

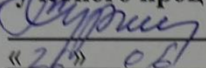
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ
РЕВОЛЮЦИИ И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Факультет бизнеса и права

Кафедра социально-гуманитарных дисциплин

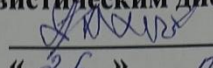
СОГЛАСОВАНО

Начальник центра научно-методического обеспечения учебного процесса

 С. О. Турчанов
«26» 06 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель методической комиссии по социально-гуманитарным и лингвистическим дисциплинам

 Ф. С. Приходько
«26» 06 2023 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

для студентов углубленного высшего образования по специальностям:

7-06-0311- 01	Экономика
7-06-0811-04	Аграрная экономика
7-06-0411- 01	Бухгалтерский учет, анализ и аудит
7-06-0414 -01	Государственное управление
7-06-0532- 03	Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика
7-06-0811- 01	Зоотехния
7-06-0811- 02	Агрономия
7-06-0521-01	Экология
7-06-0811 -03	Мелиорация, рекультивация и охрана земель
7-06-0812- 01	Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции

Составитель: Шатравко Н.С.

Горки, УО БГСХА
2023

УДК 005.32 (075.8)
ББК 88:5я7
Ш29

Рекомендован научно-методическим советом УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия» (протокол №4 от 30.12.2020 г.) № А-19-20

Составитель: Шатравко Н.С., зав. кафедрой социально-гуманитарных дисциплин, канд. филол. наук, доцент.

Рецензенты:

Зайцева Л.Г., зам. директора по учебной работе ИПК и ПК УО «Могилевский государственный университет им. А.А. Кулешова», кандидат педагогических наук, доцент;

Яроцкий Я.У., директор ГУДОВ «Центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов Комитета по сельскому хозяйству и продовольствию Могилевского облисполкома», канд. технических наук.

Управленческая культура и психология делового общения: Учебно-методический комплекс / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия. Сост. Н.С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2020.- 175 с.

Учебно-методический комплекс подготовлен в соответствии с требованиями государственного стандарта и учебной программы по дисциплине «Управленческая культура и психология делового общения», включает в себя опорный конспект лекций, планы семинарских занятий, примерные темы рефератов и варианты тестов, учебную программу, список литературы.

Для студентов УО БГСХА II ступени получения высшего образования.

УДК 005.32(075.8)
ББК 88:74я7

© УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия», 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	4
I. Теоретический раздел	5
1.1. Обеспеченность студентов литературой по учебной дисциплине по данным библиотеки академии	5
1.2. Тематические планы лекций	6
1.3. Опорный конспект лекций.....	8
1.4. Темы реферативных работ	77
1.5. Перечень тем теоретического материала, выносимых на самостоятельное изучение	78
II. Практический раздел	79
2.1. Тематические планы практических занятий	79
2.2. Планы практических занятий.....	88
2.3. Практикум.....	84
III. Раздел контроля знаний	134
3.1. Варианты заданий для промежуточного контроля знаний студентов	134
3.2. Контрольные тесты по культуре речи	142
3.3. Вопросы для подготовки к зачету	146
3.4. Рекомендации по текущему контролю качества усвоения знаний и проведению аттестации	148
IV. Вспомогательный раздел	150
4.1. Учебная программа дисциплины.....	150
4.2. Терминологический словарь	170

Пояснительная записка

Современный специалист должен быть профессионально эрудированным, обладающим фундаментальными теоретическими знаниями, в совершенстве владеющим практическими компетенциями по специальности, умеющим ставить и решать инновационные задачи, перестраивать свою деятельность в изменяющихся социально-экономических условиях. В связи с изменившимися требованиями к подготовке специалистов возрастает роль социально-гуманитарных знаний, которыми должен овладеть выпускник магистратуры.

Актуальность изучения дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» определяется повышением требований в современном динамично меняющемся обществе к уровню психологической, коммуникативной подготовки специалиста, его психологической культуре, умению выстраивать эффективные отношения в профессиональной, управленческой, деловой сферах общения.

Воспитательная функция дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» направлена на формирование у магистрантов способностей к сотрудничеству, эффективному взаимодействию с коллегами по работе и клиентами, развитию собственного творческого, управленческого потенциала.

Учебная дисциплина «Управленческая культура и психология делового общения» предназначена для студентов негуманитарных специальностей *второй ступени получения высшего образования* и направлена на формирование у них психолого-управленческой компетентности, позволяющей успешно решать профессиональные, управленческие и социально-личностные проблемы.

Целью освоения дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» является изучение закономерностей, механизмов и правил межличностных отношений, формирование у магистрантов психолого-управленческих компетенций, обеспечивающих эффективное построение межличностных отношений в профессиональной и деловой сфере общения.

Задачи изучения дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» определяются требованиями к овладению магистрантами психолого-управленческими, коммуникативными универсальными компетенциями.

В число задач изучения учебной дисциплины включается формирование навыков эффективного управленческого общения; психологического понимания и интерпретации своего поведения и других людей; выработка индивидуального стиля общения; умений и навыков организации различных видов делового общения и межкультурной коммуникации; развитие уверенности в себе, навыков публичного общения с целью решения профессиональных задач.

Освоение магистрантами знаний по управленческой культуре и психологии общения обеспечит успешность решения многих профессионально-социальных проблем по выстраиванию конструктивных отношений с коллегами по работе, деловыми партнерами, умению разрешать конфликтные ситуации, достигать успеха в профессиональной деятельности и т. д.

На изучение учебной дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» отводится 90 часов: 48/12 аудиторных часов, из них 16/4 часов лекционных и 32/8 часов практических занятий для очной и заочной форм получения высшего образования на II ступени. Форма контроля знаний – зачет.

Учебно-методический комплекс разработан с учетом практической значимости материала для профессиональной деятельности выпускников магистратуры. В связи с чем особое внимание уделено правилам эффективной коммуникации, проблемам межличностного взаимодействия в малых группах, психологическим особенностям делового общения, приемам и способам урегулирования конфликтных ситуаций. Изучение управленческой культуры и психологии общения невозможно без познания личности, поэтому особое внимание уделяется взаимосвязи управленческого общения с процессами развития личности и выработки индивидуального стиля управления руководителя.

УМК предназначен для реализации требований образовательной программы учебной дисциплины и типовых учебных планов на II ступени очной и заочной форм получения высшего образования.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ СТУДЕНТОВ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ ПО ДАННЫМ БИБЛИОТЕКИ АКАДЕМИИ

Основная литература

№ п/п	Наименование	Количество в библиотеке, шт
1.	А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.	2
2	Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения / Г.В.Бороздина, Н.А. Кормнова. - Минск: Юрайт, 2013.- 463 с.	5
3	К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.	4
4	У р б а н о в и ч, А.А. Психология управления: учеб. пособие / А.А. Урбанович. Минск: Харвест, 2003.	3
5	Ч е х о в с к и х, М.И. Психология делового общения: учеб. пособ. / М.И. Чеховских. – 2 изд. – Минск: Новое знание, 2008. – 253 с.	4
6	Шатравко, Н.С. Психология управления: курс лекций для студентов всех специальностей УО БГСХА/ Н.С. Шатравко, Т.А, Захаренко. Горки[б.и.],2016.-143с.	40
7	Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А .Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.	30

Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Количество в библиотеке, шт
1	Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Э.Берн. / СПб., 2004. – 316 с.	1
2	Бороздина, Г.В. психология делового общения: учеб. пособие для студ. вузов / Г. В. Бороздина. - М: ИНФРА 2006. –224 с.	8
3	Вечер, Л.С. Секреты делового общения. / Л.С. Вечер. Мн.: Вышэйшая школа, 1996. – 367 с.	25
4	Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и средних спец. учеб. заведений / А.В. Морозов. СПб.: Союз, 2000. – 576 с.	1
5	Т р у с ь, А.А. Психология управления: учеб. Пособ / А.А. Трусъ. – Минск: Вышэйш. шк., 2014. -317 с.	2
6	Ф о м и н, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А.Фомин. Минск: Амалфея, 2000 – 132 с.	2
7	Шатравко, Н.С. Психология межличностных отношений: курс лекций / Н. С. Шатравко, Т. А.Захаренко. – Горки: БГСХА, 2013. – 124 с.	32
8	Ш е й н о в, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой (искусство менеджера) / В.П. Шейнов. Минск: Амалфея, 2006. – 512 с.	5

Согласно сайту <http://library.baa.by/>

1.2 ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ ЛЕКЦИЙ

по учебной дисциплине «**Управленческая культура и психология делового общения**» для студентов II ступени получения высшего образования по специальностям: 1-33 80 01 – «Экология»; 1-74 80 01– «Агрономия»; 1-74 80 03 – «Зоотехния»; 1-25 80 05 – «Бухгалтерский учет, анализ, аудит»; 1-26 80 01 – «Управление в социальных и экономических системах»; 1-25 80 01 – «Экономика»; 1-56 80 01 – «Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика»; 1-74 80 05 – «Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции»; 1-74 80 02 – «Мелиорация, рекультивация и охрана земель»

дневной формы обучения

№ п.п.	Тема лекции	Количество часов
1	Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния	1
2	Управленческий потенциал руководителя и его составляющие	1
3	Личность подчиненного как объект управления	1
4	Организация и социальная группа как объект управления	1
5	Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция	2
6	Коммуникативные аспекты управленческой культуры руководителя. Культура речи руководителя	2
7	Деловое и управленческое общение: формы и виды	1
8	Культура ведения переговорного процесса и полемики	2
9	Психологические и риторические основы публичного выступления	2
10	Этические аспекты деятельности руководителя	2
11	Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	1
	ИТОГО	16

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

лекций по учебной дисциплине «**Управленческая культура и психология делового общения**» для студентов II ступени получения высшего образования по специальностям: 1-33 80 01 – «Экология»; 1-74 80 01– «Агрономия»; 1-74 80 03 – «Зоотехния»; 1-25 80 05 – «Бухгалтерский учет, анализ, аудит»; 1-26 80 01 – «Управление в социальных и экономических системах»; 1-25 80 01 – «Экономика»; 1-56 80 01 – «Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика»; 1-74 80 05 – «Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции»; 1-74 80 02 – «Мелиорация, рекультивация и охрана земель»

