

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА»

**Галиуллина С.Д.**

## **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Учебное пособие**

*издание 2-е, дополненное*

*Рекомендовано  
учебно-методическим советом УГУЭС*

Уфа  
2013

# Светлана Дмитриевна Галиуллина

## Психология управления

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=17004431](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17004431)*

*Психология управления. Учеб. пособие: Уфимский государственный университет экономики и сервиса; Уфа; 2013*

*ISBN 978-5-88469-622-8*

### **Аннотация**

Содержит тематический план лекционных и практических занятий, теоретический материал и практические задания для подготовки к лекционным и практическим занятиям.

# Содержание

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	6
Перечень знаний и умений	9
ТЕМАТИКА ЗАНЯТИЙ	11
РАЗДЕЛ I. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ	11
ТЕМА 1. Современная психология управления как научная дисциплина. Предмет, цели и задачи курса	11
ТЕМА 2. Основные психологические теории и законы управления. Эффективное управление: психологические критерии	12
ТЕМА 3. Психологические технологии в управлении. Психологическая безопасность личности	13
ТЕМА 4. Личность руководителя: психологический портрет	15
ТЕМА 5. Работа менеджера (руководителя, специалиста-профессионала) над собой. Саморазвитие и самосовершенствование менеджера (руководителя, специалиста- профессионала)	17
РАЗДЕЛ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ	19

# АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ТЕМА 6. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа. Целеполагание и управленческая деятельность. Прогнозирование. Планирование и решение управленческих задач: психологические аспекты	19
ТЕМА 7. Мотивация и стимулирование труда: психологические аспекты. Делегирование в системе управленческих действий. Психологические аспекты контроля как управленческого действия	21
РАЗДЕЛ III. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ	23
ТЕМА 8. Общение и управленческая деятельность: психологическая характеристика. Коммуникативная культура менеджера (руководителя, специалиста-профессионала). Коммуникативные умения и навыки в управленческой деятельности	23
ТЕМА 9. Коммуникативное взаимодействие: структура и техника построения. Деловая беседа как вид	24

коммуникативного взаимодействия: психологические аспекты	
ТЕМА 10. Совещание как вид управленческой деятельности: психологический анализ. Организация и проведение переговоров: психологические аспекты	25
РАЗДЕЛ IV. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО КОМАНДА. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В УПРАВЛЕНИИ	27
ТЕМА 11. Руководитель и его команда. Психологические условия эффективной командной работы	27
ТЕМЫ И РАЗДЕЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	29
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	31
ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ	38
Конец ознакомительного фрагмента.	53

# **С. Д. Галиуллина**

## **Психология управления**

### **ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ**

Дисциплина «Психология управления» входит в цикл гуманитарных и социально-экономических дисциплин изучаемых в вузах Российской Федерации и направлена на решение конкретных практических задач. Данная дисциплина относится к отрасли практической (прикладной) психологии и тесно связана с психологией личности и социальной психологией. Основные требования к содержанию курса определены Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Требуемая подготовка: изучение курса осуществляется на основе усвоения дисциплин «Философия», «Культурология», «Этика и эстетика», «Педагогика и психология», «Основы самостоятельной работы», «Социология управления», «Психодиагностика», «Психологический практикум», «Социология», «Профессиональная этика и эстетика», «Культурология». Данный курс является приемником дисциплин

«Введение в специальность», «Менеджмент», «Профессиональная этика и эстетика», «Организационный менеджмент», «Кадровый менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом», «Организационное поведение».

«Психология управления», являющаяся частью современной практической психологии, изучающей проблемы взаимодействия людей в различных социальных структурах, закономерности управления, как своей деятельностью, так и деятельностью других людей, групп, коллективов, закономерности социально-психологического влияния, воздействия на людей, на их мотивацию, мысли, чувства, настроение, поведение. «Психология управления» имеет свой предмет, сущность и специфику которого можно обозначить как «человеческое измерение в менеджменте». Включение этого измерения в управленческую деятельность является задачей психологии управления, а использование его в своей работе помогает процессу личностного самоопределения менеджера (управленца, профессионала), которому приходится взаимодействовать и управлять людьми.

**Целями изучения курса «Психология управления» являются:**

1. формирование у студентов глубоких знаний в области психологии управления.
2. выработка целостного представления о функциях и стилях управления, содержаниях деятельности руководителя;
3. приобретение практических навыков, позволяющих

ориентироваться в проблемах личности менеджера, развития его самосовершенствования и саморазвития;

4. знакомство с основными приемами организации управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности;

5. приобретение научных сведений о теориях мотивации и их видах;

6. формирования понятия малой группы как объекта управления, ее классификация и основные процессы развития и изменения;

7. приобретение научных сведений о социально-психологических закономерностях общения и взаимодействия людей диагностики, профилактики конфликтов в организации.

# Перечень знаний и умений

В результате изучения курса студент должен **знать**:

1. Основные современные подходы и законы психологии управления к проблемам человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления, менеджмента;
2. Основные и дополнительные методы эффективного управления: психологические критерии;
3. Основные теории и подходы к проблеме мотивации, контроля и стимулирования труда;
4. Психологический анализ управленческой деятельности: планирование и решение управленческих задач;
5. Общение и управление: коммуникативные навыки и взаимодействие;
6. Признаки сильного и слабого руководителя, и формирование его команды. Психологические условия эффективной командной работы.
7. Механизмы возникновения, развития и преодоления конфликтов в производственном коллективе. Роль менеджера в их преодолении.

