

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРЫ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. И. РАЗЗАКОВА**

Кафедра «Инженерная педагогика»

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

Методические указания для студентов специальности 540501
«Профессиональное обучение»
(по отраслям)

БИШКЕК – 2011

«Рассмотрено»
на заседании кафедры
«Инженерная педагогика»
Прот. №11 от 20.04.2011

«Одобрено»
Методическим советом
ФТиМ
Прот. №10 от 23.05.2011

УДК.:159.9.07 (072)

Составитель МИРЮКОВА Н.П.

Психология управления. Методические указания для студентов специальности 540.501 «Профессиональное обучение» (по отраслям) / КГТУ им. И.Раззакова; сост. Н.П.Мирюкова. – Б.: ИЦ «Техник», 2011. – 35 с.

Излагается лекционный материал. Предназначено в помощь студентам факультета ТиМ.

Рецензенты: к.п.н., доц. Арзыкулова А.Т.
к.п.н. Адылбек кызы Г.

Тех. редактор *Субанбердиева Н.Е.*

Подписано к печати 16.04.2011 г. Формат бумаги 60x84¹/₁₆.
Бумага офс. Печать офс. Объем 2,25 п.л. Тираж 30 экз. Заказ 248. Цена 37,2 сом.
Бишкек, ул. Сухомлинова, 20. ИЦ «Техник» КГТУ им. И.Раззакова, т.: 54-29-43
e-mail: beknur@mail.ru

Цели и задачи изучения дисциплины

Управление – это всегда руководство людьми, поэтому психология управления является отраслью практической психологии. Предметом практической психологии является проблема человеческих взаимоотношений. Следовательно, современная психология управления рассматривает проблемы человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления.

Цель преподавания психологии управления

Показать неразрывность теории и практики, их взаимосвязанность и взаимозависимость; изучить психические особенности человека; дать психологическую характеристику управленческой деятельности; анализировать качества, необходимые руководителю для эффективного воздействия на подчиненных и получения положительных результатов деятельности производства, создания в организации здорового социально-психологического климата.

Психология управления – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса. Психология управления основывается на данных таких отраслей психологической науки, как общая, социальная, педагогическая, инженерная психология, психология труда и т.д.

Цель практических занятий

Научиться применять теорию в решении практических задач для приобретения навыков диагностических методов изучения коллектива, умение конструировать и предвидеть управленческие задачи, творчески подходить к их решению; развития искусства управленческого общения, использования способов эффективного воздействия на личность и коллектив.

Тема 1. Предмет и методы современной психологии управления

Цель занятия: дать характеристику психологии управления как отрасли практической психологии и ознакомить с методами ее исследования.

Рассматриваемые вопросы:

1. Психология управления как отрасль практической психологии. Предмет современной психологии управления.
2. Методы современной психологии управления, их краткая характеристика.

I. Психология управления сравнительно молодая и быстро развивающаяся

отрасль прикладной психологии. Накопленный объём фактического, статистического и экспериментального материала позволяет делать достаточно точные выводы специалистам в области управления. Психология управления построена на осознании того, что использование человеческого фактора в производстве выгодно экономически, если наиболее полно раскрыть собственные возможности с максимальной пользой для себя и для дела. Она появилась в ответ на конкретный социальный заказ индустриального общества, который можно выразить в виде вопросов:

- Как сделать управление эффективным?
- Каким образом максимально использовать в производстве человеческие ресурсы без принуждения, давления на людей?
- Как лучше построить и организовать систему управления коллективом?

В связи с заданными вопросами очерчен круг проблем человеческого измерения в психологии управления с практической точки зрения:

1. Личность руководителя, его самосовершенствование и саморазвитие.
2. Организация управленческой деятельности с точки зрения её психологической эффективности.
3. Коммуникативные умения руководителя.
4. Конфликты в производственном коллективе и роль руководителя в их преодолении.

II. К основным методам психологии управления относятся наблюдение и эксперимент.

Наблюдая за тем, как ведет себя и как действует человек в определенных обстоятельствах, мы можем сделать вывод об особенностях личности - это простое наблюдение. Во Включенном наблюдении мы сами участвуем в решении поставленной задачи. Лонгитюдное (длительное) наблюдение используется с большой эффективностью, но более объективные результаты дает эксперимент (лабораторный и естественный), его можно воспроизвести нужное количество раз и подвергнуть полученные данные математической статистике для убеждения, что полученный результат не случаен.

Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте определение психологии управления как дисциплины.
2. Перечислите круг проблем ПУ.
3. Расскажите о методах исследования ПУ.
4. В чем различие лабораторного и естественного эксперимента?

Литература:

1. Мартынов С. *Профессионалы в управлении*. - Л., 1991.
2. *Организационная психология. Хрестоматия*. - С. - П., 2000.
3. Павлов Л. *Спор, дискуссия, полемика*. - М., 1981.
4. Шепель В.. *Управленческая психология*. - Москва, 1994.

Тема 2. Основные психологические законы управления

Цель занятия: дать представление о психологической сущности управления и его законах.

Рассматриваемые вопросы:

1. Психологическая сущность управления.
2. Психологические законы управления.

I. Наиболее известные определения управления:

«Управлять — значит, приводить к успехам других»,

«Управление есть настраивание других людей на труд»,

«Управлять - значит, приводить сотрудников к успехам и самореализации»,

«Управление есть делание чего-то руками других людей».

Судя по высказываниям, управление всегда направлено на других людей и предполагает межличностное взаимодействие. Управление - это такое руководство людьми, которое позволяет достичь поставленных целей наиболее рациональным и эффективным путем. Это деятельность, состоящая из операционных компонентов: управленческой техники (совокупность конкретных умений и навыков решения управленческих задач), рефлексивных компонентов - управленческой культуры (организация собственной деятельности и деятельности других для наиболее полного раскрытия способностей и творческого потенциала каждого работника) и креативных компонентов - управленческого искусства (творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных, нетипичных ситуациях).

II. Законы психологии управления проявляются во взаимодействии людей, в межличностных отношениях и в групповом поведении. Они действуют вне зависимости от того, знаем мы их или не знаем, осознаем или нет.

Основными законами психологии управления являются:

1. Закон неопределенности отклика (или реакции собеседника на какое-либо ваше действие).

2. Закон неадекватности взаимного восприятия (наше восприятие практически никогда не бывает точным и полным)

3. Закон неадекватности самооценки (она всегда либо завышена, либо занижена).

4. Закон искажения информации (управленческая информация имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз»).

5. Закон самосохранения (ведущий мотив поведения людей - сохранение личного статуса, собственного достоинства).

6. Закон компенсации (человек, имеющий какие-то проблемы в одной области, осознанно или неосознанно компенсирует их усиленной работой в другой области).

Контрольные вопросы:

1. Перечислите компоненты, из которых состоит управленческая деятельность.

2. Дайте развернутую характеристику каждому закону управления.
3. Продумайте примеры, возможные варианты проведения естественного эксперимента, подтверждающие факт действия перечисленных законов.

Литература:

1. Мартынов С. *Профессионалы в управлении*. — Л., 1991.
2. Паркинсон П. *Секреты поведения людей* — М., 1997.
3. *Психология влияния. Хрестоматия*. — С., - П., 2000.
4. Шепель В. *Управленческая психология*. — Москва, 1994.

Тема 3. Эффективное управление: психологические критерии

Цель занятия: уяснить критерии эффективного управления.

Рассматриваемые вопросы:

1. Традиционные подходы к управлению и критерии управленческой эффективности.
2. Современные концепции эффективного управления.

I. Одной из основных проблем психологии эффективного управления является проблема эффективности: надо управлять, получая высокий результат при минимальных затратах сил, энергии, времени и средств. Исходя из данной проблемы можно очертить круг центральных вопросов.

Традиционные подходы к управлению показали независимость эффективности от стиля работы руководителя, т. е. способ принятия решений не может применяться в качестве критерия эффективности управления.

Научные разработки последних лет содержат попытки выявления более современных критериев управленческой эффективности, например, «Теория рационального управления» Т. Коно, в которой элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуаций и умением работать с людьми. Жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью не прослеживается. В «Теории соучаствующего управления» есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода, суть которого заключается в привлечении сотрудников к постановке и решению управленческих задач. Так что соучаствующее управление применимо в достаточно узких границах. «Вероятностная модель управленческой эффективности» привела исследователей к выводу:

Эффективное управление = эффективный руководитель.

Данные исследований показали: эффективен только тот руководитель, который обладает лидерством! Так лидерство стало предметом психологического анализа. Среди множества концепций лидерства теория ситуационного лидерства является классической. Суть теории заключается в следующем:

Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню развития группы.

Уровень А - не способная и не желающая работать группа.

Уровень Б - группа восприимчивая (частично желающая), но не способ-

ная работать

Уровень В — группа желающая, частично способная работать.

Уровень Г - группа полностью способная и желающая работать.