заочной формы обучения

№ п.п.	Тема лекции	Количество часов
1	Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния	1
2	Управленческий потенциал руководителя и его составляющие	
3.	Личность подчиненного как объект управления	
4	Организация и социальная группа как объект управления	
5	Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция	
6	Коммуникативные аспекты управленческой культуры руководителя. Культура речи руководителя	1
7	Деловое общение: формы и виды	1
8	Культура ведения переговорного процесса и полемики	
9	Психологические и риторические основы публичного выступления	
10	Этические аспекты деятельности руководителя	1
11	Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	
	ИТОГО	4

1.3. ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

ТЕМА 1. КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОВЛИЯНИЯ

- 1.1. Управление как социокультурный феномен
- 1.2. Управленческая культура: понятие и структура
- 1.3. Основные управленческие культуры
- 1.4. Психологические законы и методы управления

1.1. Управление как социокультурный феномен

Управление присутствует на всех этапах человеческой истории как одна из важнейших форм организации и координации человеческого опыта, его социализации. Очевидно, что управление в наиболее развитом, глубоком и содержательном смысле — социальный феномен и как любой социальный процесс, имеет культурное содержание [1, с.8]. Именно культура оказывает непосредственное воздействие на все сферы деятельности организации, в том числе и на управление.

Социокультурный параметр управления - это совокупность составляющих, определяемых спецификой социокультурного контекста, исходя из которого, подбираются методы, приемы, техники управленческого воздействия. Изменения в составляющих социокультурного параметра обусловили переход к стратегиям рефлексивного и манипулятивного управления, что означает глубинные сущностные изменения, заключающиеся в переносе акцента с воздействия на факторы и условия определяющие контекст на управление сознанием личности/группы/массы посредством создания заданной интерпретации ситуации и предопределения, тем самым, способа реагирования на основе данного понимания ситуации.

Возрастание роли культурного фактора в управлении - одно из важнейших требований современной ситуации. Культура управления как своеобразный индикатор, свидетельствующий о степени цивилизованности отношений в обществе. Ее состояние немаловажно для диагноза самого общества, поскольку прогресс человечества видится в усилении роли культуры в детерминации человеческой жизнедеятельности. Управленческая культура — это «интериоризированный социальный управленческий опыт», выраженный в управленческих знаниях; опыте осуществления различных видов управленческой деятельности, в том числе и творческой; а также опыт ценностного отношения в процессе управленческого взаимодействия, предполагающий знания о нормах отношения и навыки в соблюдении этих норм.

Управленческая культура является качественным показателем деятельности человека в системе взаимоотношений, определяемых специфической иерархией руководства и подчиненности. Высокий уровень управленческой культуры, являясь показателем профессионализма, вырабатывается в комплекс разнородных качеств и характеристик, сформировавшихся в процессе исторического и социокультурного развития управленческой деятельности. Овладение управленческой культурой — сложный и длительный процесс, требующий не только существенных усилий, но и определенных задатков у человека.

Управленческая культура имеет определенную структуру и может быть представлена на двух уровнях: общем и функциональном. Общая структура содержит ментальные и социокультурные компоненты, включающие управленческие знания, управленческое мышление и этические нормы, а также социальные компоненты — это социальные связи и отношения между структурными подразделениями, межличностные отношения, стили управленческой деятельности, система коммуникации. Функциональная

структура включает формализованные нормы и ценности всех сотрудников организации, ценности и взгляды руководителя, неформальные ценности организации, иерархические и статусные позиции, обладатели которых входят в число лиц, обладающих правом принимать управленческие решения, систему поощрения и наказания, принятую в организации. Таким образом, под структурой понимается установленный в организации способ иерархических и управленческих групповых связей и взаимодействия сотрудников, занимающих в организации определенные социальные позиции, выполняющих заданные им социальные функции в соответствии с принятыми в организации нормами и правилами. А. Н. Митин обобщив различные исследования, понимает культуру управления следующим образом. «Культура управления — это совокупность развивающихся идей, взглядов, ценностей, мироощущений, а также методы и приемы управленческой деятельности, связанные с поиском и получением новых результатов, нормы поведения» [3, с.18]. В данном определении отражены две стороны культуры управления: внутренняя, т. е. культура управленческого мышления и внешняя или культура управленческого действия или поведения.

Для понимания культуры управления необходимо учитывать следующие обстоятельства. Во-первых, культура, как результат деятельности людей, представляет собой предметный и деятельный генофонд общества, который задает индивидам и институтам определенные образцы мышления и поведения, а также предполагающий их способность к обучению, адаптации и, обеспечивающий возможность обновления объема и структуры «социальной памяти». Во-вторых, культура проявляется в деятельности людей, которая воплощает усвоенные или вновь выработанные образцы культуры. Поэтому управленческую деятельность можно рассматривать как функцию той или иной комбинации культурных традиций. При этом формы и ценности культуры управления формируются как в организации, так и за ее пределами. В-третьих, развитие культуры происходит по принципу естественного отбора, т. е. выживают те культурные традиции, взгляды, ценности, которые наилучшим образом обеспечивают жизненные цели общности.

Итак, управленческая культура не существует ни вне человека, являясь частью личной, профессиональной культуры, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Руководитель реализует через культуру свои способности, мировоззрение, социальные чувства, профессиональные умения. Подчиненный, воспринимая ценности управленческой культуры руководителя и организации, может изменять свою профессиональную культуру.

1.2. Управленческая культура: понятие и структура

Следует отметить, что структура управленческой культуры по составным элементам и типам их связи близка к таким видам культуры, как политическая, нравственная, экономическая, профессиональная. Управленческая культура имеет как общие "поля", так и общие элементы с этими видами культуры. Указанный аспект необходимо учитывать при конкретном анализе связей управленческой культуры с другими видами культуры, определении ее специфической роли и места в системе культуры личности.

Касаясь взаимосвязей управленческой и профессиональной культур, необходимо заметить, что профессиональная культура выступает как базис не только в отношении к управленческой, но также и ко всем другим видам культуры.

Профессиональная культура руководителя понимается как способность человека достигать качества результата относительно заданным параметрам в условиях реализации лично ориентированной модели взаимоотношений. Обусловлено это тем, что любой вид профессиональной деятельности людей прямо или косвенно, в системе профессиональных отношений имеет профессиональную направленность. Исходя из

этого, управленческая деятельность осмысливается как творческая инициатива руководителя, направленная на достижение стратегически проектируемых целей.

Управленческая культура имеет определенную структуру и может быть представлена на двух уровнях: «общем и функциональном».

Общая структура содержит ментальные и социокультурные компоненты, включающие управленческие знания, управленческое мышление и этические нормы, а также социальные компоненты — это социальные связи и отношения между структурными подразделениями, межличностные отношения, стили управленческой деятельности, система коммуникации. Функциональная структура включает формализованные нормы и ценности всех сотрудников организации, ценности и взгляды руководителя, неформальные ценности организации, иерархические и статусные позиции, обладатели которых входят в число лиц, обладающих правом принимать управленческие решения, систему поощрения и наказания, принятую в организации.

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций:

Охранная функция проявляется в создании барьера, ограждающего организацию от негативных внешних воздействий. Эта функция реализуется посредством различных запретов, «табу», ограничивающих норм.

Интегрирующая функция проявляется в формировании чувства принадлежности к фирме, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Этот процесс и облегчает решение кадровых проблем.

Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации (корпорации), их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации (корпорации) и ее участников в необходимое русло.

Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы.

Функция формирования образа организации (корпорации), т. е. ее **имиджа** в глазах окружающих.

В. В. Кузнецов рассматривая управленческую культуру руководителя как целостную динамическую систему, представляет ее в виде компонентов, характеризующих личность, общение и профессиональную деятельность.

В качестве основных компонентов управленческой культуры выделены следующие:

1. Мировоззренческий компонент: убеждения, интересы, предпочтения, ориентации руководителя.

2. Аксиологический компонент заключается в ценностях управленческого труда руководителя.

3. Практический компонент управленческой культуры руководителя раскрывает характер их взаимодействия с подчиненными, методы, формы планирования, организации, мотивации, контроля, управленческие приемы и технологии, уровень владения информационными технологиями, документированием.

4. Творческий компонент тесно связан с практическим и выражается в способности руководителя нестандартно подходить к вопросам планирования, организации, мотивации и контроля.

5. Рефлексивно-проектировочный компонент проявляется в рефлексивно-мыслительной культуре руководителя, в самореализации его сущностных сил [1, с.42–46].

Необходимо согласиться с авторами, считающими, что ведущая роль в формировании управленческой культуры человека должна принадлежать воспитанию как

целенаправленному воздействию на личность, а связь между воспитанием и культурой выступать в данном случае как связь между процессом и его результатом (культурой личности).

Ряд исследователей выделяют в структуре управленческой культуры различные компоненты. Рассматривая в целом, важнейшими показателями управленческой культуры являются: освоение общей культуры, приобщение к ее достижениям, овладение профессиональным мастерством, полная творческая реализация профессиональных навыков, профессиональная компетентность в своем виде деятельности, наличие глубоких знаний, методического опыта и мастерства, грамотное, эффективное использование средств и методов при достижении цели, использование в работе современных научных методов управления, рациональность, расчетливость при осуществлении своей работы, умение прогнозировать ход событий и быстро ориентироваться в обстановке, объективность выводов и обобщений, своевременность доведения до исполнителей всех документов, систематический контроль исполнения, инициатива и самостоятельность, спокойствие, выдержка, умение своевременно и правильно принимать решения. Также в культуру управления входит умение сочетать инициативу, самостоятельность, новаторство с преемственностью и консерватизмом в управлении, умение организовать оптимальное взаимодействие формальной и неформальной структур в коллективе, знания и навыки по разрешению психологических ситуаций в коллективе, ораторское искусство, рациональная организация рабочего времени, формирование и оптимальное использование своего имиджа [5].