В результате изучения курса студент должен **уметь**:

1. Использовать полученные знания в практической деятельности;
2. Определять индивидуально-психологические особен-

ности личности;

3. На основе полученных знаний уметь составлять для себя примерную программу совершенствования и саморазвития;

4. Эффективно использовать методы психодиагностики в управлении;

5. Учитывать социально-психологические закономерности общения, способы воздействия на партнера;

6. Применять на практике коммуникативные навыки и методику организации, проведения и завершения переговоров, совещаний, публичных выступлений;

7. Прогнозировать конфликт в организации и разрешать его.

# **ТЕМАТИКА ЗАНЯТИЙ**

## **РАЗДЕЛ I. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **ТЕМА 1. Современная психология управления как научная дисциплина. Предмет, цели и задачи курса**

Психология управления как отрасль практической психологии. Предмет современной психологии управления. Субъект управления. Объект управления. Личность менеджера (руководителя, специалиста-профессионала), его самосовершенствование и саморазвитие. Организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности. Коммуникативные умения менеджера (руководителя, специалиста-профессионала). Конфликты в производственном коллективе и роль менеджера (руководителя, специалиста-профессионала) в их преодолении. Связь психологии со смежными науками. Социально-психологические методы управления, как важнейшие факторы успешной управленческой деятельности. Основные методы психоло-

гии управления. Дополнительные методы практической психологии управления.

## **ТЕМА 2. Основные психологические теории и законы управления. Эффективное управление: психологические критерии**

Психологическая сущность управления. Понятие управления. Управленческая техника. Управленческая культура. Управленческое искусство. Теории межличностного взаимодействия (см. Приложение): 1. Теория бихевиоризма и теория обмена (Хоманс, Дойч, Блау, Тиббо): закон эффекта Трндайка, закономерность непротиворечивости подкреплений в ответ на одну и ту же реакцию в определенной ситуации, закон субъектной ценности подкрепления, закон оперантного обусловливания Скиннера, закон субъективной оценки вероятности последствий, закономерность влияния типа личности, закономерность подражания, закономерность «учета ожиданий», закономерность «саморегуляции», закономерность самоподкрепления. 2. Теория символического интеракционизма (Мид): социальная роль, теория управления «впечатлениями». 3. Теория аттракции. 4. Теория этнометодологии (Гарфинкель) 5. Психоаналитическая теория З.Фрейда: защитные механизмы – вытеснение желаний

ний, отрицание, рационализация, инверсия или противодействие, проекция, замещение, изоляция, регрессия. 6. Теория драматургического подхода (Гофман). 7. Балансные теории (Хайдре, Ньюком). Теория транзактного анализа (Э.Берн). 9. Теория конфликтов (Парк, Рекс). Законы управленческой деятельности: закон неопределенности отклика, закон неадекватности взаимного восприятия, закон неадекватности самооценки, закон искажения информации, закон самосохранения, закон компенсации. Теория стилей управления. Стили управления: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), нейтральный (попустительский). Управленческая матрица Р.Блейка и Д.Мутон. Теория рационального управления. Теория соучаствующего управления. Вероятностная модель управленческой эффективности. Теория ситуативного лидерства. Стили управления группой: указание, популяризация, участие в управлении, передача полномочий.

## **ТЕМА 3. Психологические технологии в управлении.**

### **Психологическая безопасность личности**

Средства и методы психологического воздействия. Заражение. Внушение: гипнотическое (в состоянии гипноза), внушение в состоянии релаксации – мышечной и психической расслабленности, внушение при активном состоянии

бодрствования человека. Убеждение. Процесс убеждения. Стратегии убеждения. Логические приемы доказательств: тезис, доводы, демонстрации. Распространенные ошибки доказательств: подмена тезиса в ходе доказательства; использование для доказательства тезиса доводов, которые его не доказывают, или верны частично при определенных условиях, а их рассматривают как верные при любых обстоятельствах, либо применение заведомо ложных доводов; опровержение чужих доводов рассматривают как доказательство ложности чужого тезиса и правоты своего утверждения – антитезиса, хотя логически это неверно. Эффект бумеранга. Повторяемость информации. Подражание – важный социально-психологический феномен – воспроизведение деятельности, поступков, качеств другого человека, на которого хочется походить. Средства воздействия: вербальная информация, слово; невербальная информация, интонация речи, мимика, жесты, позы; вовлечение человека в специально-организованную деятельность; регуляция степени и уровня удовлетворенности потребности. Социальнопсихологические установки: функция приспособления, эгозащитная функция, ценностно-выразительная функция, функция организации мировоззрения. Когнитивный диссонанс. Методы воздействия: совокупность приемов воздействующих на 1) потребности, интересы, склонности, т.е. источники мотивации активности, поведения человека; 2) установки, групповые нормы, самооценки людей, т.е. на факторы, которые регулируют ак-

тивность; 3) состояния, в которых человек находится (тревога, возбуждение, депрессивность и т.п.) и которые изменяют его поведение. Ложь и манипуляции. Типы лгунов: панический лгун, «Профессиональный враль», «лгун из спортивного интереса», «психопатический лгун». Четыре цели высказывания правды: 1) утилитарная цель; 2) мировоззренческая цель; 3) нравственная цель; 4) рефлексивная цель. Типичные манипуляции, возможные на работе или в семье. Защита от манипуляций (блок-схема).