Каждому уровню развития (зрелости) группы соответствует стиль управления: «Указывание» - для группы А, «Распределение» (или «популяризация») - для группы Б, «Участие в управлении» - для группы В, «Передача полномочий» - для группы Г.

Эффективный руководитель должен ответить на вопросы:

а) На каком уровне развития находится группа?

б) Какой стиль управления использовать?

Если найдены правильные ответы, то руководитель сможет добиться лидерского взаимодействия с группой.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите критерии эффективного управления.
2. Назовите зарубежные теории рационального управления.
3. Почему лидерство стало предметом психологического анализа эффективного управления?
4. В каком соответствии должен быть стиль руководства с уровнем развития группы?
5. Дайте характеристику четырем уровням развития группы?

Литература:

1. Власова Н. ... и проснешься боссом. – М., 1994. – Т.2.
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. – М., 1990.
3. Кричевский Р. Если вы - руководитель. — Москва, 1993.
4. Якокка Л. Карьера менеджера. — Москва, 1990.

Тема 4. Психологический портрет руководителя

Цель занятия: дать описание психологического портрета руководителя.

Рассматриваемые вопросы:

1. Социально-биографические характеристики личности руководителя.
2. Управленческие способности.
3. Личностные качества руководителя.

I. Важнейшим условием успешного управления является личность самого руководителя. Социально-биографическая характеристика личности руководителя включает возраст, пол, социальный статус и образование.

Понятие «возраст» может быть истолковано двояко. Есть возраст биологический (число прожитых лет) и социально-психологический (социальная зрелость, активность человека). Говоря о возрасте руководителя и о его влиянии на качество работы имеется в виду прежде всего возраст социальный. Социально зрелым человек может быть и в молодости. Это зависит от самого человека.

И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности.

И статус, и образование, безусловно, важны для успешного функционирования в руководящей должности. Должность можно получить благодаря диплому, но удержать её наличие диплома едва ли поможет. Многие выдающиеся менеджеры (Л. Якокка) начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок. Путь наверх открыт для каждого.

П. Под способностями понимаются некоторые свойства и качества личности, позволяющие успешно осуществлять определенные виды деятельности. Способности делятся на общие (интеллектуальные) и специфические (профессиональные). Существует как бы два типа интеллекта — теоретический и практический. Нет основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического. Одно дело - решать задачи (теоретические и практические) самому и совсем другое - организовывать на их решение других людей.

Среди специальных способностей, необходимых эффективному руководителю, можно выделить: специальные умения и знания, компетентность, информированность.

III. Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления, наиболее существенными являются: доминантность (влияние), уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность (творческое решение задач), стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность.

Контрольные вопросы:

1. Что входит в социально-биографические характеристики личности руководителя?
2. Охарактеризуйте понятие “социальная зрелость”. Примерьте его на себя.
3. Что входит в “специальные способности”?
4. Перечислите наиболее существенные черты личности, определяющие эффективность управления.
5. В чем разница людей, ориентированных “на удачу” и на “избежание неудач”?

Литература:

1. Кричевский Р. Если вы -руководитель — М, 1993.
2. Морозов А. Деловая психология. — С. —П., 2002.
3. Якокка Л. Карьера менеджера. — Москва, 1990.

Тема 5. Имидж руководителя

Цель занятия: раскрыть сущность имиджа, самопрезентации и техники создания образа.

Рассматриваемые вопросы:

1. Понятие имиджа и имиджирования.

2. Искусство и техника создания образа.

I. Имидж (англ. «образ») - это визуальная привлекательность личности. Некоторые счастливицы обладают им «от Бога». Но многие обретают симпатии людей благодаря искусству самопрезентации. Удачный имидж - это способность внушить окружающим, что носитель этого имиджа является воплощением в себе тех идеальных качеств, которые они хотели бы иметь, если бы были на месте этого человека.

Понятие имиджа включает в себя не только естественные свойства личности, но и специально наработанные: это связано как с внешним обликом, так и с внутренним содержанием человека, его психологическим типом, черты которого отвечают запросам времени и общества.

Таким образом, имидж включает в себя минимум три составляющие: внешний облик, психологические свойства и социальные задатки как соответствие запросам времени и общества. Данные компоненты представлены во внешних характеристиках человека: в его поведении, манере говорить, стиле одежды, оформлении интерьеров дома и офиса.

II. Имиджирование - это своего рода манипулирование внешними характеристиками с целью создания благоприятного впечатления.

Искусство и техника создания образа заключается в том, чтобы понять, что является привлекательным для других, познать самого себя и привести в соответствие с этим свои внешние оболочки. Самопознание своей духовности выступает одним из исходных условий подготовки к созданию себе достаточного имиджа.

Духовно здоровые личности быстрее добиваются успеха в создании привлекательного имиджа.

Одним из первых отечественных специалистов по имиджированию В. Шепель выделяет 3 группы качеств, обладание которыми дает шансы решить проблему имиджа:

1. Природные качества: коммуникабельность, эмпатичность (сопереживание), рефлексивность (самопознание внутренних психических актов и состояний), красноречивость, как умение и желание нравиться.

2. Характеристики личности, как следствие её образования и воспитания (ответственность, бескорытность, порядочность, добро, гуманность, инициативность, любовь); нравственные ценности, психическое здоровье, межличностное общение, деловой спич, умение преодолеть конфликтные ситуации.

3. То, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности (самоуверенность и стандартность поведения воспринимаются отрицательно. Теперь приходит время культа духовной силы и интеллекта).

Контрольные вопросы:

1. Как вы представляете себе «удачный имидж» («от Бога»)?

2. Что такое имиджирование?

3. Что является исходным условием для создания визуальной привлекательности?

4. Попробуйте очертить круг тренингов, способствующих развитию

искусства самопрезентации, созданию привлекательного имиджа.

Литература:

1. Вайнцвайг П. *Десять заповедей творческой личности*. – Москва, 1990.
2. Гримак Л. *Резервы человеческой психики* - М, 1989.
3. Жариков Е. *Вступающему в должность*. — Москва, 1985.
4. Кричевский Р. *Если вы -руководитель* — М, 1993.

Тема 6. Работа руководителя над собой

Цель занятия: уяснить специфику работы руководителя над собой.

Рассматриваемые вопросы:

1. «Сильный», «Слабый» руководитель: сравнительный анализ.
2. Типичные управленческие ошибки и пути их исправления.
3. Самосовершенствование.
4. Принципы творческого отношения к профессии.

I. Формирование качеств сильной личности является одним из обязательных условий работы управленца над собой. Можно быть сильной личностью и при этом не быть сильным руководителем, хотя сильные руководители, как правило, являются сильными личностями. Работа руководителя над собой начинается с осознания своих сильных и слабых сторон и с преодоления тех стереотипов сознания, которые мешают устанавливать эффективные отношения с людьми и блокируют развитие и творческого отношения к профессии и к жизни. Чисто управление качества, выработанные с помощью специальных усилий: способность видеть изменения, компетентность, умение использовать время и т.п. Компетентность в управленческих проблемах требует специального обучения. Так что сильная личность и сильный руководитель - явления близкие, но не идентичные. Одно из главных качеств руководителя - умение организовать работу коллектива для достижения поставленных целей. А для успешного управления, например, в корпорации «Дженерал моторе» к менеджерам предъявляются следующие требования:

1. Компетентность (знать что делать и как выполнить свою работу наилучшим образом, тщательно анализируя ошибки других и свой опыт).
2. Достоинство и ответственность (Достоинство определяется наличием постоянной ответственности).
3. Чувство нового и умение рисковать (Оно развивается в результате постоянного изменения способов выполнения задач).
4. Чувствительность и подвижность. (Чувствовать основные тенденции в развитии дела, своевременно управлять настроением людей, зная их нужды, потребности, предвидеть проблемы).
5. Высокая работоспособность (не только способность долго и качественно работать, а еще и умение наиболее оптимальным образом организовывать свой труд).

II. Типичные управленческие ошибки:

1. Перенос или откладывание решения на завтра или на неопределенный срок в надежде, что проблема решится сама, если у руководителя нет своих вариантов.
2. Выполнение работы наполовину. Если задача слишком сложная и объемная, то ее следует разбить на части.
3. Стремление все сделать сразу. Переходить к решению новых задач возможно только тогда, когда предыдущая уже решена или хотя бы есть ясное представление о способе ее решения.
4. Стремление все сделать самому. Дело руководителя - управлять, а не производить, решать только те задачи, которые никто, кроме него, решить не может.
5. Убеждение, что знает все лучше других.
6. Неумение разграничивать полномочия. Необходимо четко определить обязанности и ответственность каждого работника, создать ясные должностные инструкции.
7. Сваливание вины на других. Надо установить объективные причины неудачи и найти пути к их устранению.