Управленческая культура предполагает: овладение специальными знаниями, умениями, совершенными трудовыми приемами, необходимыми в конкретном виде профессиональной деятельности; развитие определенных нравственно-волевых качеств, принципиально-значимых в данном виде профессиональной деятельности, достаточно высокого уровня мастерства, потому что культура есть качественная характеристика высшего уровня деятельности.

Таким образом, понятие "управленческая культура", понятие, характеризующее степень овладения будущими руководителями в образовании знаниями и умениями профессиональной деятельности, их нравственно-мировоззренческих, творческих способностей в процессе этой деятельности .

1.3. Основные управленческие культуры

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения исторического и социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего народа.

Американская управленческая культура рассматривала управление как специализированный вид деятельности, а сам менеджер представлялся профессионалом, обладающим специальным образованием (школы бизнеса). Лозунг американской управленческой культуры: «Кто производит – не управляет, кто управляет, не производит. Управлять – это делать что-либо руками других».

Североамериканская деловая культура имеет такие особенности, как ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях, на сильную личность в практической деятельности, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, большими способностями в борьбе за прибыль, стремлением утвердить своё превосходство, исключительной уверенностью в себе, стойкостью, склонностью к риску. Американцы считают, что всякое дело должно быть выгодным («Тот, кто не дышит воздухом прибыли, тот задохнется в деловом мире»).

В деловых отношениях на производстве доминирует беспрекословное подчинение и жёсткая дисциплина. Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению.

Японская управленческая культура предусматривает подготовку руководителей посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству человеческих отношений.

Характерные черты японской управленческой культуры:

➤ **Основа – принцип «человеческого потенциала».** Суть концепции заключается в том, что на первый план выдвигается реальная возможность проявить и развить свои способности, получать от своей работы удовольствие. Работник оказывается полностью включенным во все обстоятельства, цели, понимает трудности своей работы, имеет возможность уделять внимание самоуправлению и самоконтролю. Реализацией на практике этих положений стало создание кружков качества. Важнейшей задачей руководителя стало искусство объединять разрозненных исполнителей, эффективно организовать их творческую деятельность, раскрыть их интеллектуальный потенциал. Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американские.

➤ **Система пожизненного найма персонала.** Принятый сотрудник застрахован от безработицы (увольнение возможно лишь при банкротстве компании), получает достаточно высокую и постоянно повышаемую зарплату и достаточно солидный социальный пакет (от оплат проезда на работу до оплаты зарубежных стажировок, льготного кредитования покупки, строительства жилья). Перешедший на работу в другую компанию лишается всех этих привилегий и начинает свою карьеру заново.

➤ **Система принятия решений «рингисэй»** – коллегиальность принятия решения. Ответственность за принятое решение распределена между всеми управляющими различных уровней управления.

➤ **Отождествление работника с фирмой.** Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья». Опросы работников всемирно известной фирмы «Сони Корпорэйшн» показали, что 75–85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которой принесут всем ее членам пользу. Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, уйти из семьи, поменять фамилию и имя – невозможно лишь изменить фирме.

➤ **Ступенчатая подготовка менеджеров посредством опыта.** Перевод на более высокую должность осуществляется при достижении определенного возраста и соответствующих показателей. Возможности служебного роста и продвижения на более высокие иерархические уровни гарантированы каждому сотруднику. В ходе служебного роста почти все сотрудники крупных фирм проходят работу последовательно в нескольких подразделениях, что избавляет служащих от монотонной, однообразной работы, расширяет их служебный кругозор и обеспечивает высокую квалификацию кадров.

Советская управленческая культура. Для нее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендующему. Как отмечали социологи, произошла канонизация принципа «начальству видней», который словно обручем сковал инициативу людей. Советскую управленческую культуру отличали высокая

эффективность в экстремальных условиях и относительно низкая в «нормальные» времена. Управленец часто перемещался с должности на должность. В целом для советской управленческой культуры была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека. Вместе с тем, деятельность по принципу «это надо было сделать вчера» позволили выявить и ряд жизнеспособных черт. К ним можно отнести умение приспособиться к изменившимся обстоятельствам, непредсказуемость поведения, готовность пойти на нестандартные решения.

В научной литературе не выделяется отдельный тип белорусской управленческой культуры, можно лишь говорить о наличии некоторых особенностей в управлении, которые связаны с национальным белорусским менталитетом. Как отмечают отечественные и зарубежные исследователи, отличительной особенностью белорусского национального менталитета является толерантность, трудолюбие, долготерпение, «памяркоўнасць», уважение к законам. Толерантность белорусов проявляется не только в терпимости, уважении культуры и обычаев других народов, но и в отрицании насильственного воздействия, стремлении к дружественному сосуществованию с представителями других культур и политических взглядов. Белорусам чужд революционизм и политический авантюризм. Они не склонны к радикальным изменениям в своей социальной жизни. Неслучайно в истории нашей страны никогда не было распространено националистическое и радикальное политическое движение.

Однако если рассмотреть управленческую культуру белорусов в рационально-иррациональном измерении, то особенность её в том, что белорусы отдают предпочтение моральным регуляторам, в основе которых субъективное толкование понятий «правда, справедливость». Таким образом, национальный характер, менталитет белорусского народа проявляется и в трудовой деятельности людей: в отношении к работе, в поведении, в корпоративной культуре и т.д. Нужно отметить также, что белорусская управленческая культура находится в стадии развития и становления, о чём свидетельствуют научные исследования и публикации последних лет.

Актуальной задачей современной психологии управления является строгий отбор всего положительного из советской и зарубежных управленческих культур. Следующей задачей будет постепенная выработка на этой основе своей управленческой культуры. Сделать это будет очень непросто, потому что элементы культуры (в том числе и управленческой) невозможно ввести, используя законы, декреты, приказы. Необходим относительно длительный период утверждения нового сначала в умах управленцев, а затем в их каждодневных действиях.

1.4. Психологические законы и методы управления

Успешное выполнение задач по совершенствованию хозяйственного механизма и управления АПК во многом зависит и от квалифицированного использования всеми руководителями и специалистами существующей системы **законов управления**. Выделяют следующие законы управления:

– **закон неопределенности отклика**. Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется», – в этих словах Ф. Тютчева отражена сущность закона неопределенности отклика. Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона: даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т. д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть в полной мере. Не стоит

предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть – это непреложный закон управления.

– **закон неадекватности взаимного восприятия.** Ни один человек не может постичь другого с такой же степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно другого человека. Неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение. Специалисты в области управления рекомендуют менеджерам использовать следующие принципы подхода к людям:

- *принцип универсальной талантливости* – нет людей бездарных, неспособных, есть люди, занятые не своим делом;

- *принцип развития* – способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;

- *принцип неисчерпаемости* – ни одна оценка, данная человеку при его жизни, не может считаться окончательной.

– **закон неадекватности самооценки.** Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей. Известно, что самооценка никогда не бывает адекватной – она всегда либо завышена, либо занижена. Кроме того, человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это, безусловно, накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя.

– **закон искажения информации.** Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей через которых она проходит. Причины искажения информации: язык – всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения; люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также по физическому и психическому состоянию, что накладывает отпечаток на процесс передачи информации.

– **закон самосохранения.** Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного социального статуса человека, его личностной состоятельности, и сохранения человеком собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны либо с учетом, либо с игнорированием этого обстоятельства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Понять смысл и значение этого закона очень легко.

Представим себе производственное совещание, на котором руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих немедленно отреагировал на предложение и сказал что-то невпопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», – ответил на это руководитель. Что происходит в этой ситуации со всеми присутствующими? Их сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выступающего. Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания – людей, коллективно решающих проблему. Как видим, несоблюдение закона сохранения личностного статуса приводит к отрицательному результату.

– **закон компенсации.** В общем виде этот закон означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой

области. К примеру, слабо развитую память можно компенсировать умело организованным трудом и использованием системы фиксирования информации: записными книжками, диктофонами, еженедельниками и т. д.

Таким образом, на результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, что является показателем высокой управленческой культуры.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
2. К у з н е ц о в В. В. Управленческая культура руководителя: [управление в постиндустриальном обществе]: учебное пособие / В. В. Кузнецов, О. В. Орловская. — Москва:Эгвес, 2013. — 177 с.
3. М и т и н, А. Н. Культура власти и управления : Учеб. пособие для студентов и слушателей. / А.Н. Митин; Урал. акад. гос. службы. - Екатеринбург : Урал. акад. гос. службы, 2011. - 593 с.,
4. Основные положения программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы / Минск: «Бел. Дом печати», 2016.– 54 с.
5. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
6. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Лекция 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО СОСТАВЛЯЮЩИЕ

2. 1. Руководство и лидерство как социальные феномены.
- 2.2. Основные функции управленческой деятельности руководителя.
2. 3. Профессионально важные качества руководителя.
- 2.4. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя
2. 5. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК.

2.1. Руководство и лидерство как социальные феномены

Уже в первых работах по психологии управления в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпирическое изучение этой проблемы началось с 20-х годов и в настоящее время ведется достаточно интенсивно. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления. Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи.

Как считает Урбанович А.А, основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

* руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

* руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

* руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

* руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

* деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

* руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

* руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Имеющиеся различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство** есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, **лидерство** есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда. Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители. Многое зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

2.2. Основные функции управленческой деятельности

Управленческая деятельность — принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные **психологические особенности управленческой деятельности** можно свести к следующим:

- * большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;
- * неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;
- * ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;
- * значительная роль коммуникативной функции;
- * высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуется **функциями управления**. Функции — основная категория управления, поскольку в них сливаются воедино принципы, методы и само содержание управленческой деятельности. Общие или универсальные функции присущи управлению любой сферой, любой деятельностью. Они расчленяют содержание управленческой деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения определенного результата.