## **ТЕМА 4. Личность руководителя: психологический портрет**

Социально-биографические характеристики личности руководителя: возраст, пол, социальный статус, образование, уровень образованности, склонность к обучению и самокоррекции, специальные способности: специальные умения и знания, компетентность, информированность. Личностные качества: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность (коммуникабельность). Свойства мышления руководителя: система основных операций: анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, конкретизация, сравнение, категоризация. Формы мышления руководителя: понятие, сужде-

ние, умозаключение. Виды мышления: наглядно-действенное, наглядно-образное, словесно-логическое. Четы основных этапа мыслительного процесса: 1) возникновение проблемной ситуации, ее осознание, и представление этой ситуации как задачи; 2) собственно мыслительный поиск, направленный на анализ, осмысление, разрешение задачи; 3) нахождение принципа решения, возникновение ключевой идеи, способствующей нахождению решения: «инсайт», «озарение», «ага-переживание», «функциональное решение», «эврика». Интеллект руководителя: теоретический, практический. Модели интеллекта по К Спирмену, Л. Терстоуну, Дж. Гилфорду, Р. Кэттелу, Г. Айзенку. Интеллект и эффективность управленческой деятельности. Специфика интеллектуальных качеств руководителя: социальная перцепция, психологическая проницательность, мобилизованная готовность, практическое мышление, обобщение свойств, прагматичная ориентация, метакогнитивная осведомленность. Понятие интеллектуального стиля руководителя, креативности, способности к саморегуляции, критичности мышления, управления собственным состоянием, рефлексивности, общественной энергичности, устойчивости к неопределенности.

## **ТЕМА 5. Работа менеджера (руководителя, специалиста- профессионала) над собой.**

### **Саморазвитие и самосовершенствование менеджера (руководителя, специалиста-профессионала)**

Признаки «сильного» и «слабого» менеджера (руководителя, специалиста-профессионала). Компетентность. Достоинство и ответственность. Чувство нового и умение рисковать. Чувствительность и подвижность. Высокая работоспособность. Семь типичных управленческих ошибок и их устранение: перенос или откладывание решения на завтра, выполнение работы наполовину, стремление все сделать самому, стремление все сделать сразу, убеждение, что менеджер (руководитель, специалист-профессионал) знает все лучше всех, неумение разграничить полномочия, сваливание вины на других.

Саморазвитие и самосовершенствование: развитие личностных качеств, развитие профессиональных умений, совершенствование управленческих действий, развитие коммуникативных умений и навыков. Одиннадцать блокирующих установок сознания (по А.Эллису). Принципы мудрого отношения к профессии: уметь отличить главное от вто-

ростепенного, знать меру воздействия на события, умение подходить к проблеме с разных сторон, готовность к неожиданным событиям, умение извлекать положительный опыт. Самоактуализация. Важные черты самоактуализирующихся людей: эффективное восприятие реальности и верные отношения с ней; принятие себя, других, мира; спонтанность простота и естественность; проблемная центрация.

# **РАЗДЕЛ II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **ТЕМА 6. Управленческая деятельность как предмет психологического анализа. Целеполагание и управленческая деятельность. Прогнозирование. Планирование и решение управленческих задач: психологические аспекты**

Психологическая структура деятельности и ее компоненты. Мотив. Цель. Задача. Контроль. Рефлексия. Компоненты управленческой деятельности: действия по постановке целей, действия по мотивированию сотрудников, действия по определению и постановке задач перед сотрудниками, делегирование, действия по контролю за выполнением задач, рефлексия. Условия овладения основными компонентами управленческой деятельности: целеполагание, мотивация, постановка задачи, делегирование, контроль.

Психологическое значение целеполагания. Классификация целей менеджера (руководителя, специалиста-профессионала): личные цели, профессиональные цели. Пошаговый метод постановки целей: шаг первый – прояснение подробностей; шаг второй – выяснение возможностей; шаг третий – принятие решения о том, что нужно; шаг четвертый – выбор; шаг пятый – уточнение цели; шаг шестой – установление временных границ; шаг седьмой – контроль достижений. Принципы целеполагания в управлении: системности, осмысленности, конкретности, временных границ, гуманности.

Прогнозирование: адаптация и внешняя среда. Внешняя среда, как источник изменений и объект прогнозирования: два компонента – среда прямого и косвенного воздействия. Обобщающие характеристики внешней среды: взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность. Основные типы и виды прогнозирования в управленческой деятельности: плановые предположения, (различаются по ориентации, состоянию общего окружения, рынка продукции, факторов производства), количественно-плановые, контролируемые, неконтролируемые, первичные, вторичные, долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Экономическое прогнозирование, технологическое, прогнозирование сбыта, прогнозирование развития конкуренции, социальное прогнозирование.

Планирование по содержанию, по времени. Структура процесса планирования. Типология планирования и его

принципы: миссия, цели, задачи, политика, тактика, курс действий, методы, процедуры, правила, программа.

Управленческие задачи и управленческие решение: психологический анализ. Семь типичных ошибок при принятии управленческих решений. Процесс подготовки и принятия управленческого решения: основные этапы. Механизмы и приемы изложения проблемы и принятия решений. Решенческое кольцо. Принципы планирования рабочих задач. Принцип Парето. АБВанализ. Принцип Эйзенхауера. Ловушки времени. Правила начала дня. Правила середины дня. Правила завершения рабочего дня.

