиджа заключается в том, чтобы заставить окружающих видеть человека таким, каким он пожелает, и преподнести себя так, чтобы окружающие восприняли образ положительного руководителя.

## Вопросы для самопроверки

1. Что такое имидж и каковы его основные аспекты?
2. В чем заключается искусство и техника создания имиджа?
3. Какие качества помогают решить проблему имиджа?
4. Какова цель имиджа руководителя?
5. Каковы принципы построения имиджа руководителя?

**Литература:** [2] – с. 331–338; [33] – с. 40–91; [8] – с. 95–213; [3] – с. 258–269.

## 10. ПСИХИЧЕСКОЕ И ФИЗИЧЕСКОЕ ЗДОРОВЬЕ И РАБОТОСПОСОБНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

### Вопросы темы:

1. Понятие психического, физического и социального самочувствия руководителя.
2. Здоровый образ жизни как основа управленческого успеха.
3. Стресс-факторы в работе руководителя.
4. Приемы самоконтроля и поддержания работоспособности в повседневной жизни.

**Стресс** – это физическое и эмоциональная ответная реакция индивида на требование ограничения, напряжения среды.

Г. Селье утверждает: «Организму вреден не сам по себе стресс, а его чрезмерная интенсивность». С помощью стресса организм мобилизует себя на самозащиту, на приспособление. Положительное влияние стресса в том, что он стимулирует внимание. Отрицательное же влияние стресса:

– истощение, напряжение мышц, соматические заболевания, подавленность и др.

Стресс вреден для здоровья при длительности, интенсивности, множественности стрессовой ситуации.

### **Фазы стресса:**

1. Реакция тревоги – мобилизация защитных сил организма.
2. Сбалансированное расходование адаптационных резервов организма.
3. Истощение.

## Стресс-факторы

### **1. Стрессоры служебной деятельности:**

- плохая организация служебной деятельности (задержка, безответственность, неритмичность);
- недостаток сотрудников, заставляющий выполнять обязанности других;
- режим рабочего времени (работа в сверхурочные и неудобные часы);

- статусная проблема (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы продвижения);
- формализм, заседательство;
- нечеткие ролевые обязанности;
- конфликт роли (противоречивые требования);
- высокие притязания;
- особенности взаимодействия сотрудников и т. д.

## **2. Стрессоры неслужебной деятельности:**

особенности личности (неадекватная самооценка, тревожность, агрессивность);

- конфликты в семье, разводы;
- смена места работы;
- критические дни.

Уровень стресса зависит не столько от самой ситуации сколько от самой личности (ее опыта, ожиданий, психических особенностей).

## **Профилактика стресса**

### **1. Мудрое отношение к собственной жизни:**

- ставить перед собой соразмерные цели;
- отличать главное от второстепенного;
- быть реалистичным в оценке своих возможностей и ситуации;
- подходить к проблеме с разных сторон;
- разумно воспринимать и решать возникшие проблемы;
- понимать окружающих;
- извлекать положительный опыт;
- жить полноценной жизнью.

### **2. Прогноз стрессогенных факторов и подготовка к ним:**

- самонаблюдение, использование тестовых методик;
- ознакомление с опытом других, специальной литературой;
- формирование здорового образа жизни;
- занятия физическими упражнениями;
- наличие эффективной естественной поддержки (семья, друзья);
- формирование волевых качеств (выдержка, целеустремленность).

### **3. Меры активного противодействия стрессу:**

- анализ индивидуальной картины стресса;
- мобилизация физических возможностей организма (питание, дыхание, физическая нагрузка).

#### **4. Приемы и методы психической саморегуляции:**

- извлечь пользу из неудачи;
- прием самоуспокоения «Могло быть и хуже»;
- прием «А виноград-то зелен»;
- общение с близким человеком;
- сравнение собственных невзгод с другими;
- расширение кругозора (восточная философия и т. д.)