К таким общим функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль. Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Надо уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе целей. **Функция планирования** заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. Предпосылкой планирования как

специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование — выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организации в будущем.

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит *функции контроля, учета и анализа деятельности*.

По направленности руководителя на решение различных функциональных задач А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин, В.Г. Шорин выделяют следующие стили:

- * ориентированный на решение в основном производственных задач;
- * ориентированный на решение преимущественно социально-психологических и социальных задач;
- * ориентированный на оптимальное решение задач, стоящих перед организацией и руководителем.

2.3. Профессионально важные качества руководителя

Как упоминалось выше, руководитель – не только управляющий, лидер и т. д., но и личность. Личностные особенности руководителя могут в значительной степени определять успешность его деятельности и эффективность руководства. Поэтому при отборе людей на руководящие должности возникает проблема личностных критериев. Психологический портрет менеджера (профессионально подготовленного управленца) пытались создать многие исследователи. Описание личности менеджера – достаточно сложная задача. Чтобы упорядочить эти описания, можно воспользоваться одной из принятых в психологии классификаций личностных характеристик. Так, например, Р.Л. Кричевский использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие **блоки личностных характеристик менеджера**.

I. Биографические характеристики.

1. *Возраст.* Имеющиеся данные касаются в основном возраста высоких хозяйственных руководителей наиболее развитых стран мира. Так, средний возраст президентов крупных японских компаний в обрабатывающей промышленности составляет 63,5 года, тогда как американские коллеги того же ранга несколько моложе – 59 лет. Однако возраст необходимо рассматривать не только как биологическую, но и как социально-психологическую характеристику человека. В то же время нельзя считать, что лишь зрелые люди могут занимать высокие посты. История развития предпринимательства показывает, что у истоков создания крупнейших промышленных гигантов стояли очень молодые люди.

2. *Пол.* В настоящее время все чаще на руководящие посты выдвигаются женщины. В связи с этим многие исследователи пытаются вычлнить особенности мужского и женского руководства. Показано, что женщины проявляют больший по сравнению с мужчинами интерес к межличностным отношениям. Женщины превосходят мужчин в мягкости, демократичности руководства, в ориентации на человеческие отношения. Возможно, появление женщин в менеджменте связано с новыми требованиями эпохи преобразований, связанных с повышенным вниманием к человеку.

3. *Социально-экономический статус и образование.*

II. Способности.

В классификации личности, разработанной М. Шоу, способности делятся на общие (интеллект) и специальные (знания, умения и т. п.).

III. Черты личности.

В справочнике Р. Стогдилла отобраны наиболее упоминаемые в различных исследованиях личностные черты, обуславливающие эффективность руководства. Это: а) доминантность – стремление влиять на подчиненных; б) уверенность в себе; в) эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;

г) креативность – способность к творческому решению задач; д) стремление к достижению цели и предприимчивость; е) независимость; з) общительность.

IV. Менеджерские характеристики – специфические характеристики, которые необходимы человеку для успешного ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента.

Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления *ключевых качеств перспективных руководителей*. Среди первых шести были следующие:

- * умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- * готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- * активность (жизненная и управленческая);
- * приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- * умение при необходимости легко менять стиль управления;
- * семейная поддержка
- * личное обаяние и здоровье.

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух моделях профиограмм руководителя (под профиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

В профиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем, три блока качеств руководителя. К *общим качествам* отнесены

- * незаурядный интеллект,
- * фундаментальные знания,
- * достаточный профессиональный опыт.

Второй блок включает следующие *конкретные качества*:

* *идейно-нравственные*, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;

* *научно-профессиональные качества* включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;

* *организационные качества* включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;

* *психофизические качества* включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

К третьему блоку отнесены *специфические личностно-деловые качества*, представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами. Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий.

Многим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств, таких как:

- * *коммуникабельность* — умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- * *эмпатичность* — умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- * *способность к психоанализу*, то есть самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- * *стрессоустойчивость*, то есть физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями.
- * *красноречивость* — умение в совершенстве владеть своим словом, то есть умение внушать и убеждать словом.

По данным ряда авторов, управленец тратит на общение более 3/4 своего рабочего времени. Большинство руководителей считают, что главная причина, по которой способному управленцу не удается хорошая карьера, кроется в том, что он плохо взаимодействует со своими коллегами и подчиненными. Руководитель может принимать взвешенные и рациональные решения только в том случае, когда он знает реальное положение дел, активно взаимодействует со своими подчиненными, опирается на них. Все это возможно лишь при развитии в себе коммуникабельности, общительности.

2.4. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя

Эффективность руководства тесно связана с эффективностью деятельности организации. А. И. Китов отмечал, что деятельность руководителя не может оцениваться по каким-то

собственным параметрам. Подлинным критерием оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда руководителей и исполнителей.

Критерии эффективности руководства подразделяют на психологические и непсихологические. К психологическим критериям относят:

- удовлетворённость членов коллектива различными аспектами членства в нём (например, отношениями, условиями труда);

- мотивация членов коллектива (желание трудиться, стремление сохранить членство в коллективе);

- авторитет руководителя коллектива;

- самооценка коллектива (некий общий итог успешности его функционирования).

Непсихологические критерии эффективности руководства включают:

- действенность, т. е. получение нужных «вещей» (производимой продукции) вовремя (своевременность), с нужными свойствами, в достаточном количестве;

- экономичность выражается формулой: ресурсы, которые следовало бы потребить / ресурсы, фактически потреблённые;

- качество – соответствие «спецификациям», т. е. различным качественным признакам;

- нововведения;

- прибыльность (доходы / издержки).

Руководитель считается эффективным, если он имеет высокие показатели по психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

На руководителе лежит вся ответственность за успешность построения бизнеса, стратегии и тактики развития, принятие решений, организация кадровой политики и многие другие обязанности.

Показателем эффективности руководства является также степень авторитета руководителя.

Выделяют следующие формы этого авторитета:

- *формальный авторитет*, обусловленный набором властных полномочий, даваемых занимаемым постом. Формальный должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния на своих подчиненных. Стопроцентную отдачу работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно на свой *психологический* авторитет;
- *моральный авторитет* (разновидность психологического авторитета), зависящий от нравственных качеств руководителя;

- *функциональный авторитет* (разновидность психологического авторитета), определяемый компетентностью руководителя, его деловыми качествами и отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере влияния на подчиненных, что вызывает агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным и приводит к ухудшению психологического климата и результатов деятельности коллектива.

М. Вудкок и Д. Фрэнсис предлагают концепцию анализа личности руководителя – концепцию личностных ограничений. Ограничением они называют фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы», т. е. организации в целом, рабочей группы или одного человека. Все руководители имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы, но по некоторым причинам у них есть также области недостаточно развитых способностей. Эти последние и называются ограничениями. Данная теория предлагает в качестве быстрого и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личностному росту.

Авторы концепции выделяют 11 потенциальных ограничений.

1. *Неумение управлять собой*. Работа управленца полна волнений и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность.

2. *Размытые личные ценности*. От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру не будет хватать твердых оснований для принятия решений, и его решения будут восприниматься окружающими как недостаточно обоснованные.

3. *Смутные личные цели*. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым или нежелательным целям, часто несовместимым с современностью.

Подобные менеджеры с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. *Остановленное саморазвитие.* Некоторые менеджеры не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом, они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. *Недостаточность навыка решать проблемы.* Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им часто трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.

6. *Недостаток творческого подхода.* Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Такой руководитель редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Такой руководитель ограничен недостатком творческого подхода.

7. *Неумение влиять на людей.* Руководителям необходимо постоянно воздействовать на людей. Недостаточно настойчивый руководитель, который не умеет устанавливать взаимодействие с окружающими, выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.* Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и практикующие устаревший управленческий стиль, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. *Слабые навыки руководства.* Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые можно назвать способностью руководить. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. *Неумение обучать.* Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. *Низкая способность формировать коллектив.* Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или малоэффективна.

Согласно этому подходу, качества, необходимые руководителю, не являются раз и навсегда данными от рождения, а развиваются в процессе упорной работы над собой. Поэтому каждый руководитель может развить в себе требуемые качества и таким образом повысить свою эффективность. Для этого ему в первую очередь понадобятся открытость новому опыту и желание изменяться.

2.5. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК

Совершенствование управления сельскохозяйственным производством является важным резервом повышения его эффективности. Опыт многих сельскохозяйственных предприятий и объединений подтверждает, что там, где руководители и специалисты постоянно занимаются совершенствованием управления производством, трудовые коллективы обеспечивают постоянный рост производства продукции сельского хозяйства, производительности труда, экономии средств и повышения рентабельности всех отраслей. Необходимость совершенствования стиля управления обусловлена также происходящими количественными и качественными изменениями в условиях производственно хозяйственной деятельности колхозов, совхозов и объединений в условиях рыночной экономики.

Одним из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления. **Стиль управления** — это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными.

Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно — в начале этого века. Название трех стилей связано с личной биографией и позицией К.Левина. На основании исследования К.Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

Авторитарный стиль проявляется в жестких способах управления, пресечении инициативы членов группы, отсутствии обсуждения принимаемых решений, управлении группой только одним человеком – руководителем, который сам вырабатывает решения, контролирует и координирует работу подчиненных. При авторитарном стиле качество решений руководителя зависит от информации, которой он обладает и от его способности правильно ее интерпретировать. Однако авторитарный руководитель не всегда владеет достаточной информацией для принятия решений, поскольку между ним и его группой существует большая социальная дистанция. Подчиненные не слишком откровенны с авторитарным руководителем, и о многих событиях он может не знать. В целом при таком стиле принятие решений и их поддержка членами группы зависят от авторитета руководителя. Сами решения доводятся до подчиненных в ясной, конкретной и четкой форме. Авторитарный стиль предполагает четкое планирование работы, выполнение всех дел в соответствии со сроками, оперативное принятие решений по важным вопросам. Авторитарный стиль прост и оперативен, однако ведет к пассивности подчиненных и лицемерию по отношению к руководителю.