III. Программа самосовершенствования руководителя:

1. Развитие личностных качеств, способствующих эффективному руководству (отказ от «блокирующих» стереотипов сознания, овладение принципами рационального (мудрого) отношения к профессии и жизни, развитие черт самоактуализирующейся личности).
2. Развитие профессиональных усилий управленческих действий, самосовершенствование.
3. Развитие коммуникативных умений и навыков.

IV. Принципы творческого отношения к профессии:

1. Уметь отличать главное от второстепенного. Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц».
2. Знать меру воздействия на события (сильный человек сомневается до того, как принял решения, а слабый - после).
3. Умение подходить к проблеме с разных сторон. Не допустима односторонность в оценках и позициях. При любых обстоятельствах можно по-иному посмотреть на многие вещи, проблемы, реально и с различных сторон оценить предмет своих размышлений.
4. Готовность к неожиданным событиям. Вместо того, чтобы расстраиваться из-за неудач, будьте готовы к ним.
5. Умение извлекать положительный опыт из происходящего. Идеальный вариант - это анализ ошибок других.

Контрольные вопросы:

1. Каково соотношение понятий «сильная личность» и «сильный руководитель»?
2. Назовите обязательное условие работы управленца над собой.
3. Придумайте упражнения, тренинги с целью формирования качеств сильной личности и дайте обоснование их состоятельности.
4. Как перечисленные качества помогают руководителю быть эффективным?

5. Дайте оценку типичным управленческим ошибкам и обозначьте “работу над ошибками”.
6. Продумайте пути самосовершенствования, сделайте наброски своей программы с учетом личностных особенностей.
7. В чем заключается творческий подход к профессии?

Литература:

1. Гримак Л. Резервы человеческой психики - М, 1989.
2. Кричевский Р. Если вы -руководитель — М, 1993.
3. Морозов А. Деловая психология. – С. –П., 2002.
4. Организационная психология. Хрестоматия. – С. – П., 2000.
5. Панасюк А. Управленческое общение: практические советы — М., 1990.

Тема 7. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа

Цель занятия: обозначить круг управленческих проблем и условия упорядочивания управленческой деятельности.

Рассматриваемые вопросы:

1. Психологическая структура деятельности.
2. Основные управленческие действия.

1. Ежедневно руководитель сталкивается с таким количеством дел, задач, проблем, в котором можно запутаться, утонуть. Непредвиденные постоянные ситуации заставляют руководителя упорядочивать свои действия и даже алгоритмизировать (свести до уровня навыка) способы решения проблем, т. е создавать порядок из хаоса. Это связано с временем, усилиями и результатами деятельности.

Знание основных компонентов психологической структуры (внутреннего плана) деятельности имеет следующие преимущества:

- видеть то основное, что предстоит сделать для решения задачи;
- знать, в какой стадии находится решение данной проблемы;
- своевременно вносить коррективы в решение;
- получать желаемый результат наиболее рациональным путем. Деятельность руководителя состоит из важных компонентов, ее психологическую структуру можно выразить схемой:

ЦЕЛЬ ----► **МОТИВ**-----► **ЗАДАЧА**-----► **ДЕЙСТВИЯ**
(ДЕЛЕГИРОВАНИЕ) -----> **КОНТРОЛЬ** -----> **РЕЗУЛЬТАТ**
 -----► **РЕФЛЕКСИЯ.**

- Мотив - это то, что движет человеком (Мотив осознаваемый и неосознаваемый).

- Цель - это предполагаемый результат, осознанная потребность. Результат, прежде чем стать реальностью, должен возникнуть в сознании человека как цель. И хотя цель прямо не входит в систему действий, оставаясь внутренним, субъективно- психологическим образованием, она имеет фундаментальное значение для этой системы. Цель придает деятельности направленность, упорядо-

чивает действия. Деятельность без цели является бессмысленной, неорганизованной, хаотичной.

- Задача - это цель, рассматриваемая субъектом с точки зрения имеющихся конкретных условий ее достижения. Если цель – понятие стратегическое, то задача – тактическое. Правильно поставленная задача дает возможность выбрать наиболее подходящий вариант (или порядок) действий.

- Контроль - это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Контроль позволяет своевременно скорректировать деятельность.

- Рефлексия в структуре деятельности - это анализ или самоанализ каждого действия.

Упорядочить управленческую деятельность, стать ее субъектом - значит организовать и безошибочно реализовать каждый из этих компонентов, но мотив для своих подчиненных в схеме деятельности поставить на первый план.

II. Существуют определенные условия овладения основным компонентами управленческой деятельности:

1. Целеполагание (необходимо понимать значимость и роль целеполагания; уметь формулировать типы целей по качеству, по срокам; использовать правила постановки целей перед подчиненными; уметь планировать собственные действия и время).

2. Мотивация (знать и уметь «включить» основные мотивы -движущие силы подчиненных, использовать методы и принципы мотивирующей организации труда).

3. Постановка задачи (уметь выделять приоритетные задачи, распределять их по степени важности; устанавливать порядок действий по их решению; уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями).

4. Делегирование (знать, какие задачи подлежат делегированию, кому делегировать и как).

5. Контроль (приносит результат, если руководитель знает правила организации контроля и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации)

Все эти знания и умения есть важнейшее звено в профессиональной подготовке современного руководителя.

Контрольные вопросы:

1. Нарисуйте психологическую структуру деятельности руководителя, перечислив все ее компоненты.
2. Назовите основные условия овладения управленческой деятельностью.
3. Роль и особенности постановки цели в жизни человека.

Литература:

1. Зигерт В, Ланг Л. *Руководитель без конфликтов* – М., 1990.
2. Свенцицкий А *Социальная психология управления.* —Л., 1986.
3. *Управление по результатам* – М., 1988.
4. Павлов Л. *Спор, дискуссия, полемика.* – М., 1981.

Тема 8. Целеполагание и управленческая деятельность

Цель занятия: обосновать актуальность целеполагания в управленческой деятельности и уяснить правила постановки цели.

Рассматриваемые вопросы:

1. Постановка целей в системе управленческих действий.
2. Классификация целей руководителя.
3. Принципы и правила постановки цели.

I. Постановка цели - это взгляд в будущее, позволяющий сконцентрировать силы и энергию на том, что должно быть достигнуто. С психологической точки зрения постановка целей есть осознание и выражение в точных формулировках потребностей и желаний, ориентирующих действия человека на достижение результата.

II. Цели руководителя состоят из 2 групп: личные и профессиональные. Личные цели - это ясное понимание того, чего вы хотите достичь в жизни. Это цели развития, роста личности, достижения ценностей и выработки мировоззрения. Личные цели иногда называют карьерными.

- Цели должны быть сформулированы конкретно и предельно ясно;
- Для каждой цели должен установлен точный срок достижения.

Это 2 важных условия. Следует выделять 3 вида целей: дальние (долгосрочные, до 10 лет), средние (среднесрочные, до 5 лет), ближайшие (до 1 года). Намечать их необходимо в той же последовательности: сначала стратегические, затем, в соответствии с ними, - тактические (ближайшие).

Профессиональные цели - это цели по отношению к внешнему окружению (рост количества и качества продукции, снижение затрат, расширение рынков сбыта, увеличение числа поставщиков, открытие филиалов и т.д.) и цели по отношению к предприятию (совершенствование структуры предприятия, материальное обеспечение процесса производства, социальное развитие коллектива и т.д.).

Цели, степень реализации которых можно измерить количественными и качественными критериями, называются операционными. Ни планирование, ни контроль, ни само управление невозможны без опоры на операционные цели.

Специалисты рекомендуют разбивать краткосрочные цели на промежуточные (годовые на квартальные, месячные, даже недельные) - это способствует внутренней мобилизации. Не следует ставить слишком много целей (кто берется за все, чаще не делает ничего). Следует соизмерять объем работы с возможностями своими и коллектива. Общие цели предприятия должны делиться на более мелкие, частные и, следовательно, еще более конкретные. В результате дробления мы получаем «дерево целей». Дробление рекомендуется проводить в несколько приемов: сверху вниз (по управленческим этажам) и по горизонтали (по подразделениям). «Дерево целей» не должно иметь лишних деталей - целей, которые, входя в нижний уровень, не входят в верхний.

III. «Пошаговый метод постановки целей», разработанный М. Вудкок и Д. Френсис,

облегчает постановку целей.

1 шаг: прояснение подробностей. Он включает в себя анализ текущей ситуации и ответа на вопрос, чего бы вы хотели добиться. Это требует воображения и определенной свободы, но без потери чувства реальности.

2 шаг: выяснение возможностей (найти их как можно больше).

3 шаг: принятие решения о том, что вам важно.

Для реализации этого шага ответьте на вопросы: 1. Какие из личных ценностей для вас являются наиболее важными? 2. На какой риск вы готовы (и можете) пойти? 3. Как ваши решения повлияют на окружающих?.

4 шаг: выбор. Помните: сильный руководитель ищет не лучшее решение, а выполнимое и «Умный человек сомневается до того, как он принял решение, неумный - после».