## **ТЕМА 7. Мотивация и стимулирование труда: психологические аспекты.**

### **Делегирование в системе управленческих действий.**

### **Психологические аспекты контроля как управленческого действия**

Понятие о мотивах. Мотивы и потребности. Иерархия потребностей А. Маслоу. Уровень 1. Основные физиологические (базовые, витальные) потребности. Уровень 2. Потребности в безопасности. Уровень 3. Потребности в социальной общности. Уровень 4. Потребности в уважении и самоуважении. Уровень 5. Потребности в самореализации. Теория мо-

тивационной гигиены Ф. Харцберга. Пассивные мотиваторы. Активные мотиваторы (регуляторы мотивации). Психологические факторы премирования сотрудников. Принципы мотивирующей организации труда. Понятие делегирования. Психологические причины, стереотипы сознания. Делегирование как способ мотивации сотрудников. Функции руководителя, не подлежащие делегированию. Правила делегирования. Двадцать критериев эффективного делегирования. Ошибки делегирования. Контроль в системе управленческих действий. Причины необходимости в контроле управленческих действий. Психологические последствия тотального контроля. Психологические последствия бесконтрольности. Правила, позволяющие избежать крайностей проявления контроля. Классификации контроля («контрольный трезубец»). Система внешнего контроля (краткая характеристика). Система внутреннего стимулирования (краткая характеристика). Система управления трудовой исполнительностью. Ошибки контроля.

# **РАЗДЕЛ III. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

## **ТЕМА 8. Общение и управленческая деятельность: психологическая характеристика. Коммуникативная культура менеджера (руководителя, специалиста-профессионала). Коммуникативные умения и навыки в управленческой деятельности**

Понятие управленческого общения. Проблемы управленческого общения. Различия между управленческим общением и коммуникациями. Примерные классификации управленческого общения. Понятие информационных потоков. Виды информационных потоков: горизонтальные информационные потоки, нисходящие информационные потоки, восходящие информационные потоки. Внешний информационный поток.

Коммуникативная культура менеджера (руководителя,

специалиста профессионала). Коммуникативные умения и навыки в управленческой деятельности: общая характеристика. Приемы техники управленческого общения. Причины плохих коммуникаций. Коммуникативные барьеры. Неправильные установки сознания, затрудняющие взаимодействие человека с другими людьми: стереотипы мышления, предвзятые отношения, неправильность отношений, отсутствие внимания и интереса, пренебрежение к фактам.

## **ТЕМА 9. Коммуникативное взаимодействие: структура и техника построения. Деловая беседа как вид коммуникативного взаимодействия: психологические аспекты**

Психологическая структура коммуникативного взаимодействия (этапы общения): «переключение на собеседника», установление контакта (распределение ролей), выбор языка и его использование, разрыв контакта. Коммуникативные барьеры. Два главных компонента обратной связи. Формы проявления обратной связи. Значение обратной связи в широком смысле. Правила эффективной обратной связи. Подготовка к деловой беседе. Вопросы для подготовки к деловой беседе. Принципы проведения деловой беседы: рациональность, понимание, внимание, достоверность,

разграничение. Правила проведения деловой беседы. Двойной интерес. Внимание к партнеру. Поиск общего. Не допускать споров. Безопасная критика. Речь. Словаловушки. Активное слушание. Правила продуктивного слушания. Нереклексивное слушание. Рефлексивное («отражающее») слушание. Сигналы, требующие пояснения. Сигналы пересказывающие. Обобщение (резюмирование). Реакция, отражающая чувства. Внутренний и внешний диалоги. Вопросы внешнего диалога.

## **ТЕМА 10. Совещание как вид управленческой деятельности: психологический анализ. Организация и проведение переговоров: психологические аспекты**

Общая характеристика совещания как вида управленческого общения и метода решения проблем. Эффективность совещания. Психологический эффект совещания. Правила подготовки и проведения совещаний. Определение круга участников. Метод смены участников. Определение времени совещания. Способы нейтрализации участников, играющих блокирующие роли. Способы нейтрализации блокирующих ситуаций. Итоговый анализ совещания. Понятие о переговорах. Психологическая сущность переговоров. Пси-

психологические аспекты подготовки к переговорам: развернутый и экспресс-вариант. Стратегии психологической позиции: выиграть/проиграть; выиграть/выиграть. Психологическое обеспечение процесса переговоров. Тактика ведения переговоров. Метод принципиальных переговоров. Психологическая характеристика людей-манипуляторов. Недобросовестные приемы ведения переговоров и противостояние им. Компоненты противодействия манипулятивным приемам. Приемы манипулятивной тактики ведения переговоров: намеренный обман; игра на полномочиях; сомнительность намерений; «игра в темную»; плохие физические условия для переговоров; личные выпады; «он плохой – я хороший». Анализ результатов переговоров. Завершение переговоров. Психологическое обеспечение надежности соглашения.

# **РАЗДЕЛ IV. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО КОМАНДА. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В УПРАВЛЕНИИ**

## **ТЕМА 11. Руководитель и его команда. Психологические условия эффективной командной работы**

Понятие «команды», ее сущность и необходимость. Виды «команд» с психологической точки зрения. Как возникают и развиваются команды (и что может сделать руководитель для их развития). Пути создания команды. Мотивация. Четко определенные роли и функции. Коммуникации и общий язык. Совместимость. Однородность. Равенство. Специализация и профессионализм. Лидерство. Обратная связь. Экстремальные условия. Психологические условия эффективной работы команды. Психологические аспекты эффективной командной работы: численный аспект эффективности; временной аспект эффективности; организационный аспект. Стадии развития команды. Стадия 1: формирование коман-

ды. Стадия 2: преодоление шторма. Стадия 3: возвращение к норме. Стадия 4: возвращение к нормальной деятельности. Типичные ошибки руководителя, пытающегося создать команду. Приемы в устранении ошибок.