Демократический стиль отличается коллегиальным обсуждением проблем в группе, поощрением инициативы подчиненных, активным обменом информацией между лидером и членами группы, принятием решений на общем собрании. При демократическом стиле руководитель имеет больше информации о групповых процессах, что облегчает принятие решений и делает их более адекватными ситуации. Однако само принятие осуществляется медленнее в связи с демократическими процедурами. Кроме того, руководитель должен обладать особыми качествами: гибкостью поведения, толерантностью по отношению к подчиненным, терпением и сдержанностью при высоком уровне общительности. Данный стиль способствует более благоприятному психологическому климату в группе, нежели авторитарный. Наблюдается относительно высокая степень удовлетворенности членов группы своей деятельностью и положением среди коллег. Тем не менее у руководителя могут быть проблемы в связи с контролем деятельности. Демократический стиль делает возможным участие всех в управлении, однако мешает при необходимости быстрому принятию решений.

Попустительский стиль (либерально-анархический) встречается значительно реже, чем авторитарный и демократический. Он выражается в добровольном отказе руководителя от управленческих функций, устранении от руководства, передаче функций управления членам группы. При таком стиле группа существует самостоятельно и сама определяет основные направления своей жизнедеятельности. Постепенно происходит полный отказ от формальных отношений, социальная дистанция между членами группы резко сокращается, увеличивается фамильярность в общении друг с другом. В такой ситуации может снизиться интерес к делу, и совместная цель может быть и не достигнута. Только высокий уровень личностного или профессионального развития членов группы может способствовать нормальной работе группы при таком управлении. В то же время попустительский стиль может способствовать росту ответственности и самостоятельности рядовых членов группы. Попустительский стиль ориентируется на самостоятельность членов группы, но это возможно только при их высочайшей квалификации.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Если уровень развития низкий (низкая квалификация, недобросовестные работники) реализуется такая форма управленческого поведения, как «авторитарное указывание» (указания, контроль, наказания, поощрения).

При среднем уровне (недостаточно опыта, хотя старательны) рекомендуется «популяризация» как форма управления (инструктажи, контроль, интенсивное общение). При хорошем уровне (имеют базовые навыки и необходимую квалификацию и желание работать) полезна такая форма управленческого поведения, как «участие в управлении» (консультации, поощрение инициативы, предоставление большей ответственности, ограничение контроля, широкое общение). При высоком уровне развития (экстраспециалисты, ответственные, инициативные работники) реализуется такая форма управления, как «передача полномочий»

(предоставление прав для самостоятельного решения проблемы, невмешательство в дела, самоуправление и самоконтроль, поддержка, вознаграждение творческого решения проблем).

Непоследовательный (алогичный) стиль управления проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то либерально-анархический, то демократический, то вновь авторитарный и т.п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем. Форма и содержание действий руководителя могут не совпадать, например, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения к подчиненным, обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителя давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под «демократического»).

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного.

Однако следует отметить, что выбор стиля управления руководителя сельскохозяйственного предприятия имеет свои особенности, связанные со спецификой сельскохозяйственного производства.

Нестабильность, зависимость от природных условий, сезонный характер производства и денежных поступлений, замедленный по сравнению с промышленностью кругооборот и оборот фондов, использование в качестве средства производства земли, обширная инфраструктура требуют особого, определяемого государством механизма регулирования сельского хозяйства и взаимосвязанных с ним отраслей агропромышленного комплекса.

Многообразие форм собственности и хозяйствования обуславливает формирование присущих им органов управления при одновременном развитии горизонтальных координационных связей для решения общих вопросов на территории, где эти хозяйства расположены (общие сервисные службы, социальная и культурно-бытовая сфера и т. д.). Имеются и другие особенности, определяющие специфику организации управления в АПК: различия между городом и деревней, традиции, обычаи населения и др. Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, животноводческий комплекс объективно отличаются и характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управленческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

При выборе стиля управления эффективный руководитель должен учитывать, кроме факторов, указанных выше, свои собственные индивидуальные особенности и возможности. Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных (специфика основной деятельности организации, специфика целей и задач) и субъективных факторов (индивидуально-психические особенности личности руководителя, уровень общей и управленческой культуры, образования и др.).

В заключение отметим, что развитие рыночных отношений в аграрном производстве Республики Беларусь вызывает огромную потребность в высококвалифицированных, инновационных, по-настоящему деловых людях: руководителях, способных возглавить данный переход, познать законы рынка и творчески их использовать, учесть весь спектр индивидуальных особенностей и различий, а также значение социальных факторов для эффективной профессиональной деятельности работников АПК. При этом для современного руководителя АПК любого ранга чрезвычайно важно владение приемами, способами и стилями управления коллективом, поскольку от умения работать с людьми в огромной степени будет зависеть их профессиональный успех. Для повышения результативности управленческой деятельности руководитель должен постоянно работать над собой, контролировать свое поведение, формировать и развивать необходимые деловые и личностные качества. Вместе с тем, применяя управленческие принципы, современный руководитель аграрного производства сможет создать более комфортные психологические условия в своих коллективах и эффективно управлять предприятиями АПК.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.

2. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
3. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления /А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
4. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Лекция 3. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

*Предприятие— это кадры.
Девиз японской фирмы «Ниссан»*

3.1 . Особенности психолого-управленческого подхода. Структура личности подчиненного.

3.2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном?

3.3. Психологические типы подчинённых.

3.4. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации

3. 1. Особенности психолого-управленческого подхода. Структура личности подчиненного.

Как известно, личность изучают многие дисциплины, в том числе социология, общая психология, психология управления.

Для *психологии управления* наиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере. Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности — в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера изучения личности в психологии управления — исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Структура личности подчиненного. В структуре личности выделяют следующие составные части:

1) **психические процессы** как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

* *познавательные*, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

* *эмоциональные*, выражающие отношение к окружающему миру;

* *волевые*, определяющие саморегуляцию деятельности;

2) **психические состояния** как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

* *положительные состояния*, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

* *отрицательные состояния*, то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

3) **психические образования** как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

4) **психические свойства** как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

* *самосознание*, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

* *направленность*, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

* *способности*, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

* *характер*, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности;

* *темперамент*, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов.

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны. Однако для большинства профессий тип темперамента не определяет степень эффективности. Человек в процессе профессионализации вырабатывает индивидуальный стиль деятельности, позволяющий ему использовать преимущества его темперамента и нивелировать недостатки.

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента.

Холерический темперамент характеризует вспыльчивого человека. О таком говорят, что он слишком горяч, несдержан. Вместе с тем такой индивид быстро остывает и успокаивается, если уступают, идут навстречу. Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

Сангвинический темперамент характеризует человека весьма веселого нрава. Он представляется оптимистом, полным надежд, юмористом, шутником, балагуром. Он быстро воспламеняется, но столь же быстро остывает. Сангвиник много обещает, но не всегда сдерживает свои обещания. Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (то есть он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, свехобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Флегматический темперамент относится к хладнокровному человеку. Он выражает собой скорее склонность к бездействию, чем к напряженной активной работе. Такой человек медленно приходит в состояние возбуждения, но зато надолго. Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свои лучшие качества на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без принуждения и торопливости.

Меланхолика отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности». Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи.

Тип темперамента полезно также знать при делегировании полномочий и поручений. При необходимости быстрой реакции на меняющиеся обстоятельства более успешным будет

сангвиник или холерик. Флегматик эффективнее работает в рутинных ситуациях, связанных, например, с переработкой данных, подсчетами, подготовкой отчетов. Меланхолик сензитивен в общении, поэтому он хорошо понимает людей, может установить доверительный контакт с клиентом.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных в общее дело.

3 2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном?

Как мы говорили, задача управления – выполнение деятельности усилиями других людей, т. е. подчиненных. Однако подчиненный – не «чистый лист», на котором можно написать все что угодно. Это сложившаяся личность, обладающая определенными характеристиками и свойствами. Если руководитель не учитывает индивидуально-личностные особенности подчиненного, он не сможет прогнозировать его реакцию на управленческие воздействия.

Что необходимо знать руководителю о подчиненном?

При подборе персонала в первую очередь обращают внимание на подструктуры форм отражения и опыта, т. е. интеллектуальный и образовательный уровень и профессиональный опыт, включающий набор знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения деятельности. Гораздо реже анализируют уровни биологических свойств и особенно уровень направленности, а ведь именно последний определяет направленность деятельности и степень удовлетворенности от ее осуществления.

Уровень биологических свойств. Этот уровень задан конституционально, генетически. Часто возникает вопрос о соответствии конституциональных свойств данному виду деятельности. Существуют, действительно, виды деятельности, где эти особенности учитывать необходимо. Скажем, в работе диспетчера важна быстрота реакции, поэтому необходим отбор для такой деятельности людей с сильной нервной системой, эмоциональной устойчивостью, подвижностью нервных процессов. Особенности нервной системы определяют тип темперамента человека, который является врожденным и не изменяется в течение жизни. В то же время руководителю необходимо знать тип темперамента подчиненного, для того чтобы правильно подбирать управленческие воздействия.

Необходимо также учитывать *половые и возрастные особенности* подчиненных. Женщины и мужчины имеют некоторые психологические особенности; так, женщины обычно более ориентированы на отношения, а мужчины – на решение задачи. Поэтому распоряжения и указания следует давать женщинам и мужчинам по-разному, с учетом этих особенностей.

Возраст часто связывают лишь с наличием или отсутствием опыта. Действительно, с возрастом нарабатываются навыки, приобретается опыт, являющийся основой эффективной деятельности. Однако в то же время с возрастом и стажем работы приобретаются стереотипы деятельности, снижается желание познавать новое, осваивать новые приемы деятельности и технологии. Сохранить восприимчивость к новому в зрелом возрасте – важное качество специалиста, обеспечивающее его непрерывное саморазвитие.