#### **Метод 1.**

**Релаксация** – сознательное нервно-мышечное расслабление тела. Дыхание.

#### **Метод 2.**

**Аутогенная тренировка** (И. Шульц, 1932) – метод психической саморегуляции состояний, основанный на сознательном вербальном внушении чувства тепла и тяжести, расслаблении различных органов и участков тела

#### **Метод 3.**

**Визуализация** – метод психической саморегуляции состояния, основанный на мысленном воссоздании приятного, красивого, спокойного объекта, пейзажа, образа ощущения.

#### **Метод 4.**

**Медитация** – метод психической саморегуляции, направленный на состояние глубокой сосредоточенности и погружения в себя (гармония и расслабление).

#### **Метод 5.**

**Метод психомышечной активизации** (Г.Е. Мазо) – целенаправленное самовнушение при максимальной напряжении мышечных групп.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Почему здоровый образ жизни является условием успешной управленческой деятельности?
2. Дайте определение понятию «стресс».

3. Каково положительное и отрицательное влияние стресса?
4. Когда стресс вреден для здоровья?
5. Почему интенсивность стресса зависит от личности?
6. Назовите стресс-факторы.
7. Каковы меры профилактики стресса?
8. Каковы методы и приемы психической саморегуляции?

**Литература:** [2] – с. 105–115; [6] – с. 7–32; [14] – с. 324–332; 338–406; [45] – с. 75–84; [3] – с. 293–358.

## ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Предмет и задачи психологии управления.
2. История развития идей управления социальными группами.
3. Психологическая сущность управленческого труда и управленческих отношений.
4. Критерии эффективности управленческой деятельности.
5. Руководитель XXI века: новые профессионально-деловые и личностные ориентации.
6. Функции и личностные качества современного руководителя.
7. Взаимосвязь административных и лидерских качеств руководителя.
8. Психологическая сущность делегирования управленческих полномочий.
9. Стили управления. Условия эффективности.
10. Эффективность методов управленческого влияния.
11. Психологические приемы мыслительной деятельности.
12. Мышление руководителя и принятие решений.
13. Социально-психологический климат в коллективе.
14. Социальная группа и ее структура.
15. Эффективность управления коллективом.
16. Типология сотрудников организации.
17. Психологические особенности поведения людей в организации.
18. Психологические барьеры в управленческой деятельности.
19. Мотивация как фактор управления личностью.
20. Понятие групповой динамики и ее механизмы.
21. Психологическая совместимость.
22. Сущность коммуникативных управленческих решений.
23. Общие принципы и условия успешного общения руководителя с персоналом.
24. Психологические особенности переговорного процесса.
25. Психологические стратегии конструктивной критики подчиненных.
26. Психологические особенности публичного выступления руководителя.
27. Барьеры в общении.
28. Экономическое поведение человека.

29. Психология производителя.
30. Психология потребителя.
31. Психология отношения людей к деньгам и «денежное» поведение.
32. Психологические аспекты интеллектуальной собственности.
33. Психологическое обеспечение коммерческой тайны.
34. Способы эффективного управления человеческим ресурсом и его развития.
35. Психологическая сущность, причины и виды конфликтов в трудовых коллективах.
36. Общие стратегии преодоления конфликтов в трудовых коллективах.
37. Психологические особенности конфликтной личности.
38. Управление в конфликтных ситуациях и предупреждение конфликтов.
39. Психологическая сущность рекламы. Функции и типы рекламы.
40. Виды рекламы.
41. Методы психологического воздействия в рекламной деятельности.
42. Планирование рекламной компании.
43. Понятие и психологическая природа имиджа.
44. Имидж как условие успешного руководства персоналом.
45. Общие психологические закономерности формирования имиджа руководителя.
46. Роль личности руководителя в формировании положительного имиджа.
47. Техники и приемы управления собственным имиджем.
48. Имидж руководителя и навыки первичной визуальной диагностики делового партнера.
49. Пресс-конференции и выступления по радио и телевидению и имидж руководителя.
50. Здоровый образ жизни как основа управленческого успеха.
51. Стресс факторы в работе руководителя.
52. Психология восприятия жизненной среды.
53. Приемы и методы психической саморегуляции.
54. Общение с использованием технических средств связи.
55. Особенности общения руководителя с подчиненными в конфликтных ситуациях.