5 шаг: уточнение цели (чтобы не «погрузиться» в текучку).

6 шаг: установление временных границ (для решения стратегической и тактической задачи).

7 шаг: контроль достижений. Для того, чтобы следить за своими достижениями, рекомендуется взять за основу какую-то меру успеха (для чувства удовлетворения), например: если один из периодических шагов не выполняется, значит могут страдать управленческие умения.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение цели.
2. Объясните особенности двух групп целей и их постановки.
3. Понятие “операционные цели”.
4. Перечислите шаги. “Пошагового метода постановки целей”, давая свои пояснения.
5. Как можно получить “дерево целей”?
6. Используя рекомендации, сформулируйте свою цель, чтобы она способствовала внутренней мобилизации.

Литература:

1. КсенчукЕ, Киянова М. *Технология успеха*. — М., 1986.
2. Макаров С. *Менеджер за работой*. — М., 1989.
3. Мартынов С. *Профессионалы в управлении*. — Л., 1991.
4. *Управление по результатам* — М., 1988.

Тема 9. Планирование и решение управленческих задач. Психологический аспект

Цель занятия: уяснить принципы организации эффективного планирования.

Рассматриваемые вопросы:

1. Управленческие задачи и решения.
2. Планирование и его виды: принципы организации эффективного планирования.

I. Управленческое решение – это выбор определенного порядка действий из возможных вариантов, т.е. реализация задач при использовании своих полномочий и возложенной ответственности на себя.

Семь типичных ошибок при принятии управленческих решений:

1. Медлительность, отодвигание решения. Для подготовки уже не остается времени. В результате - скрополительные решения.
2. Недостаточный анализ возможных последствий.
3. Эгоцентризм в решениях, ориентация на собственную выгоду.
4. Принятие решения по вдохновению, интуитивно.
5. Отбрасывание рациональных аспектов, принятие решений на основании симпатий, настроений. (Человек преимущественно иррациональное, эмоциональное и нелогичное существо).
6. Уверенность в своей непогрешимости, отказ от здравых советов.
7. Нежелание или неспособность учиться на ошибках.

Процесс подготовки и принятия управленческого решения состоит из следующих этапов: постановка проблемы, выявление альтернатив и выбор оптимального варианта, реализация решения и контроль результатов. (Если вы не можете четко и ясно изложить проблему на бумаге, вы ее не понимаете). Чтобы произвести анализ вариантов для оптимального выбора решений, ответьте на вопросы: Что я выигрываю? Что проигрываю? Какие новые задачи встают передо мной? Какие обязанности появятся? Какими могут быть побочные результаты? Не возникнут ли более сложные проблемы? Можно ли разбить проблему на этапы и принять частичное решение, которое позволит начать работу?

II. Чаще всего руководителю приходится решать много проблем почти одновременно. Это невозможно без тщательной организации своей работы. Организация есть результат планирования. **Планирование действий** (определение их порядка и установление приоритетов) и **планирование времени**. Они связаны между собой, но каждому присущи свои психологические особенности. Одна из проблем планирования -это группировка, классификация разнообразных задач, проблем и дел, ежедневно встающих перед руководителем. По каким критериям сортировать задачи, как поступить с той или иной проблемой, с какой начать, как распределить их по времени? Для того, чтобы найти ответы на эти вопросы, можно воспользоваться принципами Парето, АБВ-анализом или принципом Эйзенхауэра.

Принцип Парето можно выразить так: не следует браться сначала за самые легкие, интересные и требующие минимальных затрат времени дела. Сначала - немногие «жизненно важные» проблемы. (Вспомните, что перед экзаменом за первые 80% времени вы выучиваете 20% вопросов, а за оставшееся 20% - 80% материала).

Суть АБВ-анализа заключается в разделении всех дел на 3 категории, определения очередности их решения и выделения необходимого времени для их решения (Наиболее важные задачи - категория А, решение которых в наибольшей степени приближает к воплощению главных целей - личных и профессиональных. На них отводится 65%: запланированного времени). Рекомендуется дела группы А решать в первую очередь. Установление приоритетов - основное

правило эффективной организации работы.

Принцип Эйзенхауэра построен на срочности и важности дела.

1. Срочные и важные дела (за них следует приниматься тут же и самому).

2. Срочные, но не очень важные дела делегируются.

3. Важные, но не срочные дела либо отложить, либо полностью или частично делегировать.

4. Несрочные и неважные дела - в корзину для бумаг.

Исследования показали, что из 100 руководителей лишь 1 (1%) хватает времени для решения всех дел - массовое неумение рационально использовать свое время.

Правила планирования рабочего дня можно разделить на 3 группы: правила начала дня, середины дня и окончания дня.

Правила начала дня:

1. Начинать день с позитивным настроением.

2. Хорошо позавтракать и без спешки - на работу.

3. Начинать работу в одно и то же время.

4. Перепроверять планы дня.

5. Приступать к делу без раскачки.

6. Вначале - ключевые задачи.

7. Согласовывать план дня с секретарем, вашим партнером. Правила планирования середины дня:

1. Подготовьте к работе письменный стол.

2. Устанавливайте сроки.

3. Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию (все действия перепроверять с точки зрения их необходимости).

4. Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы, из-за которых на время забываются запланированные важные дела.

5. Избегайте незапланированных импульсивных действий.

6. Своевременно делайте паузы.

7. Небольшие однородные задачи группируйте и выполняйте сериями.

8. Рационально завершайте начатое (отвлечение поглощает время).

9. Используйте временные промежутки (н-р, ожидание в приемной босса)

10. Выкраивайте спокойный час (время для себя, время ненарушаемой сконцентрированности на важных, но несрочных делах или на задачах, которые теряются в суете дня).

Правила завершения рабочего дня:

1. Завершить не сделанное.

2. Контроль за результатами и самоконтроль (немыслимо без НОТ).

3. План на следующий день (перепроверка плана утром).

Контрольные вопросы:

1. Назовите типичные ошибки при принятии управленческих решений.

2. Перечислите этапы принятия управленческого решения.

3. Как выбрать оптимальное решение?

4. С какой целью необходимо классифицировать задачи, проблемы, дела?
5. В чем заключается сущность принципа решения управленческих задач по Парето и Эйзенхауэру?
6. Проанализируйте правила планирования рабочего дня и выразите свое отношение к ним.

Литература:

1. Ксенчук Е., Киянова М. *Технология успеха*. - М., 1993.
2. Паркинсон П. *Секреты поведения людей* – М., 1997.
3. *Психология влияния. Хрестоматия*. – С., - П., 2000.
4. Таранов П. *Секреты поведения людей*. – М., 1997.

Тема 10. Мотивация и стимулирование труда

Цель занятия: уяснить мотивационные факторы, раскрыть их сущность.

Рассматриваемые вопросы:

Мотивы и потребности

Мотивационные факторы и регуляторы мотивации

I. Мотивы - движущие силы, определяющие поведение человека. Методы принуждения и подавления уже не могут обеспечить успех дела. Людям нравится ощущать свою значимость – говорят опыты проведенных исследований. Мотив возникает как желание удовлетворить какую-то потребность. Согласно А. Маслоу, существует 5 основных уровней человеческих потребностей, стремление удовлетворить которые является мотивом, определяющим деятельность.

Уровень 1. Основные физиологические (базовые, витальные) потребности.

Это потребности в пище, воде, сне, жилище и т.д. Безусловно, один из важнейших стимулов к их удовлетворению - деньги, перспективы экономической самостоятельности. Если базовые потребности удовлетворены, в силу вступают потребности более высокого уровня.

Уровня 2. Потребности в безопасности.

Они включают физиологические и психологические компоненты. Этим потребностям отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование и т.д. Человек стремится к безопасности и старается устранять все, что этому препятствует.

Уровень 3. Потребности в социальной общности.

Человек - существо социальное. Обеспечение психологического климата в коллективе - задача, напрямую связанная с повышением мотивации у труду.

Уровень 4. Потребности в уважении и самоуважении.

Если порученное дело приведет к ощущению своей очевидной значимости, он будет работать с большим желанием.

Уровень 5. Потребности в самореализации (стремление человека найти себя, раскрыть свои способности).

У мудрого босса каждый сотрудник чувствует свою независимость, свою необходимость.

Итак, экономические методы повышения мотивации должны быть дополнены психологическими, не требующими финансовых затрат.

П. Все факторы организационной среды, влияющие на мотивацию работников и, следовательно, на эффективность их деятельности, Ф. Херцберг разбил на 2 группы: пассивные мотиваторы и активные. К пассивным мотивационным факторам относятся: гарантии сохранения работы, социальный статус, трудовая политика организации, условия труда, отношения с непосредственным начальником, личные склонности работника, межличностные отношения в коллективе, заработная плата. Наличие пассивных факторов мотивации не повышает ее, но их отсутствие приводит к снижению мотивации. Или: если имеются пассивные мотивационные факторы, то в этом случае рост удовлетворенности трудом не наблюдается и, следовательно, не отмечается усиление мотивации.