## **ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

Соответствует лекционным занятиям.

# **ТЕМЫ И РАЗДЕЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Календарный график самостоятельного изучения дисциплины студентами

<b>Тема самостоятельной работы студента</b>	<b>Кол.ча с.</b>	<b>Срок вып. нед.</b>	<b>Вид контроля</b>	<b>Источники литературы</b>
Работа менеджера (руководителя, специалиста-профессионала) над собой	4	1	Тезисный конспект, сравнительный анализ	См. раздел Основная и дополнительная литература
Саморазвитие и самосовершенствование менеджера (руководителя, специалиста-профессионала)	2	1	Примеры ситуаций и блок схема основных понятий	См. раздел Основная и дополнительная литература
Коммуникативная культура менеджера (руководителя, специалиста-профессионала). коммуникативные умения и навыки в управленческой деятельности	4	1	Тезисный конспект, сравнительный анализ	См. раздел Основная и дополнительная литература
Коммуникативное взаимодействие: структура и техника построения	2	1	Примеры ситуаций и блок схема основных понятий	См. раздел Основная и дополнительная литература
Деловая беседа как вид коммуникативного взаимодействия: психологические аспекты	4	1	Тезисный конспект, блок-схема основных понятий, сравнительный анализ	См. раздел Основная и дополнительная литература
Совещание как вид управленческой деятельности: психологический анализ	2	1	Тезисный конспект, блок-схема основных понятий, сравнительный анализ	См. раздел Основная и дополнительная литература
Конфликт как социальный феномен общественной жизни	4	1	Тезисный конспект, блок-схема основных понятий, сравнительный анализ	См. раздел Основная и дополнительная литература
Манипулирование личностью: ложь как средство манипуляций	2	1	Тезисный конспект, блок-схема основных понятий, сравнительный анализ	См. раздел Основная и дополнительная литература
Психологические защиты личности: типология, функции, виды	4	1	Тезисный конспект, сравнительный анализ	См. раздел Основная и дополнительная литература

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

В соответствии с учебным планом подготовки специалистов по специальностям и направлениям подготовки бакалавров в процессе изучения дисциплины «Психология управления» студенты заочной формы обучения должны выполнить контрольную работу.

Контрольная работа является самостоятельным, выполненным под руководством преподавателя, научным исследованием одного из актуальных вопросов психологии управления.

**Задачи**, которые ставятся перед студентами при написании контрольных работ, заключаются в следующем:

- изучение литературы, нормативно–правовых актов, справочных, научных, документальных и других источников по избранной проблеме, включая зарубежные;
- самостоятельный анализ основных концепций по избранной теме и способность творчески применять полученные знания, увязывая их с практикой.

К сдаче зачета или экзамена по дисциплине «Психология управления» студенты допускаются при условии успешной защиты контрольной работы.

Контрольная работа должна состоять из следующих частей: титульный лист, содержание, введение, основной текст (включая параграфы и подразделы), заключение, список литературы, приложения.

## **Оформление контрольной работы**

Контрольная работа должна быть оформлена соответствующим образом:

Поля: левое – не менее 20 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – не менее 20 мм. Абзацный отступ – 1,27. Шрифт – Times New Roman. Размер – 14. Выравнивание по ширине. Автоматический перенос слов. Объем контрольной работы – 12 – 15 страниц печатного текста.

Контрольная работа должна быть представлена на бумажном (в распечатанном виде) и электронном (на CD-R) носителе. CD-R должен быть подписан следующим образом: ФИО студента, № группы, тема контрольной работы. Имя файла должно соответствовать надписи на диске.

После выбора темы составляется план. План в своих деталях может и должен меняться в ходе работы над темой, хотя основные задачи, поставленные им должны оставаться неизменными.

После того, как план составлен, необходимо ознакомиться со всей опубликованной по данной проблеме литературой.

Приступая к сбору материала, необходимо произвести ши-

рокий информационный поиск. Для этого необходимо ознакомиться с картотекой систематического и алфавитного каталогов библиотек, просмотреть перечни статей, изложенные в последних (за год) номерах интересующих журналов. Для своей работы необходимо использовать не менее 5 источников использованной литературы. Это должно быть 2 источника из списка основной литературы, 3 – из дополнительной.

При самостоятельном выборе учебников и учебных пособий необходимо руководствоваться следующими положениями. К основным источникам литературы относятся учебники и учебные пособия, написанные авторами, ведущими научно-педагогическую деятельность в высших учебных заведениях и предназначенные для студентов высших учебных заведений, имеющие, как правило, рецензию (гриф) министерства образования и науки (федерального агентства по образованию), учебно-методических объединений по областям наук. Название учебника, учебного пособия должно соответствовать названию читаемой дисциплины. Новизна источников информации, как правило, не должна превышать 5 лет. Дополнительными источниками литературы являются монографии, статьи из научных журналов, учебно-методические разработки ученых, педагогов, экономистов, психологов и т.д.