С возрастом также связаны неизбежные кризисы личностного развития. Кризис обязательно возникает в жизни каждого человека, так как развитие личности происходит неравномерно. Разрешение кризиса состоит в том, что личность преобразует свою структуру в соответствии с новой ситуацией, формируя новые элементы личности (мотивы, ценности, убеждения и т. д.).

Уровень форм отражения К.К. Платонов выделяет две формы отражения:

- с помощью познавательных процессов происходит познание окружающего мира;
- с помощью эмоциональных процессов происходит эмоциональная оценка значимости воспринимаемого для субъекта.

Особенности познавательных процессов подчиненного – памяти, внимания, восприятия, мышления, воображения – являются важными компонентами его профессиональной пригодности. Часто при приеме на работу происходит оценка уровня развития данных процессов, если их развитие является необходимым условием успешности профессиональной деятельности.

Однако часто не учитывается другой момент: преобладание у сотрудника той или иной ведущей сенсорной системы. Хотя существование репрезентативных систем не доказано

исследованиями, на эмпирическом уровне эти типологии широко используются. Выделяют в зависимости от преобладающего канала восприятия следующие типы сотрудников:

- 1) визуалы – преобладающим каналом восприятия является зрение; соответственно у них часто преобладает зрительная память, образное мышление;
- 2) аудиалы – преобладающим каналом восприятия является слуховой канал;
- 3) кинестетики – у таких людей преобладает осязательный канал.

Функционирование эмоциональной формы отражения также связано с индивидуальными особенностями. Они обусловлены в первую очередь особенностями нервной системы. Люди с высокой степенью эмоциональной нестабильности (дискорданты) легко выходят из себя, бурно реагируют на эмоционально значимые ситуации. Эмоционально стабильные люди (конкорданты) теряют самообладание только в крайних ситуациях, быстро восстанавливают эмоциональное равновесие.

Уровень опыта. К этому уровню относятся знания, умения, навыки, которые человек приобрел за свою жизнь. Обычно необходимость оценки этого уровня также хорошо осознается. Знания и умения сотрудника составляют основной багаж его профессиональной компетентности.

Уровень направленности. К направленности личности относится совокупность устойчивых мотивов, направляющих деятельность личности. Формирование этой подструктуры связано с развитием самосознания и с переходом от внешних критериев оценки себя к внутренним. Убеждения, ценности, смыслы, мировоззрение личности составляют основу таких внутренних критериев. С точки зрения эффективного функционирования организации важно, чтобы цели, ценности, убеждения сотрудников совпадали с организационными. Эти задачи решаются с помощью развития организационной культуры, формирования внутреннего имиджа организации.

Характер – это подструктура личности, проявляющаяся на всех ее уровнях. Характером в психологии называется система индивидуальных устойчивых личностных черт, которые определяют отношения человека и его способы поведения в различных ситуациях. Таким образом, о чертах характера сотрудника можно судить на основе наблюдения за его поведением в конкретных ситуациях. По степени выраженности черты характера делятся на: 1) нормально выраженные – такие черты практически не выделяются; 2) акцентированные черты – достаточно заметно выделяются, являются обобщенными и устойчивыми, т. е. проявляются в различных ситуациях и практически всегда; 3) психопатические черты – выражены очень ярко, что приводит к социальной дезадаптации таких людей.

Акцентуации характера достаточно часто встречаются у сотрудников. Для того чтобы оптимальным образом строить взаимодействие с акцентированным сотрудником, надо понимать его особенности. Обычно акцентуация – это комплекс черт, так как характер имеет системное строение. В классификации К. Леонгарда выделяются следующие типы акцентированных характеров: 1) демонстративный; 2) педантичный; 3) застревающий; 4) возбудимый; 5) гипертимный; 6) дистимичный; 7) тревожный; 8) циклотимный; 9) аффективно-экзальтированный; 10) эмотивный. Поэтому некоторые профессии имеют определенные требования к характеру, что отражается в профессиограммах. Так, дистимичный человек вряд ли будет успешен в организаторской деятельности.

Способности – это такие личностные свойства, которые определяют уровень успешности освоения и реализации какой-либо деятельности. Именно от способностей зависит уровень возможностей человека в профессиональной деятельности. Способности развиваются на основе природных задатков, поэтому они во многом генетически заданы. Однако полностью раскрываются способности только в соответствующей социальной среде. Выделяют общие способности, которые определяют успешность выполнения многих видов деятельности (например, интеллект, память и т. д.), и специальные способности, определяющие успешность в определенных видах деятельности. Специальные способности формируются в процессе овладения профессиональной деятельностью. В процессе профотбора оцениваются профессиональные задатки человека, его склонности и способности, и на основании такой оценки определяется профпригодность человека к определенной деятельности. О полной профпригодности можно говорить лишь тогда, когда способности человека полностью соответствуют требованиям профессиональной деятельности.

Качества сотрудника, определяющие его возможности и эффективность трудовой деятельности, объединяются в понятие **трудового потенциала**, широко используемого в

социологии труда. К компонентам трудового потенциала относят: здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм. Некоторые авторы в структуре трудового потенциала выделяют: квалификационный потенциал (умения, знания, навыки), психофизиологический потенциал (работоспособность), творческий потенциал (интеллектуальные, познавательные способности), коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству), нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера).

В психологии для описания личности сотрудника организации традиционно используется понятие **профессионально важных качеств** (ПВК). Профессионально важные качества – это такие качества личности, которые необходимы для эффективного выполнения определенной профессиональной деятельности, характеризуют успешность ее освоения.

Набор личностных характеристик, определяющих эффективность осуществления определенной деятельности, формируется в результате построения профессиограммы. **Профессиограмма** представляет собой перечень требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к психофизиологическим и личностным характеристикам человека, т. е. профессионально важных качеств (ПВК) данной специальности. Основу профессиограммы составляет **психограмма** – описание психологических особенностей конкретной профессиональной деятельности и личностных качеств, являющихся для данной деятельности профессионально важными. На основе анализа профессиограммы и соотнесения ее требований с индивидуально-психологическими особенностями сотрудника делается вывод о психологической пригодности к профессии. Психологическая пригодность к профессии – это свойство личности, о котором можно судить по двум критериям: 1) успешному освоению профессии; 2) степени удовлетворенности человека своим трудом. Профессиональная пригодность формируется в процессе учебной и трудовой деятельности.

3. 3. Психологические типы подчинённых

Исполнительская деятельность может быть описана с помощью семи психологических измерений [Самыгин, Столяренко]:

- 1) целенаправленность – бесцельность;
- 2) мотивированность – незаинтересованность;
- 3) самостоятельность – зависимость;
- 4) организованность – стихийность;
- 5) ответственность – безответственность;
- 6) компетентность – некомпетентность;
- 7) творчество – рутинность.

Каждая из этих характеристик деятельности требует от исполнителя соответствующих свойств его личности. Поэтому данные шкалы можно использовать для выделения **психологических типов подчинённых**:

- 1) творческий тип: преобладают самостоятельность, компетентность, творческий подход к выполнению деятельности;
- 2) сверхнормативный тип: преобладают целенаправленность, заинтересованность, организованность;
- 3) регламентированный тип: преобладают рутинность, организованность, ответственность;
- 4) пассивный тип: преобладают зависимость, незаинтересованность, бесцельность;
- 5) «преобразовывающий» указания руководителя: преобладают самостоятельность, целенаправленность, творчество;
- 6) низкомотивированный тип: преобладают бесцельность, незаинтересованность,
- 7) уклоняющийся тип: преобладают безответственность, незаинтересованность;
- 8) трудноуправляемый тип: преобладают стихийность, безответственность, некомпетентность.

В свою очередь, среди трудноуправляемых исполнителей выделяют следующие типы:

«ленивые» – недостаточно активные в трудовой деятельности;

«агрессивные» – излишне раздражительные, вспыльчивые, трудные в общении;

«беспомощные» – у них преобладает стремление избежать неудачи;

«эмоциональные» – излишне эмоционально реагирующие на возникающие трудные ситуации; и некоторые другие типы.

Нетрудно заметить, что в этой классификации используются не только параметры деятельности, но и личностные особенности сотрудников, которые обсуждались в предыдущем разделе. В группу «трудноуправляемых» сотрудников, по-видимому, попадают сотрудники с акцентуациями характера, которые сложнее приспосабливаются к ситуации трудовой деятельности. Однако эта классификация носит эмпирический характер и нуждается в экспериментальной проверке.

В современной зарубежной психологии вместо понятия «деятельность» используется термин «поведение», и проблема деятельности сотрудника предстает как проблема организационного поведения, т. е. поведения человека в организации в процессе выполнения своих трудовых обязанностей. Поведение сотрудников в организации оценивается в первую очередь с точки зрения его соответствия нормам и требованиям организации. Соответственно выделяют следующие типы сотрудников.

1. Сверхнормативный, исключительно добросовестный; такие сотрудники обладают сильной мотивацией к труду и их поведение полностью соответствует требованиям организации. Однако таких сотрудников всего 5 %.

2. Нормативный, достаточно добросовестный; обладает достаточной мотивацией; таких, по мнению автора, 60 % сотрудников.

3. Субнормативный, недостаточно добросовестный; их мотивы неясны, они недостаточно мотивированы к труду. Поведение может принимать деструктивные формы, отличаться от нормативного.

4. Ненормативные, недобросовестные; не мотивированы к труду, поведение девиантное или делинквентное. Таких сотрудников 5 %.

Другой популярный в настоящее время подход к анализу деятельности специалиста – компетентностный подход. В рамках данного подхода выделяют компетенции и компетентность как взаимосвязанные конструкты.

Компетенции – это требования успешной деятельности, сформулированные в терминах интегральных качеств индивидуального или коллективного субъекта. Эти качества, как правило, сочетают в себе знания, профессиональные навыки и индивидуально-типические или организационно-культурные характеристики, необходимые для успешной работы (в определенной профессии, на определенной должности, в конкретной компании). Таким образом, компетенции – совокупность знаний, умений и навыков, которые необходимы для выполнения конкретной работы.

Набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из корпоративных, менеджерских и профессиональных (функциональных, технических) характеристик. Набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников данной организации и задается корпоративным кодексом. Их обычно немного, около 4–6. К ним добавляются менеджерские (для руководителей) и технические (для исполнителей) компетенции. Чем выше позиция сотрудника в профессионально-должностной иерархии, тем больше от него требуется менеджерских и тем меньше технических и профессиональных компетенций. На исполнительском уровне необходимы только техническо-профессиональные и корпоративные компетенции. Функциональные компетенции описывают навыки и умения, необходимые для эффективного выполнения сотрудником определенной функции. При определении критериев оценки компетенций обязательно прописываются примеры поведенческих проявлений, которые помогают оценить уровень развития той или иной компетенции у данного сотрудника (негативные и позитивные индикаторы).

При определении профессиональных компетенций часто употребляется понятие «ключевых компетенций», т. е. таких, которыми, во-первых, должен обладать каждый человек и которые, во-вторых, можно было бы применять в самых различных ситуациях. Ключевые компетенции являются, таким образом, универсальными и применимыми в разных ситуациях. К ключевым компетенциям могут относиться: определенные личностные качества, профессиональные качества, общие знания, умения, навыки.

Компетентность – это совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках заданных компетенций (типов задач) конкретной должности или

компании в целом. Компетентности персонала можно рассматривать в качестве инструментов реализации компетенций организации.

Модель компетенции удобна тем, что позволяет достаточно точно измерить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития.

3.4. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации

Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям организации. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации, и в качестве ее механизма. Под *адаптацией* (от лат. *adapto* — приспособляю) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды.

Трудовая адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности. Трудовая адаптация может быть первичной - при первоначальном вхождении работника в производственную среду и вторичной - при смене рабочего места без смены и со сменой профессии или при существенных изменениях среды. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной, культурно-бытовой и психофизической адаптацией.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Проявляется в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей и творчества в труде.

Профессиональная адаптация связана с достижением сотрудником определенного уровня овладения навыками, необходимыми в деятельности, формированием профессионально важных качеств личности, а также приспособлением к предметной среде, такой как условия деятельности, рабочее место. Если социально-психологическая адаптация может протекать достаточно быстро, то профессиональная адаптация может длиться от трех до пяти лет. На скорость и эффективность адаптации влияют личностные особенности сотрудника. Два вида адаптации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Однако возможны ситуации, когда человек достигает хорошей социально-психологической адаптации, но имеет низкий уровень профессиональной адаптации, и наоборот.

В ходе *социально-психологической адаптации* происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др.

Общественно-организационная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т.д.

Культурно-бытовая адаптация - это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени

В процессе *психофизиологической адаптации* происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе

нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В процессе адаптации работник проходит следующие стадии:

Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

Стадия приспособления, на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки.

Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление к среде, идентификация с новой группой.

Факторы трудовой адаптации - это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. Среди них можно выделить как объективные, так и субъективные.

Объективные (в трудовой организации - это факторы, связанные с производственным процессом) - факторы, которые в меньшей степени зависят от работника (уровень организации труда, механизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т.д.).

К *субъективным* (личностным) факторам относятся:

* социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т.д.);

* социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т.д.);

* социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т.д.).

Интегрированным субъективным показателем успешной трудовой адаптации можно считать общую удовлетворенность работника трудом, морально-психологическим климатом в коллективе. Как видим, в процессе производственной адаптации не последнее место занимает личностный потенциал работника. Это совокупность черт и качеств работника, которые формируют определенный тип поведения: уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, объективность и т.д. Наряду с перечисленными характеристиками важное место занимают знания, образование, опыт.

Показателями успешной социально-психологической адаптации являются:

* адекватный (то есть удовлетворяющий как индивида, так и группу) социальный статус индивида в данной социальной среде, группе. Статус является интегральным показателем расположения индивида в данной системе социальных отношений;

* психологическая удовлетворенность индивида этой средой, группой и ее наиболее важными элементами.

При неудовлетворительной адаптации происходят перемещения индивида в другую социальную среду, группу, учащаются проявления отклоняющегося поведения и др. Что способствует быстрой и успешной адаптации? Прежде всего, такие качества, как:

* коммуникабельность (то есть способность к общению, к быстрому установлению контактов и связей), позволяющая легко входить в новые коллективы;

* быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе;

* умение быть правильно понятым;

* самокритичное отношение к себе, в частности, знание и учет своих слабых и сильных черт при выборе стиля деятельности;

* собранность и цельность личности, умение планировать свои действия и поведение и неукоснительно этот план выполнять;

* умение в разнообразных условиях (зачастую нестандартных) находить возможности для проявления своей организованности, уверенности, активности.

Результатами социально-психологической и профессиональной адаптации на психологическом уровне являются:

1) организационная идентификация сотрудника – его идентификация с организацией и малой группой, членом которой он является;

2) приверженность и лояльность сотрудника организации;

- 3) удовлетворенность сотрудника трудом и своим членством как в организации, так и в малой группе;
- 4) профессиональная идентичность сотрудника – его идентификация со своей профессией;
- 5) общая удовлетворенность сотрудника своей жизненной ситуацией в сфере трудовой деятельности.

Таким образом, основная задача адаптации — *обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности*. Причем взаимоотношения в цепи «группа—личность» находятся в органической взаимосвязи.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Б а з а р о в, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум / Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
2. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Выш. школа», 2014. – 317 с.
3. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007.
4. Ф о м и н, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А.Фомин. Минск: Амалфея, 2000 – 132 с.
5. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Лекция 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу.
Р. Уотермен

4.1. Психологическая сущность социальной организации. Структура социальной организации.

4. 2. Механизмы групповой динамики в организации.
4. 3. Феномены групповой жизнедеятельности.
4. 4. Социально-психологический климат коллектива.
- 4.5. Стадии развития коллектива организации.

4.1. Психологическая сущность социальной организации. Структура социальной организации.

В теории управления, социологии и психологии существуют разные подходы к объекту управления, что объясняется отличием предметов изучения в каждой науке. Теория управления в качестве объекта управления рассматривает **социальную организацию** как структуру и систему. Социология и психология рассматривают в качестве объекта управления **социальную группу** со всеми присущими ей феноменами. Для психологии управления, как и для общей теории управления, категория «социальная организация» является ключевой.

Устоявшимся и общепризнанным является определение **организации** как *специфической формы объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели или целей*. Суть социальной организации заключается в том, что у всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов. Люди объединяются в организации во имя целей, которых они не могли бы достичь, действуя в одиночку. В основе появления организаций лежат два процесса:

- 1) синергия – объединение усилий участников деятельности, вследствие чего достигаются более высокие результаты;
- 2) фасилитация – облегчение выполнения действия в присутствии других людей.

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит *главной причиной* создания самых различных организаций. Исторический опыт доказывает, что организованное меньшинство обладает большей силой и имеет большие шансы на успех, чем неорганизованное большинство. Члены организации рассматриваются функционально, прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Наиболее существенными **признаками организации** являются следующие:

1. *Целенаправленность*. Любая организация создается ради достижения определенной цели. Эта цель должна быть значима для всех членов организации.

2. *Разделение труда*. Задачи по достижению цели распределяются между членами организации. Чем более высокий уровень развития организации, тем выше специализация и разделение труда в ней. Разделение труда фиксируется в виде позиций сотрудников (должностей).

3. *Системность*. Организация является системой, каждый элемент которой обеспечивает функционирование целого. Поэтому в организации существует четкое распределение ролей и синхронность деятельности ее членов.

4. *Иерархическая структура власти*. В организации существует распределение ролей и разделение труда не только по горизонтали, но и по вертикали.

5. *Формализация деятельности*. Действия должностных лиц в организации задаются формально системой инструкций и правил.

6. *Наличие административной структуры*. Организация располагает административным штатом, в задачу которого входит обеспечение ее функционирования.

7. *Контакт социальных ролей*. Люди в организации выступают не как личности, а как исполнители ролей и должностей. Это приводит к обезличиванию взаимодействия в организации и формализации общения.

В рамках нового управленческого мышления любая современная организация должна строиться на следующих принципах:

* *принцип перспективной деятельности*: нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

* *принцип единоначалия*: ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя;

* *принцип специализации управления*: все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их;

* *принцип диапазона управления*: на одного руководителя не должно приходиться более 6—12 подчиненных;

* *принцип вертикального ограничения иерархии*: чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией;

* *принцип делегирования полномочий*: руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

Структура социальной организации. Любая организация имеет как формальную, так и неформальную структуры. **Формальная структура** представлена следующими разновидностями:

* *должностная структура*. В ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;

* *функциональная структура*. Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления;

* *социально-демографическая структура*. В ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;

* *профессионально-квалификационная структура*. В ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т.п.

Знание этих структур позволяет руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

Наряду с формальными структурами в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние дел **неформальные структуры и группы**. Они представляют собой спонтанно возникающие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей. Основная проблема в связи с этим — цели неформальных групп не должны противоречить целям организации, а в идеале — способствовать достижению целей организации.

Структурной единицей организации является **малая группа**.

4.2. Механизмы групповой динамики в организации

Любая организация — это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика. **Групповая динамика** — это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*:

- * руководство и лидерство;
- * принятие групповых решений;
- * нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;
- * формирование функционально-ролевой структуры;
- * сплочение;
- * групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;
- * конфликты и др.