Активные мотивационные факторы: трудовые успехи, признание заслуг сослуживцами и руководством, степень ответственности, служебный рост, профессиональный рост, поощрение.

Обеспечив наличие пассивных мотивационных факторов, необходимо включить факторы активные.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение мотиву, потребностям, уровню притязаний.
2. Перечислите уровни потребностей по А. Маслоу.
3. Назовите активные и пассивные мотиваторы.
4. Мотивы, потребности определяют цель или наоборот?

Литература:

1. Жуплев А. *Руководитель и коллектив*. - М., 1989.
2. Ковалев А. *Руководителю о работнике*. - М., 1988.
3. Паркинсон П. *Секреты поведения людей* – М., 1997.
4. *Психология влияния. Хрестоматия*. – С., - П., 2000.
5. Таранов П. *Секреты поведения людей*. – М., 1997.

Тема 11. Делегирование в системе управленческих действий

План занятия: дать представление о делегировании, его психологических условиях и эффективности.

Рассматриваемы вопросы:

- I. Необходимость делегирования.
- II. Психологические условия делегирования: что и когда делегировать
- III. Правила делегирования

I. Делегирование - это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания. Делегировать

вынуждает жизнь, т.к. ежедневный объем работы руководителя всегда превышает его физические и временные возможности. Подчиненный способен делать какую-то работу лучше, чем шеф. Этому не следует бояться, а следует поощрять. Делегирование есть способ мотивации сотрудников, оно дает возможность узнать способности, потенциальные возможности сотрудников и высвобождает время для решения стратегических задач и задач группы А.

II. В каждом конкретном случае нужно проверять любое из предстоящих дел на возможность делегирования. Никогда не подлежат делегированию:

1. Постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам, контроль.

2. Мотивация сотрудников.

3. Задачи особой важности и высокой степени риска.

4. Необычные, исключительные дела.

5. Актуальные, срочные дела.

6. Конфиденциальные задачи.

Делегирование должно быть соотнесено с возможностями, способностями, а также с загруженностью подчиненных.

III. Критерии эффективного делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно.

2. Делегируйте, считаясь со способностями и возможностями сотрудников.

3. Мотивируйте сотрудников во время делегирования.

4. Делегируйте работу целиком, а не в виде частичных заданий.

5. Объясняйте, единичный это случай или постоянное делегирование.

6. Решение однородных задач поручать одному и тому же сотруднику.

7. Убедитесь, что сотрудник может и хочет взяться за работу.

8. Не поручайте "для надежности" одну и ту же работу двум сотрудникам.

9. Передавайте вместе с задачей и полномочия (право подписи документов и т.п.)

10. Удостоверьтесь, что порученное задание понято правильно.

11. При инструктировании важно объяснить суть задания, смысл и цель.

12. Крупные и важные задания поручать приказным путем в письменной форме.

13. Если задание сложное и новое, то примените пятиступенчатый метод (подготовить мотивационно сотрудника, объяснить задачу, показать, как делать работу и корректировать, передать сотруднику работу целиком, оставив за собой только контроль).

14. Предоставляйте подчиненному возможность повышения квалификации и служебного роста в целях лучшего выполнения порученных задач.

15. Обеспечьте доступ к любой необходимой информации.

16. Избегайте того, чтобы без всяких причин вмешиваться в рабочий процесс.

17. Создайте уверенность в том, что в случае проблем, подчиненный может попросить у вас совета или поддержки.

18. Договоритесь с сотрудником об информации продвижения дел.

19. Контролируйте конечные результаты и информируйте сотрудника об итогах контроля.

20. Конструктивно хвалите успехи и критикуйте недостатки в выполняемой работе.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой делегирование?
2. Какие дела не подлежат делегированию?
3. Назовите критерии эффективного делегирования и докажите их психологическую состоятельность.
4. Кому можно делегировать предстоящие дела?
5. Продумайте свою версию делегирования какого-либо дела, используя правила эффективного делегирования.

Литература:

1. Бороздина Г. В. Психология делового общения. – М., 2000.
2. Гришина Н. Я и другие: общение в трудовом коллективе – Л., 1990.
3. Кричевский Р. Если вы руководитель. – М., 1993.
4. Секреты умелого руководителя. -М., 1991.

Тема 12 Психологические аспекты контроля как управленческого действия

Цель занятия: раскрыть сущность контроля и самоконтроля, их позитивный психологический смысл.

Рассматриваемые вопросы:

I. Психологическая сущность управленческого контроля.

II. Виды контроля.

I. Если действия по постановке целей (целеполагание) стратегического значения, то мотивация и контроль- тактического . Контроль необходим по следующим причинам:

1. Благодаря контролю корректируется решение задачи и устраняется или уменьшается неопределенность .

2. Появляется возможность предвидеть кризисные ситуации и исправлять ошибки.

3. Контроль определяет, какие направления деятельности наиболее перспективны.

Контроль- это сравнение того, что есть, с тем что было. Он не пользуется любовью. Но результатом контроля станет своевременная подсказка, совет, информирование и корректирование действий сотрудников с учетом их права на ошибку. В этом случае контроль приобретет позитивный смысл.

Бесконтрольность порождает апатию: не контролируют, значит моя работа неважна, и правильно ли выполняю работу? А если меня проконтролируют неожиданно и неизвестно когда?

Тотальный контроль порождает постоянный страх, раздражение и чувство вины, что далеко не способствует качеству работы. С другой стороны, все свои силы сотрудники направят на скрытие ошибок.

Не "поймать", "уличить", а выяснить и помочь - в этом психологический смысл контроля. Контроль - это не вид воздействия, а вид взаимодействия, в котором нуждаются обе стороны.

II. Контроль может быть реализован в рамках одной из систем.

а). Система внешнего контроля основана на убеждении, что обязанности выполняются при установлении материальных стимулов, чтобы не было лазейки для лентяев. Система внешнего контроля напоминает "тотальный контроль".

б). Система внутреннего стимулирования построена на поиске возникающих проблем, а не на "приговорах", т.е. на тезисе:

каждый сотрудник может и должен видеть в своей работе не только источник средств существования, но и путь к признанию, средство самоутверждения и завоевание авторитета. Эта система мотивирующего контроля направлена на развитие организации. Но и у нее есть недостатки: слабеет непосредственный (оперативный) контроль руководителя, затруднительно справедливое распределение вознаграждения (премий).

Руководитель должен использовать обе системы в зависимости от ситуации и особенностей коллектива. Но смешивать системы не следует.

в). Система управления трудовой исполнительностью. Она состоит из 2 компонентов:

- 1) управление исполнительностью сотрудников
- 2) управление собственной трудовой исполнительностью.

Первый компонент характеризуется вовлечением сотрудников в создание программы трудовой исполнительности (определение критериев качества и проектирование инструкций, должностных обязанностей, форм отчетности) и гибкой шкалы определения лучших исполнителей. Руководитель должен объяснить работникам реальные пределы заработной платы и вознаграждения.

Управление собственной трудовой исполнительностью - это форма самоконтроля. Правила самоконтроля:

1. Саморазгрузка. Контролируя ежедневно свою деятельность, ставьте под вопрос все рабочие задачи (Зачем вообще это делать? - Исключить? Почему именно я? - Поручить другому? Почему именно сейчас? - Установить срок. Почему именно так делать? - Рационализировать!)

2. Обзор истекшего дня (подведение итогов). Вам помогут в этом вопросы:

- а) Что (или кто) помешало мне сегодня достичь большего?
(Ответы: "Бог", "Судьба" и т.п. не принимаются).
- б) Принес ли я сегодня пользу людям?
- в) Где я "застрял" на мелочах?
- г) Где я занимался решением второстепенных вопросов?
- д) Где я занимался ненужной критикой?
- е) Где я пошел на напрасные компромиссы?
- ж) Где и в чем я был чрезмерно требователен к другим?

- з) Где и в чем я был не требователен к себе?
- и) Мог ли я отказаться от каких -то дел?
- к) Чему я сегодня научился?
- л) Удалось ли мне записать свои идеи и мысли?
- м) Что доставило мне сегодня радость?
- н) Приблизился ли я к своей цели?

Можно оценить день по пятибалльной системе. Тем самым вы подчеркнете качество дня, его значение и приобретете уверенность в успехе.

Контрольные вопросы:

1. Объясните, почему целеполагание относится к стратегии, а мотивация и контроль – к тактике?
2. С какой целью используется контроль?
3. К каким результатам может привести бесконтрольность?
4. Назовите системы контроля.
5. В чем наблюдается эффективность самоконтроля?

Литература:

1. Кричевский Р. Если вы руководитель. - М., 1993.
2. Ксенчук Е., Киянова М. Технология успеха. - М., 1993.
3. Урбанович А. Психология управления – М., 2003.
4. Павлов Л. Спор, дискуссия, полемика. – М., 1981.