56. Проведение деловых бесед и совещаний.
57. Проблемы адаптации человека к изменяющейся жизненной среде.
58. Деловое общение менеджера.
59. Психологическое обеспечение инновационной деятельности.
60. Принципы делового управления.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Каждый студент получает индивидуальное задание, включающее в себя изучение материала по дисциплине.

Контрольная работа по дисциплине включает два вопроса. Номер контрольной работы соответствует номеру в журнале учебной группы, под которым записана фамилия студента. Формулировки вопросов являются заданием для контрольной работы.

Выполнение контрольной работы предполагает сбор, анализ и обобщение материала из нескольких источников. Приветствуется собственная точка зрения автора на изложенную проблему.

Ответы на вопросы должны быть набраны на компьютере или написаны аккуратно и разборчиво.

На первой странице приводится план контрольной работы, содержащий перечень поставленных вопросов. Вопрос в тексте повторяется перед каждым ответом. Рассмотрение каждого вопроса завершается списком использованной литературы, оформленным согласно требованиям стандарта.

Оформление титульного листа контрольной работы должно соответствовать требованиям деканата (название вуза, кафедры, учебной дисциплины, номер учебной группы, фамилия студента и др.).

### Задания для контрольной работы

Номер КР	Номера вопросов, включенных в КР	Номер КР	Номера вопросов, включенных в КР
1	1 31	16	16 46
2	2 32	17	17 47
3	3 33	18	18 48
4	4 34	19	19 49
5	5 35	20	20 50
6	6 36	21	21 51
7	7 37	22	22 52
8	8 38	23	23 53
9	9 39	24	24 54
10	10 40	25	25 55
11	11 41	26	26 56
12	12 42	27	27 57
13	13 43	28	28 58
14	14 44	29	29 59
15	15 45	30	30 60

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная

1. Дейнека, О.С. Экономическая психология: учебное пособие / О.С. Дейнека. – СПб, 2000.
2. Психология управления: курс лекций / Л.К. Аверченко [и др.]. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
3. Практическая психология для экономистов и менеджеров: учебное пособие / под ред. М.К. Тутушкиной. – СПб: Дидактика плюс, 2002.
4. Самыгин, С.И. Психология управления: учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/д: Феникс, 1997.
5. Урбанович, А.А. Психология управления / А.А. Урбанович. – Минск, 2001.
6. Володько, В.Ф. Психология управления: в 2 т. / В.Ф. Володько. – Минск: Техиздат, 2011.

### Дополнительная

7. Андреева, Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. – М. 2007.
8. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М., – 2002.
9. Аграшенков, А.А. Психология на каждый день / А.А. Аграшенков. – М.: ВЕЧЕ, 1997.
10. Айзенберг, М.Н. Менеджмент рекламы / М.Н. Айзенберг. – М., 1993.
11. Бороздина, П.В. Психология делового общения: учебное пособие / П.В. Бороздина. – М., 2009.
12. Блек, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блек, Дж. С. Моутон. – Киев: Навукова думка, 1990.
13. Велков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления / И.Г. Велком. – М., 1992.
14. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991.
15. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб., 2005.