При изучении источников нужно стремиться не только к заимствованию материала, но и обдумыванию найденной ин-

формации, тогда собственные мысли, возникшие в ходе знакомства с чужими работами, послужат основой для выводов и обобщений. Отдельные результаты, положения, выводы надо систематически формулировать в словесной форме.

Правильное чтение, изучение первоисточников требует обязательного фиксирования полученных сведений в форме конспектов, заметок, которые необходимо постоянно приводить в определенный порядок. Существует ряд правил оформления, хранения и использования собранных данных. При этом ценность записей в значительной степени зависит от того, ведутся ли они по какой-либо системе или нет, от их однородности, умения хранить так, чтобы они не были бесполезным грузом.

После того, как основная работа проделана, сделаны собственные выводы и обобщения, тщательно продуманы доказательства и иллюстрации – необходимо представить полученные результаты в контрольной работе.

Процесс литературного оформления контрольной работы предполагает соблюдение требований, предъявляемых к содержанию научной рукописи:

- 1) ясность изложения;
- 2) систематичность и последовательность в подаче материала;
- 3) текст делится на абзацы, т.е. части, начинающиеся с красной строки (правильная разбивка облегчает чтение и усвоение содержание текста). Критерием такого деления яв-

ляется смысл написанного: каждый абзац включает самостоятельную мысль, выраженную одним или несколькими предложениям;

4) при написании контрольной работы, следует избегать повторений, не допускать перехода к новой мысли, пока первая не получила полного законченного выражения. Сокращать растянутые, нагроможденные придаточными и вводными словами фразы; писать, по возможности, краткими предложениями, исключать повторение одних и тех же слов, выражений;

5) работа обязательно должна включать критическую оценку существующих точек зрения, высказанных в литературе по данному вопросу;

6) не проводить необоснованных положений, выводов, высказываний, и если все-таки надо указать спорное мнение, то оговориться, что оно является спорным, либо является частным. Нельзя делать ссылки на себя, но, если это необходимо, то употреблять выражения в третьем лице: автор считает; по нашему мнению; с точки зрения автора.

7) работа обязательно должна содержать ссылки на использованные источники литературы по ходу текста, либо подстрочные ссылки.

При написании теоретического отчета необходимо придерживаться общих подходов изложения и оформления, хотя индивидуальные отклонения возможны. Во введении автор должен показать актуальность изучаемой проблемы, сте-

пень ее разработанности в российской и зарубежной литературе. Здесь же необходимо определить объект и предмет исследования, сформулировать задачи, которые будут решаться в работе. Введение должно быть кратким.

В основной части излагается содержание темы. Эту часть рекомендуется разбить на параграфы, раскрывающие проблему. Здесь должен быть обзор материалов по теме исследования, обоснование методов решения, анализ концепций, знание литературы, законодательства текущих и перспективных государственных решений.

Заключение содержит краткие выводы студента по итогам выполнения основной части работы и представляет собой изложение результатов контрольной работы. В нем подводятся итоги исследования, делаются теоретические обобщения, формулируются выводы и практические рекомендации.

В конце контрольной работы составляется список литературы, который представляет собой перечень учебников, учебных пособий, монографий, статей и всех источников, использованных автором при выполнении работы. Указанный список литературы должен соответствовать ссылкам по тексту, и оформлен соответствующим образом (ФИО автора, название источника, издательство, год издания, количество страниц, либо указание на использованные страницы из этого источника).

В контрольной работе возможны приложения, в кото-

рых отражаются нормативные документы, исследовательский инструментарий (анкеты, бланки интервью), графический материал и т.д.

Тема контрольной работы выбирается по двум последним цифрам зачетки.

Студент имеет право выбрать один из двух предложенных вариантов.

Работа не допускается к защите, если:

- она не носит самостоятельного характера, списана из литературных источников;

- основные вопросы не раскрыты, изложены схематично, фрагментарно;

- существует несоответствие списка источников содержанию и тексту работы;

- в тексте содержатся ошибки, текст написан небрежно, нарушены правила оформления работы.

# ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

## 1. СОВРЕМЕННАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНАЯ ДИСЦИПЛИНА. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

### **План:**

1. Психология управления как отрасль практической психологии.
2. Предмет современной психологии управления.
3. Личность менеджера (руководителя, специалиста-профессионала), его самосовершенствование и саморазвитие.
4. Организация управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности.
5. Коммуникативные умения менеджера (руководителя, специалиста-профессионала).
6. Конфликты в производственном коллективе и роль менеджера (руководителя, специалиста-профессионала) в их преодолении.
7. Связь психологии со смежными науками.
8. Основные методы психологии управления.
9. Дополнительные методы практической психологии управления.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ

# **ЗАКОНЫ УПРАВЛЕНИЯ**

## **План:**

1. Психологическая сущность управления.
2. Понятие управления.
3. Управленческая техника.
4. Управленческая культура.
5. Управленческое искусство.
6. Основные психологические теории межличностного взаимодействия, из которых складываются основные законы управленческой деятельности: закон неопределенности отклика, закон неадекватности взаимного восприятия, закон неадекватности самооценки, закон искажения информации, закон самосохранения, закон компенсации.

## **3. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ**

### **План:**

1. Теория стилей управления.
2. Стили управления: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), нейтральный (попустительский).
3. Управленческая матрица Р. Блейка и Д. Мутон.
4. Теория рационального управления.
5. Теория соучаствующего управления.
6. Вероятностная модель управленческой эффективности.