Тема 13. Общение и управленческая деятельность: психологическая характеристика

Цель занятия: доказать важность правильной организации управленческого общения и выработки коммуникативной культуры.

Рассматриваемые вопросы:

1. Виды управленческого общения.
2. Информационные потоки и их психологические особенности.

Правильно организованное управленческое общение является катализатором управленческой деятельности. Овладеть приемами, умениями и навыками управленческого общения, выработать в себе коммуникативную культуру не менее важно, чем овладеть управленческими действиями.

Управленческое общение - особый вид общения, целью и результатом которого является решение специфических управленческих задач. Оно имеет три стороны:

1. коммуникативную (обмен информацией),
2. перцептивную (восприятие друг друга в процесса общения),
3. интерактивную (совместность с деятельности), она как бы вплетена в любое управленческое действие.

Практически от 2/3 до 3/4 рабочего времени руководителя тратится на

различные виды общения, а именно:

1 формальные и неформальные (руководитель все же всегда должен оставаться руководителем в глазах своих подчиненных),

2 индивидуальные и групповые (беседы и совещания, переговоры, публичные выступления),

3 гибрид двух первых: индивидуальные формальные, индивидуальные неформальные, групповые формальные и групповые неформальные.

П. Информационные потоки - это пути передачи информации, обеспечивающие существование социальной системы (предприятия, учреждения). Процессы передачи информации обеспечивают взаимосвязь всех звеньев социальной системы.

Существуют два вида информационных потоков:

1). Горизонтальные (между равными по статусу работниками, начальниками отделов). Чаще всего они имеют неформальный характер и являются самыми эффективными, т.к. в них сохраняется примерно 90% сведений (психологически легче понять друг друга).

2). Вертикальные (между работниками, находящимися на различных уровнях иерархии). В свою очередь они подразделяются на нисходящие (от руководства к работникам) и восходящие (от нижестоящих к вышестоящим). Нисходящие информационные потоки могут быть формальными и неформальными. Чем больше передаточных звеньев, тем больше информация теряется и изменяется (объективный процесс) - эффект «испорченного телефона». Хорошо отлаженный и организованный информационный поток повышает производительность труда на 10-30%.

Восходящие информационные потоки крайне редко бывают неформальными (90% искажения информации). Если не организован приток идей снизу, не анализируется информация, значит, возможности для инновационного развития значительно ограничены. Для улучшения восходящих потоков можно использовать: 1) «Политику открытых дверей». 2) «Выведение управления за пределы кабинета» - обход рабочих мест. Здесь важна не частота, а регулярность. Чаще это делается для проявления внимания к событиям в личной жизни подчиненных (день рождения, свадьба и т.п.).

При использовании этих 2 тактик эффективность информационных потоков возрастает до 40% - хороший резерв для повышения качества работы предприятия в целом.

Итак, чтобы сделать управленческое общение полноценным и эффективным, необходимо соблюдать два условия: 1) организовать информационные потоки; 2) на каждом управленческом «этаже» уделять время для обработки поступающей информации.

Внешний информационный поток (извне). Его почти невозможно контролировать и регулировать. Вы не знаете, какая информация уходит с вашей организации. Единственный способ управления - создавать имидж предприятия в глазах общественного мнения через СМИ, имеющий выгодный для вас характер. В крупной фирме лучше организовать отдел по связям с общественностью или пресс - отдел.

Контрольные вопросы:

1. Что такое “управленческое общение”?
2. Как действует управленческое общение на управленческую деятельность?
3. Охарактеризуйте виды общения руководителя.
4. Дайте объяснение видам информационных потоков.
5. Почему горизонтальный информационный поток является самым эффективным.
6. Приемы улучшения восходящих потоков.
7. Условия эффективности управленческого общения.
8. Организация внешнего информационного потока.

Литература:

1. Бороздина Г. В. «Психология делового общения» М., 2000.
2. Гришина Н. Я и другие: общение в трудовом коллективе – Л., 1990 г.
3. Законы успеха /П/р. К.Лн. – М., 1997.
4. Морозов А. Деловая психология. – С. –П., 2002.
5. Организационная психология. Хрестоматия. – С. – П., 2000.
6. Павлов Л. Спор, дискуссия, полемика. – М., 1981.

Тема 14. Психология взаимоотношений в группе

Цель занятия: раскрыть психологию взаимоотношений в группе при различных ее структурах.

Рассматриваемые вопросы:

1. Социально-психологическая структура группы.
2. Формирование неформальных групп.
3. Типы лидерства.

I. По своему социальному статусу руководитель как бы противостоит группе людей, объединенных общим «мы». Такое взаимодействие сложно и противоречиво. Говоря о коллективе, мы рассматриваем это взаимодействие как соотношение индивидуальности и коллективности, при этом, как правило, отдаем предпочтение коллективности. Отсюда - стремление к уравниванию, усреднению людей и нелюбовь к «выскочкам», желание поставить их «на место».

Такая тенденция очень вредна для развития общества, особенно его творческого, интеллектуального потенциала. Естественно то, что чем ярче и богаче индивидуальности, выше уровень развития каждого члена коллектива, тем более дееспособным, человечным является и коллектив в целом. Для руководителя очень важно проникнуть в особенности тончайшей ткани взаимоотношений «Я» и «Мы», складывающихся в коллективе.

Социальная группа - это тип социальной общности людей, объединенных в процессе совместной деятельности, которая обладает рядом существенных признаков: внутренней организацией, состоящей из органов управления, соци-

ального контроля и санкций; групповыми ценностями, на основе которых развивается социальное чувство общности, выражаемое «Мы», а также формируется общественное мнение группы; групповым воздействием на поведение членов группы; общими целями и задачами деятельности.

Каждая социальная группа имеет свою социальную структуру, которая основывается на трех «китах»: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалифицированные характеристики и половозрастной состав.

Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, которая складывается в группе. Каждый человек занимает определенное социальное положение в своей группе: по вертикали - руководство и подчинение (начальник и подчиненный), по горизонтали - сотрудничество (сотрудник).

Статус человека раскрывается в целом наборе ролей, которые он играет в данной группе. Роль связана с выполнением, вхождением личности в ту или иную деятельность в соответствии со своими психологическими возможностями.

В профессионально - квалифицированные характеристики включаются образование, профессия и уровень квалификации членов группы, т. е. интеллектуальный, профессиональный потенциал.

Для руководителя очень важно понимание особенностей и поло возрастного состава группы. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативные, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестки, рациональны, но и ригидны, т. е. инертны, догматичны, имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

Каждый возрастной период имеет так же свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать.

При формировании группы должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу, периоду профессиональной деятельности (начало или завершение) и зрелости.

II В любой группе складывается невидимая на первый взгляд внутренняя социально- психологическая структура.

Итак, люди, собравшиеся в группу, познакомившись, вступили в общение, начали складываться межличностные отношения. На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т. е. каждый человек получает свой социометрический статус. Социометрия - это измерение отношений внутри групп по социальным критериям: с кем бы я хотел проводить время, у кого бы спросил совета, кто мне нравится или не нравится и т. д. (метод предложен Д. Морено). Социометрический статус имеет определенные градации - от положительного, через нулевой, к отрицательному. В соответствии с ним группа дифференцируется внутри на несколько слоев: звезды - лидеры (самый высокий положительный статус), предпочитаемые (принимаемые разного уровня положительный статус), изолированные (нулевой статус), пренебрегаемые и отвергаемые (отрицательный статус). Положение, занимаемое в группе по социометрическому статусу, человек чувствует по отношению к нему людей, и это ска-

зывается на его настроении, поведении.

В группе любят универсалов - людей веселых, общительных, знающих, практиков, умеющих все делать своими руками. Не любят теоретиков, зануд, зазнаек.

Когда в группе сложилась определенная система межличностных отношений, формируются малые неформальные психологические группы от 3 до 10 чел. на основе чувства симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения, которые имеют своих лидеров.

Чтобы эти группы не становились в оппозицию, руководителям надо учиться сотрудничать с ними, уметь создавать самому малые психологические группы.

III. Психологи выделяют 10 типов лидерства:

1. «Соверен» или патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца, он способен подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.
2. «Вождь». В нем видят концентрацию своих желаний, ему стараются подражать.
3. «Тиран». Он становится лидером, потому что внушает чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Это доминирующая, авторитетная личность, его обычно боятся и подчиняются ему.
4. «Организатор»- сила для поддержания «Я - концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.
5. «Соблазнитель» играет на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают всех его недостатков.
6. «Герой» жертвует собой ради других, в нем видят стандарт справедливости, он увлекает за собой людей.
7. «Дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.
8. «Кумир» влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.
9. «Изгой».
10. «Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером. Стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, т. к. пропал общегрупповой стимул.

Общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов: эмоционального, делового и информационного «Эмоциональный» лидер (сердце группы) - это всем сочувствующий человек, которому можно «поплакаться в жилетку».

С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работает, он может организовать дело и обеспечивать ему успех. К «информационному» лидеру (мозг

группы) все обращаются с вопросами. Он эрудит, все знает, может объяснить, помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается сочетание эмоционального и делового, информационного и делового.

Динамика развития внутригрупповых отношений сильно влияет на эмоциональный настрой группы, который выражается в психологическом климате.

Контрольные вопросы:

1. Объясните стремление к уравниванию людей.
2. Вспомните из социальной психологии, МВР, как происходит развитие группы, развитие личности в группе и их взаимодействие.
3. Дайте характеристику социальной группе.
4. “Три кита” социальной группы.
5. Особенности “женских” и “мужских” коллективов.
6. Формирование неформальных психологических групп.
7. Типы лидерства и их характеристика.
8. Условия стабильности психологического климата в группе.

Литература:

5. Урбанович А. Психология управления – М., 2003.
6. Павлов Л. Спор, дискуссия, полемика. – М., 1981.
7. Паркинсон П. Секреты поведения людей – М., 1997.
8. Психология влияния. Хрестоматия. – С., - П., 2000.
9. Таранов П. Секреты поведения людей. – М., 1997.

Тема 15. Коммуникативное взаимодействие: структура и техника построения.

Цель занятия: ознакомить с коммуникативными элементами, способствующими преодолению барьеров и формированию обратной связи.

Рассматриваемые вопросы:

1. Структура коммуникативного взаимодействия.
2. Приемы формирования обратной связи в коммуникативном взаимодействии.

I. Неумение строить коммуникативное взаимодействие рассматривается как серьезный коммуникативный барьер. Для его преодоления следует знать, из каких структурных элементов он состоит. Этапы общения: 1). «Переключение» на собеседника. 2). Установление контакта (распределение ролей). 3). Выбор языка и его использование. 4). Разрыв контакта.

1. «Переключение» на собеседника - психологическая настройка на самого партнера. Четыре первые минуты наши органы чувств и восприятия работа-

ют максимально интенсивно, позволяя выявить, в каком расположении духа, состоянии и настроении находится ваш партнер. Кто первым распознает эмоциональное состояние партнера, тот станет лидером в коммуникативном взаимодействии. Продемонстрировать готовность к общению можно следующим образом: включить радио, улыбнуться, предложить присесть, выйти из-за рабочего стола и т.п. (все дела отодвинуты на 2 план).

2. Установление контакта (распределение ролей) лучше начинать на невербальном уровне. Если почувствуете, что этого недостаточно, можно перейти к словам («Слушаю вас» и т.п.). Одновременно происходит и выбор типа ситуации (игровая, деловая, интимная). Сигналы выбора типа ситуации те же (вербальные и невербальные). Если оба выбирают один и тот же тип ситуации, этим автоматически определяются роли каждого. Благодаря ролям последующее общение протекает в четких рамках и каждый знает, чего следует ожидать от партнера и что делать самому.

3. Выбор языка. Неумение построить его сводит на нет общение.

4. Разрыв контакта (или выход). Последний аккорд должен достойно венчать разговор (начало и конец беседы запоминается лучше). Начинаться разрыв должен на невербальном уровне (поворот туловища, понижение темпа, громкости и интонации речи, фиксирование взгляда, например, на часах) и сопровождаться словами: «Извините, но у меня встреча».

П. Отсутствие обратной связи - еще один коммуникативный барьер. Подчиненные регулярно сообщают руководителю о выполнении заданий и о возникающих трудностях, а руководитель, основываясь на результатах анализа, должен вносить коррективы!

Характеристика эффективности обратной связи:

1. Эффективная обратная связь направлена на улучшение действий членов организации (не «улучшить» исполнителя, а направить).

2. Своевременное поступление нужной информации к работнику дает возможность внести улучшение в его действия.

3. Строится на понимании одной стороны, т.е. какие задачи перед ней ставит другая.

4. Обратная связь должна относиться к конкретному поступку, но не к личности.

5. Исходной установкой должна быть доброжелательность.

6. Для эффективности обратной связи спросите себя: «Нужны ли мои слова собеседнику? Значило ли для него мое мнение?».

Успех в искусстве общения во многом определяется умением на уровне навыков использовать приемы формирования эффективной обратной связи.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите этапы общения, давая характеристику каждому.

2. Докажите значимость коммуникативного взаимодействия.

3. Назовите способы преодоления коммуникативных барьеров.

4. Ознакомьтесь с тренингами по общению психологов Добровича А. и Леонтьева Н., стараясь приспособить некоторые к себе.

5. Подготовьте рекомендации по развитию искусства общения.

Литература:

1. Гришина Н. Я. и другие: *общение в трудовом коллективе* – Л., 1990.
2. Панасюк А. *Управленческое общение: практические советы* — М., 1990.
3. Морозов А. *Деловая психология*. – С. – П., 2002.
4. *Организационная психология. Хрестоматия*. – С. – П., 2000.
5. Павлов Л. *Спор, дискуссия, полемика*. – М., 1981.

Тема 16 Конфликты и пути их разрешения

Цель занятия: раскрыть сущность конфликтов и обосновать способы их разрешения.

Рассматриваемые вопросы:

1. Конфликты и их сущность.
2. Классификация конфликтов.
3. Основные причины конфликтов в организациях.
4. Структурные методы управления конфликтами.
5. Общие рекомендации по управлению конфликтами.

1. Конфликты возникают практически во всех сферах человеческой жизни. В наше время теории и практики управления всё чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только уметь управлять конфликтом. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия между двумя или более сторонами- лицами или группами. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Это не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта, если только разногласия не нарушают нормальное взаимодействие людей и не препятствуют достижению поставленных целей. Люди просто вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, поэтому вступают в открытое конфликтное взаимодействие, тогда его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения (позитивный конфликт или конструктивный). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют деструктивными (дисфункциональными).

2. В соответствии с классификацией Л. Каузера конфликты могут быть реалистическими (предметными) или нереалистическими (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направленный на достижение конкретного результата.

Нереалистические имеют своей целью открытое выражение накопивших-

ся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие, становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, если участники не могут справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряжённость и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда деструктивны. Их гораздо сложнее урегулировать. Надёжный способ профилактики подобных конфликтов в организации - создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчинённых, овладение приёмами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Четыре основных типа конфликтов: 1) внутриличностный 2) межличностный 3) между личностью и группой 4) межгрупповой.

3. Основные причины конфликтов в организациях:

А). Распределение ресурсов. Собственные потребности всегда кажутся более обоснованными; поэтому распределение ресурсов неизбежно ведёт к конфликтам.

Б). Взаимозависимость задач. Возможность конфликтов существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи. (Производительность труда зависит от ремонтной службы, ремонтная служба может винить отдел кадров за необеспеченность отдела ремонтниками и т. п.)

В). Различия в целях. Собственные цели (и цели подразделений) не совпадают с целями других.

Г). Различия в способах достижения целей из-за разных взглядов, представлений.

Д). Неудовлетворительные коммуникации. Неполная и неточная передача информации или отсутствие необходимой информации является дисфункциональным следствием конфликта.

Е). Различия в психологических особенностях. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают её осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. Формирование «слаженных команд» предотвращает психологическую несовместимость.

4. При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, способствовать достижению целей организации.

К структурным методам управления конфликтами относятся:

1. Чёткая формулировка требований к результатам работы каждого работника и подразделения в целом, прав и обязанностей, правил выполнения работы.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций.

3. Установление общих целей, формирование общих ценностей.

Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, осведомлённость о состоянии дел и формулирование целей организации на уровне целей общества, что сплачивает коллектив.

4. Система поощрений. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов подразделений и работников.

5. Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами.

- Выясните скрытые и явные причины конфликта, которые сами участники порой не могут сформулировать.

- Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и состоящие за ними интересы.

- Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Интересы – это наши желания и заботы. Именно в них - ключ к решению проблемы.

- Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

- Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. За его недовольством стоит проблема, которая тяготит человека.

- Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

- Придерживайтесь правила «Эмоциональной выдержки» Приведённый здесь перечень рекомендаций не является исчерпывающим.

Контрольные вопросы:

1. Чем обусловлены конфликты?
2. Позитивные и деструктивные конфликты.
3. Четыре основных типа конфликтов.
4. Назовите основные причины конфликтов в организациях.
5. Какое управление конфликтом считается эффективным?
6. Основные рекомендации по управлению конфликтами.

Литература:

1. Зигерт В., Ланг Л. *Руководитель без конфликтов.* – М., 1990.
2. Власова Н. ... и проснешься боссом. – М., 1994. – Т.2.
3. Ксенчук Е., Киянова М. *Технология успеха.* – М., 1993.
4. Макаров С. *Менеджер за работой.* – М., 1989.
5. Мартынов С. *Профессионалы в управлении.* – Л., 1991.