16. Громова, О.Н. Конфликтология / О.Н. Громова. – М., 1993.
17. Глушаков, В. Современные технологии менеджмента, маркетинга и практическая психология / В. Глушаков, Т. Глушакова. – Минск: Технопринт, 2000.
18. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в 21 веке / П.Ф. Друкер. – М: Вильямс, 2000.
19. Жариков, Е.С. Уроки психолога для руководителя / Е.С. Жариков. Вып. 1, 2. – М., 1990.
20. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент / А.Б. Зверинцев. – М., 1997.
21. Зигерт, В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М., 1990.
22. Иосифович, Н. Ты – босс! / Н. Иосифович. – М., 1995.
23. Козубовский, В.Н. Управленческий риск: ситуативные и личностные аспекты / В.Н. Козубовский. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 1997.
24. Кремень, М.А. Пути эффективного руководства / М.А. Кремень. – Минск: Беларуская навука, 2000.
25. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии в повседневной работе / Кричевский, Р.Л. – М, 1993.
26. Колесников, А.Н. Психология делового преуспевания / А.Н. Колесников. – М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001.
27. Лебелева, М.М. Вам предстоят переговоры / М.М. Лебелева. – М., 1993.
28. Малышев, К.Б. Психология управления: научно-методическое пособие для вузов / К.Б. Малышев. – М: ПЕРСЕ, 2000.
29. Мокшанцев, Р.И. Психология рекламы: учебное пособие / Р.И. Мокшанцев. – М.: Новосибирск: ИНФРА-М, 1987. – (Серия «Высшее образование»),
30. Мэйтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Я. Мэйтланд. – М., 1996.
31. Нуренберг, Д. Как читать человека словно книгу / Д. Нуренберг, Г. Калеро. – М., 1996.
32. Панасюк, А.Ю. Управленческое общение / А.Ю. Панасюк. – М., 1990.
33. Поведение руководителя: практическое пособие / сост Л.С. Вечер. – Минск: Новое знание, 2000.

34. Психология управления сельскохозяйственным коллективом / В.А. Попков [и др.]. – Минск: 1993.
35. Романов, А.А. Грамматика деловых бесед / А.А. Романов. – М., 1995.
36. Ромек, В.Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях / В.Г. Ромек. – М.: СПб: Речь, 2003.
37. Секреты умелого руководителя / сост. И.В. Липсиц. – М., 1991.
38. Салавьев, Э. Коммерческая тайна и ее защита / Э. Савельев. – М., 1997.
39. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2001.
40. Тичи, Н. Лидеры реорганизации / Н. Тичи, М.А. Деванна. – М., 1990.
41. Томилов, В.В. Культура предпринимательства: учебное пособие / В.В. Томилов. – СПб: Питер, 2000.
42. Юрии, У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми / У. Юрии. – М., 1992.
43. Фишер, П. Новичок в кресле шефа / П. Фишер. – М., 1995.
44. Фишер, Р. Путь к согласию / Р. Фишер, Х. Юри. – М., 1990.
45. Фомин, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – Минск: 2003.
46. Человек и среда: психологические проблемы: тезисы конференции в Лохусалу / под ред. Нийта. – Таллин, 1981.
47. Черноушек, М. Психология жизненной среды / М. Черноушек. – М.: Мысль, 1989.
48. Шепель, В.М. Имиджология: секреты личного обаяния / В.М. Шепель. – М., 1994.
49. Шейнов, В.П. Психология и этика делового конфликта / В.П. Шейнов. – Минск: 1996.
50. Шредер, Г.А. Руководить сообразно ситуации. Практикум делового человека / Г.А. Шредер. – М., 1994.
51. Штейнбах, Х.Э. Психология жизненного пространства / Х.Э. Штейнбах, В.И. Еленский. – СПб: Речь, 2004.57. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов. – М., 2007.
52. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л. Якокка; пер. с англ. – М, 1990.

Учебное издание

**УСОВ** Леонид Михайлович

## **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Методический комплекс  
для студентов специальностей  
дневного и заочного отделений

Редактор В.О. Кутас  
Компьютерная верстка Д.К. Измайлович

Подписано в печать 29.04.2012. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 2,2. Уч.-изд. л. 1,7. Тираж 250. Заказ 1104.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет. ЛИ № 02330/0494349 от 16.03.2009. Пр. Независимости, 65. 220013, Минск.