7. Теория ситуативного лидерства.

8. Стили управления группой: указание, популяризация, участие в управлении, передача полномочий.

#### **4. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ**

##### **План:**

1. Социально-биографические характеристики личности руководителя: возраст, пол, социальный статус, образование, уровень образованности, склонность к обучению и самокоррекции, специальные способности: специальные умения и знания, компетентность, информированность.

2. Личностные качества: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность (коммуникабельность).

#### **5. РАБОТА МЕНЕДЖЕРА (РУКОВОДИТЕЛЯ, СПЕЦИАЛИСТА ПРОФЕССИОНАЛА) НАД СОБОЙ**

##### **План:**

1. Признаки «сильного» и «слабого» менеджера (руководителя, специалиста-профессионала).

2. Компетентность.

3. Достоинство и ответственность.

4. Чувство нового и умение рисковать.

5. Чувствительность и подвижность.

6. Высокая работоспособность.

7. Семь типичных управленческих ошибок и их устранение: перенос или откладывание решения на завтра, выполнение работы наполовину, стремление все сделать самому, стремление все сделать сразу, убеждение, что менеджер (руководитель, специалист-профессионал) знает все лучше всех, неумение разграничить полномочия, сваливание вины на других.

## **6. САМОРАЗВИТИЕ И САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖЕРА (РУКОВОДИТЕЛЯ, СПЕЦИАЛИСТА- ПРОФЕССИОНАЛА)**

### **План:**

1. Саморазвитие и самосовершенствование: развитие личностных качеств, развитие профессиональных умений, совершенствование управленческих действий, развитие коммуникативных умений и навыков.

2. Одиннадцать блокирующих установок сознания (по А. Эллису).

3. Принципы мудрого отношения к профессии: уметь отличить главное от второстепенного, знать меру воздействия на события, умение подходить к проблеме с разных сторон, готовность к неожиданным событиям, умение извлекать положительный опыт.

4. Самоактуализация.

5. Важные черты самоактуализирующихся людей: эффективное восприятие реальности и верные отношения с ней; принятие себя, других, мира; спонтанность простота и естественность; проблемная центрация.

## **7. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

### **План:**

1. Психологическая структура деятельности и ее компоненты.
2. Мотив. Цель. Задача. Контроль. Рефлексия.
3. Компоненты управленческой деятельности: действия по постановке целей, действия по мотивированию сотрудников, действия по определению и постановке задач перед сотрудниками, делегирование, действия по контролю за выполнением задач, рефлексия.
4. Условия овладения основными компонентами управленческой деятельности: целеполагание, мотивация, постановка задачи, делегирование, контроль.

## **8. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

### **План:**

1. Психологическое значение целеполагания.
2. Классификация целей менеджера (руководителя, специалиста-профессионала): личные цели, профессиональные

цели.

3. Пошаговый метод постановки целей: шаг первый – прояснение подробностей; шаг второй – выяснение возможностей; шаг третий – принятие решения о том, что нужно; шаг четвертый – выбор; шаг пятый – уточнение цели; шаг шестой – установление временных границ; шаг седьмой – контроль достижений.

4. Принципы целеполагания в управлении: системности, осмысленности, конкретности, временных границ, гуманности.

## **9. ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

### **План:**

1. Управленческие задачи и управленческие решения: психологический анализ.

2. Семь типичных ошибок при принятии управленческих решений.

3. Процесс подготовки и принятия управленческого решения: основные этапы.

4. Механизмы и приемы изложения проблемы и принятия решений.

5. Принципы планирования рабочих задач. Принцип Парето. АБВ-анализ. Принцип Эйзенхауера. Ловушки времени. Правила начала дня. Правила середины дня. Правила завершения рабочего дня.

## 10. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

### План:

1. Понятие о мотивах.
2. Мотивы и потребности.
3. Иерархия потребностей А. Маслоу.
4. Уровень 1. Основные физиологические (базовые, витальные) потребности.
5. Уровень 2. Потребности в безопасности.
6. Уровень 3. Потребности в социальной общности.
7. Уровень 4. Потребности в уважении и самоуважении.
8. Уровень 5. Потребности в самореализации.
9. Теория мотивационной гигиены Ф. Харцберга.
10. Пассивные мотиваторы.
11. Активные мотиваторы (регуляторы мотивации).
12. Психологические факторы премирования сотрудников.
13. Принципы мотивирующей организации труда.

## 11. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ.

### План:

1. Понятие делегирования.
2. Психологические причины, стереотипы сознания.
3. Делегирование как способ мотивации сотрудников.
4. Функции руководителя, не подлежащие делегированию.

нию.

5. Правила делегирования.
6. Двадцать критериев эффективного делегирования.
7. Ошибки делегирования.

## **12. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ДЕЙСТВИЯ.**

### **План:**

1. Контроль в системе управленческих действий.
2. Причины необходимости в контроле управленческих действий.
3. Психологические последствия тотального контроля.
4. Психологические последствия бесконтрольности.
5. Правила, позволяющие избежать крайностей проявления контроля.
6. Классификации контроля («контрольный трезубец»).
7. Система внешнего контроля (краткая характеристика).
8. Система внутреннего стимулирования (краткая характеристика).
9. Система управления трудовой исполнительностью.
10. Ошибки контроля.