Тема 17. Психологические особенности организации и проведения переговоров

Цель занятия: дать представление о психологических аспектах организации и проведения переговоров с целью достижения согласия между партнерами.

Рассматриваемые вопросы:

1. Психологическая суть переговоров.
2. Психологические аспекты подготовки к переговорам.
3. Психологическое обеспечение процесса переговоров.
4. Недобросовестные приемы ведения переговоров и противостояние им.

1. Переговоры - это любой обмен информацией с целью принять общее решение, не прибегая «к войне». Знание психологических аспектов организации, ведения переговоров и их использование позволяет облегчить путь к достижению согласия; противостоять недобросовестным приемам, воздействовать на собеседника и его позицию, изменять ее в нужном направлении, без открытого давления, т.е. осторожно и незаметно «вести» его к поставленной вами цели.

Единственная продуктивная стратегия переговоров — это стратегия согласия, а не конфронтации, желания победить, а не договориться.

2. Переговоры начинаются до их фактического начала. Подготовка к ним - первый этап переговоров.

При подготовке используется один из двух вариантов: развернутый и экспресс-вариант. Выбор варианта зависит от времени, отведенным на подготовку, важности переговоров, объема информации о партнере и т. д.

Развернутый вариант.

Для определения степени готовности к переговорам ответьте на вопросы: Чем (по содержанию и форме) они будут отличаться от предыдущих?

- 1). Какие вопросы вызовут у партнеров наибольшие трудности?
- 2). Какие вопросы могут задать вам?
- 3). Какую информацию попросят дать ваши партнеры?
- 4). Есть ли у них ваш человек, через которого можно было бы осуществлять обратную связь?
- 5). Каков ваш имидж в глазах партнеров?
- 6). Кто из участников «сильнее»?
- 7). Как лучше подготовить помещение и разместить участников?
- 8). Что мы будем иметь и что делать, если переговоры не состоятся?
- 10). Как лучше «увязать» ваше предложение с его интересами?
- 11). Как лучше противостоять возможному давлению партнеров?
- 12). Какие альтернативы следует найти и предложить, чтобы иметь простор для маневра?
- 13). Что общего у вас с партнерами?
- 14). Какую тактику поведения лучше всего использовать?

Экспресс-вариант годен при недостатке времени и отсутствии информации. Он состоит из трех основных разделов:

- 1). Подготовка предложений.
- 2). Анализ позиции контрагента.
- 3). Анализ личности контрагента.

1. Подготовка ваших предложений. Для этого ответьте на вопросы:

Какого исхода переговоров мы хотим? Что мы получим в случае успеха переговоров? Что мы потеряем в случае неудачи? Каков диапазон возможных результатов (минимальный и максимальный)? Какие факты и аргументы мы можем использовать?

2. Предварительный анализ позиций контрагента включает в себя следующие вопросы:

Каковы возможные доводы партнеров и ваши контрдоводы? Есть ли у них альтернатива и как показать, что соглашение с вами будет лучшим выбором? Каковы трудности другой стороны и можете ли вы помочь в их преодолении? Что позитивного получают партнеры, приняв ваши предложения? Какие дополнительные обязанности должны будут взять на себя в случае достижения соглашения и как помочь им в этом?

3. Предварительный анализ личности контрагента.

Даже если переговоры ведет группа, в ней всегда есть человек, который принимает окончательное решение и подписывает соглашение. Сделайте анализ его личности, ответив на вопросы:

Каковы его полномочия? Какими будут его предложения? Что он любит? (чем увлекается, о чем предпочитает не говорить?). Что он лично получит в результате достигнутого соглашения?

Ответив на все вопросы, вы сможете направлять переговоры.

3. Стратегия «выиграть/проиграть» базируется на устойчивом стереотипе сознания: «Если кто-то выиграл, значит, кто-то другой проиграл». В нем есть правда. Ее использование приводит к тому, что соглашения либо вообще не достигаются, либо являются ненадежными.

Ложность этой позиции становится ясной, если иметь в виду следующие обстоятельства: у вас есть ресурсы времени (сегодня может выиграть один, а завтра другой, и оба останутся в выигрыше) и ресурсы средств.

Стратегия «выиграть/выиграть». Суть ее выразил один американский дипломат, сказав: «Если у меня есть одно яблоко и у вас есть одно яблоко, и мы обменялись ими, то в результате у каждого из нас есть по одному яблоку. Если у меня есть идея и у вас есть идея, и мы обменялись ими, то в результате у каждого из нас есть по две идеи». В этом случае выигрывают оба. Так что далеко не всегда выигрыш одного есть проигрыш другого. Однако все это - стратегия. Проблема состоит в том, как, какими средствами ее реализовать.

Тактика ведения переговоров может быть представлена как совокупность слагаемых:

1. Действий, направленных на решение проблемы, устраивающих обе стороны.
2. Действий, предпринятых для того, чтобы наладить и сохранить эффективное межличностное взаимодействие.
3. Действий по управлению эмоциями, по созданию благоприятной атмосферы.

сферы.

Метод принципиальных переговоров основан на четырех основных разграничениях: 1) люди и предмет (разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров); 2) цели и интересы (разграничение целей переговоров и интересов участников); 3) варианты (разграничение решений и возможностей); 4) критерии (разграничение критериев субъективных и объективных).

1. Люди и предмет. Решая проблему, разбирайтесь с ней, а не с людьми.

2. Цели и интересы. Позиция и интересы - не одно и то же. Ваша позиция в переговорах - это нечто, о чем вы приняли решение, а ваши интересы — нечто, что заставило вас принять решение. «Защитившись» на позициях, отождествляя их с интересами, мы блокируем возможности для достижения согласия. Для того чтобы договориться до разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Лучший способ для этого: заявите в своих интересах, признайте интересы вашего собеседника, сформулируйте проблему и предложите решение, учитывающее интересы обеих сторон.

Ошибки, допускаемые в переговорах:

1. Преждевременное суждение. Любой вариант должен тщательно анализироваться, а не отбрасываться.

2. В стремлении найти единственное решение вы блокируете иные варианты, которые могут оказаться более эффективными.

3. Хороший дипломат использует все возможности, чтобы увеличить пирог, прежде чем разделить его.

4. В переговорах нет проблем «их» или «ваших». Любая проблема должна быть решена общими усилиями.

Можно ли использовать объективные, независимые от воли сторон критерии для оценки предложений и позиций партнеров? Не всегда, т. к. у каждого из нас собственное представление о справедливости. Есть законы, эксперты. Самый простой способ - до обсуждения проблемы договориться, при каких условиях соглашение будет справедливым, и не менять эти критерии в процессе обсуждения.

IV. Если же честный человек пытается использовать оппонента, его личностные особенности и слабости для достижения корыстных целей, то в этом случае присутствуют манипулятивные приемы.

1. Намеренный обман. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Если вы выражаете сомнение, он ярко демонстрирует свою обиду и даже оскорбление. Подчеркните, что вы всегда отделяете личные проблемы от деловых и собираетесь вести переговоры вне зависимости от доверия или недоверия к другой стороне. Вы намерены проверять все фактические заявления партнера.

2. Игра на полномочиях. Когда выработана доверенность, другая сторона объявляет, что у нее нет прав принимать окончательное решение и идти на уступки, ей необходимо получить одобрение какого-то другого лица. Поэтому перед процессом переговоров нужно узнать, какими полномочиями в конкретном случае располагает другая сторона.

3. Сомнительность намерений другой стороны.

Внесите в договор пункт, предусматривающий жесткие санкции в случае невыполнения «сомнительного» условия.

4. Плохие условия для переговоров (отвлекающие факторы, телефонные звонки, посетители и т.д.) сделаны специально, чтобы вынудить вас уступить. Скажите прямо о неудобствах, предложите перейти в другое помещение или встретиться в другое время.

Состоявшиеся переговоры полезно проанализировать для приобретения опыта и избавления от ошибок.

Контрольные вопросы:

1. Особенности развернутого варианта подготовки переговоров.
2. В каких случаях используется экспресс-вариант подготовки переговоров?
3. Дайте психологическое обоснование каждому пункту вариантов.
4. Из каких слагаемых состоит тактика ведения переговоров?
5. Перечислите ошибки, допускаемые в переговорах.
6. Манипулятивные приемы ведения переговоров.

Литература:

1. Бороздина Г. В. «Психология делового общения» М, 2000.
2. Законы успеха /Пр. К.Лн. – М., 1997.
3. Морозов А. Деловая психология. – С. –П., 2002.
4. Организационная психология. Хрестоматия. – С. – П., 2000.
5. Павлов Л. Спор, дискуссия, полемика. – М., 1981.
6. Паркинсон П. Секреты поведения людей – М., 1997.
7. Психология влияния. Хрестоматия. – С., - П., 2000.
8. Таранов П. Секреты поведения людей. – М., 1997.