## **13. ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

### **План:**

1. Понятие управленческого общения.
2. Проблемы управленческого общения.
3. Различия между управленческим общением и коммуникациями.
4. Примерные классификации управленческого общения.
5. Понятие информационных потоков.
6. Виды информационных потоков: горизонтальные информационные потоки, нисходящие информационные потоки, восходящие информационные потоки.
7. Внешний информационный поток.

#### **14. КОММУНИКАТИВНАЯ КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА (РУКОВОДИТЕЛЯ, СПЕЦИАЛИСТА-ПРОФЕССИОНАЛА). КОММУНИКАТИВНЫЕ УМЕНИЯ И НАВЫКИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

##### **План:**

1. Коммуникативная культура менеджера (руководителя, специалиста-профессионала).
2. Коммуникативные умения и навыки в управленческой деятельности: общая характеристика.
3. Приемы техники управленческого общения.
4. Причины плохих коммуникаций.
5. Коммуникативные барьеры.
6. Неправильные установки сознания, затрудняющие взаимодействие человека с другими людьми: стереотипы мышления, предвзятые отношения, неправильность отношений,

отсутствие внимания и интереса, пренебрежение к фактам.

## 15. КОММУНИКАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ: СТРУКТУРА И ТЕХНИКА ПОСТРОЕНИЯ

### **План:**

1. Психологическая структура коммуникативного взаимодействия (этапы общения): «переключение на собеседника», установление контакта (распределение ролей), выбор языка и его использование, разрыв контакта.
2. Коммуникативные барьеры.
3. Два главных компонента обратной связи.
4. Формы проявления обратной связи.
5. Значение обратной связи в широком смысле.
6. Правила эффективной обратной связи.

## 16. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА КАК ВИД КОММУНИКАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

### **План:**

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Вопросы для подготовки к деловой беседе.
3. Принципы проведения деловой беседы: рациональность, понимание, внимание, достоверность, разграничение.
4. Правила проведения деловой беседы:
  - Двойной интерес.
  - Внимание к партнеру.

- Поиск общего.
- Не допускать споров.
- Безопасная критика.
- Речь.
- Слова-ловушки.
- Активное слушание.
- Правила продуктивного слушания.
- Нереклексивное слушание.
- Реклексивное («отражающее») слушание.
- Сигналы, требующие пояснения.
- Сигналы пересказывающие.
- Обобщение (резюмирование).
- Реакция, отражающая чувства.
- Внутренний и внешний диалоги.
- Вопросы внешнего диалога.

## 17. СОВЕЩАНИЕ КАК ВИД УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

### **План:**

1. Общая характеристика совещания как вида управленческого общения и метода решения проблем.
2. Эффективность совещания.
3. Психологический эффект совещания.
4. Правила подготовки и проведения совещаний:
  - Определение круга участников.
  - Метод смены участников.

- Определение времени совещания.
- Способы нейтрализации участников, играющих блокирующие роли.
- Способы нейтрализации блокирующих ситуаций.
- Итоговый анализ совещания.

## **18. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

### **План:**

1. Понятие о переговорах.
2. Психологическая сущность переговоров.
3. Психологические аспекты подготовки к переговорам: развернутый и экспресс-вариант.
4. Стратегии психологической позиции: выиграть/проиграть; выиграть/выиграть.
5. Психологическое обеспечение процесса переговоров:
  - Тактика ведения переговоров.
  - Метод принципиальных переговоров.
6. Психологическая характеристика людей-манипуляторов.
7. Недобросовестные приемы ведения переговоров и противостояние им.
8. Компоненты противодействия манипулятивным приемам.
9. Приемы манипулятивной тактики ведения переговоров: намеренный обман; игра на полномочиях; сомнитель-

ность намерений; «игра в темную»; плохие физические условия для переговоров; личные выпады; «он плохой – я хороший».

10. Анализ результатов переговоров.

11. Завершение переговоров.

12. Психологическое обеспечение надежности соглашения.

## 19. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО КОМАНДА

### **План:**

1. Понятие «команды», ее сущность и необходимость.

2. Виды «команд» с психологической точки зрения.

3. Как возникают и развиваются команды (и что может сделать руководитель для их развития).

4. Пути создания команды.

5. Мотивация.

6. Четко определенные роли и функции.

7. Коммуникации и общий язык.

8. Совместимость.

9. Однородность.

10. Равенство.

11. Специализация и профессионализм.

12. Лидерство.

13. Обратная связь.

14. Экстремальные условия.

15. Психологические условия эффективной работы команды.

## 20. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

### План:

1. Психологические аспекты эффективной командной работы: численный аспект эффективности; временной аспект эффективности; организационный аспект.
2. Стадии развития команды. Стадия 1: формирование команды. Стадия 2: преодоление шторма. Стадия 3: возвращение к норме. Стадия 4: возвращение к нормальной деятельности.
3. Типичные ошибки руководителя, пытающегося создать команду.
4. Приемы в устранении ошибок.

## 21. КОНФЛИКТ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН ОБЩЕСТВЕННОЙ ЖИЗНИ.

### План:

1. Определение понятия конфликт.
2. Социальные противоречия и социальные конфликты.
3. Структура социального конфликта.
4. Классификация (типология) социальных конфликтов.
5. Источники, причины возникновения и цели социального конфликта.
6. Основные типы поведения людей в конфликтных ситуациях.
7. Структура человеческой психики: фрустрация, стресс.

сы, конфликты, кризисы.

8. Причины и источники внутриличностных конфликтов и формы их проявления.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.