Проявляясь постоянно и не прекращаясь ни на минуту, указанные процессы и явления в конечном счете формируют следующие *групповые феномены в организации*:

* *систему социальных связей и контактов*, проявляющихся в общении, взаимодействии и взаимоотношениях сотрудников, их психической совместимости (взаимные оценки, притязания, требования и внушение, подражание и самоутверждение, соревнование или соперничество и др.);

* *групповое (коллективное) мнение*, то есть обобщающий показатель групповых убеждений, взглядов, установок, предрассудков, отношений к значимым явлениям окружающей действительности;

* *групповые (коллективные) настроения*, то есть совместные переживания конкретных событий, фактов; сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей организацией или отдельным подразделением в ней;

* *внутриорганизационные (внутриколлективные) обычаи, традиции, привычки*, то есть относительно устойчивые и передающиеся способы реагирования на явления окружающей действительности; нормы и стереотипы поведения, действий и общения сотрудников, ставших групповой (коллективной) потребностью.

Американские психологи М. Вудкок и Д. Френсис (1991) выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации.

1. *Притирка*. Члены организации присматриваются друг к другу. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Члены организации не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Ближний бой*. Этап борьбы и переворотов, этап, когда образуются кланы и группировки, когда выдвигаются личности, претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство), когда разногласия выражаются более открыто по сравнению с первым этапом. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы (как личностные, так и профессиональные) все более отчетливо выявляются.

3. *Совершенствование и экспериментирование*. На этом этапе члены организации осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов организации. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются. Появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.

4. *Эффективность*. Организация приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

5. *Зрелость*. На этом этапе организация — сплоченный коллектив, в котором реальные общие цели сочетаются с индивидуальными целями большинства членов организации. Действуют прочные связи между членами организации. Людей оценивают по их достоинствам, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения. Организация показывает отличные результаты. Расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений

4.3. Феномены групповой жизнедеятельности

Известный психолог Д. Майерс сумел мастерски все многообразие человеческих проявлений в группе свести к шести основным групповым феноменам. Давайте вслед за ним обратимся к их анализу.

1. Феномен социальной фасилитации (от англ. facility — легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных и новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

2. Феномен социальной лености: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои взаимные усилия ради общей цели, нежели в случае им визуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело. Почему это происходит? Групповая ситуация *уменьшает* боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Обобщенные данные сорока девяти экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а леность возрастает при увеличении размеров группы. Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 %, падает до 75 % в группе из шести работников.

3. Феномен деиндивидуализации или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку. Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы). В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали *деиндивидуализацией*. Таким образом, под феноменом деиндивидуализации понимается *утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает*. Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, в необычной обстановке.

4. Феномен групповой поляризации, впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

5. Феномен огруппления мышления, описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

6. Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлечь сторонников из числа большинства. Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Более того, эксперименты

свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

7. Феномен конформизма. Основная линия воздействия группы на человека – это изменение его норм, ценностей, целей, модели поведения с тем, чтобы привести их в соответствие с общегрупповыми. Такое воздействие группы получило название феномена **группового давления**.

Выделяют несколько **видов конформного поведения человека в группе**:

1) внешний конформизм – человек лишь внешне принимает нормы группы, выполняет все, что она требует, внутренне сохраняя собственные ценности и убеждения;

2) внутренний конформизм – человек полностью разделяет ценности, цели, идеалы группы, начинает им сознательно следовать;

3) **нонконформизм** – это вовсе не антипод конформизма, а его обратная сторона: нонконформист отталкивается от ценностей группы, противостоит им (так дети делают иногда «все наоборот» по отношению к тому, что им говорят взрослые);

Самые прочные убеждения, цели и ценности – приобретенные в процессе коллективистического самоопределения. Поэтому когда руководитель хочет, чтобы члены группы следовали каким-либо нормам поведения, он должен стимулировать их сознательный выбор этих норм (например, в ходе дискуссии).

8. Давление авторитета. Факторы, которые усиливают феномен подчинения авторитету: эмоциональное удаление от жертвы, близость и легитимность авторитета, но главное – то, что наличие авторитетного лица снимало ответственность с испытуемого. В самоотчетах многие говорили, что это не они виноваты, а психолог. Действие феномена подчинения авторитету намного усиливается в реальных группах, где подчиненные зависят от руководителя в большей степени, особенно в группах, где предусмотрена строгая иерархия взаимоотношений.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

4.5. Социально-психологический климат малой группы

Одним из основных параметров оценки состояния группы является ее социально-психологический климат (СПК). **Социально-психологический климат** есть качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Психологический климат чаще всего определяется как целостное состояние группы, относительно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности и характер межличностных отношений.

Раскрыть СПК можно, обозначив как минимум три ряда отношений:

1) отношения между членами коллектива по вертикали (руководство, восприятие руководителя коллективом и, наоборот, степень участия в управлении, удовлетворенность этим участием);

2) отношения между членами коллектива по горизонтали (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов);

3) отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива, мотивация к трудовой деятельности в данном коллективе).

Виды социально-психологического климата:

1. Благоприятный психологический климат.

2. Неблагоприятный психологический климат.

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата коллектива являются:

1) доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

2) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

- 3) отсутствие давления на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- 4) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 5) удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- 6) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- 7) принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Благоприятный психологический климат связан прежде всего с определенной направленностью коллектива и ощущением продвижения в избранном направлении, успешности коллектива. Наличие ясных перспектив способствует сплоченности и прочности группы.

Факторы социально-психологического климата малой группы.

СПК коллектива – результат влияния множества факторов.

I. Макросоциальные факторы – влияние общества. Обуславливаются совокупностью материальных, культурных и идеологических условий, в которых живут члены коллектива как граждане определенной страны.

II. Микросоциальные факторы – особенности конкретного предприятия или учреждения, социальной группы.

1. Физический микроклимат – наличие привычных условий труда, которые обеспечивают сотрудникам удовлетворение их естественных потребностей (организация и дизайн пространства, наличие удобств, мест питания и т. п.). Неоправданное отсутствие этих условий порождает раздражительность и другие отрицательные эмоции, что негативно влияет на общий СПК.

2. Особенности выполняемой сотрудниками работы.

Монотонность работы, принудительный ритм, повышенная ответственность и т. д. повышают психологическую нагрузку и напряжение у людей, что влияет на общий СПК. Совместно-индивидуальная (каждый член коллектива делает свою часть работы независимо от других) и совместно-последовательная («конвейер») виды деятельности могут ухудшать СПК, тогда как совместно-взаимодействующая деятельность улучшает его, повышая сплоченность коллектива.

3. Влияние предыдущих факторов усиливается, если есть возможность сравнения с другими коллективами. В случае если это сравнение не в пользу собственного коллектива, общий СПК резко снижается.

4. Психологическая совместимость работников – один из важнейших факторов СПК. Имеется в виду оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников.

Выделяют три **уровня совместимости:**

а) на уровне темперамента (психофизиологическая совместимость) используется принцип комплементарности, т. е. взаимодополнения индивидуальных качеств партнеров;

б) на уровне распределения ролей также работает принцип комплементарности – если все члены коллектива будут стремиться к лидерству, СПК ухудшится;

в) на ценностно-смысловом уровне включается принцип согласованности: совместимыми будут люди, имеющие схожие жизненные цели, ценности.

5. Мотивация деятельности сотрудников. СПК более благоприятен при выраженной мотивации трудиться в данном коллективе и удовлетворенности трудом.

6. Особенности стиля руководства коллективом. Во многих исследованиях показано, что СПК более благоприятен в коллективах с демократическим стилем руководства. Авторитарный и либеральный стили снижают СПК даже при наличии высокой совместимости и благоприятном сочетании других факторов. Руководитель может влиять также на все остальные факторы (подбирать сотрудников, мотивировать их, обеспечивать им определенные условия труда), таким образом, он является ключевой фигурой в формировании СПК коллектива.

4.6. Стадии развития коллектива организации.

В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, любой коллектив в своем

развитии проходят следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

Стадия возникновения возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации (изменения штатов, замена значительного числа работников — не менее четверти, приход авторитетных, работников, которые в короткий период становятся лидерами и радикально меняют ситуацию в организации). На этой стадии внешней организацией задаются целевые установки, проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии — исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

Стадия формирования предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. С одной стороны, создание неформальных групп — процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных задач организации. Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Признаками коллектива являются: 1) наличие социально одобряемой цели деятельности; 2) добровольный характер объединения; 3) целостность, высокий уровень сплоченности; 4) социальная форма взаимодействия – развитие личности вместе с развитием коллектива; 5) разделение всеми членами группы норм, целей, ценностей группы (ценностно-ориентационное единство). В последнее время на смену понятию «коллектив» приходит термин «команда». Команда может формироваться под конкретную задачу и после ее выполнения расформировываться. Коллектив же складывается годами, это стабильное образование. В современной практике командные формы работы становятся все более популярны, так как они обеспечивают более динамичное реагирование на ситуацию.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. Творогова, Н. Д. Психология управления: лекции / Н. Д. Творогова. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.
3. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2000.
4. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007.
5. Фомин, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А.Фомин. Минск: Амалфея, 2000 – 132 с.
6. Шатравко, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Лекция 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. СОЦИАЛЬНАЯ ПЕРЦЕПЦИЯ И ИНТЕРАКЦИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

- 5.1. Деловое общение: виды, специфика, функции.
- 5.2. Стили и принципы делового общения.
- 5.3. Перцептивная сторона общения. Психологические механизмы социальной перцепции.
- 5.4. Теории межличностного взаимодействия. Интеракция в деловом общении.

5.1. Деловое общение: виды, специфика, функции

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Общение – это сложное полифункциональное явление, в основе которого лежит обмен деятельностью и ее результатами, а также информацией, опытом, умениями и навыками.

"Бизнес - это умение общаться с людьми", "единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность - это общение с ними", - считают успешные руководители, предприниматели.

Традиционно **деловое общение** понимают как процесс взаимосвязи и взаимодействия наделенных соответствующими полномочиями людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализация определенной цели.

Что же изучает психология делового общения? Во-первых, влияние личностных качеств, таких как когнитивный стиль, темперамент, интроверсия /экстраверсия, характер, воля, способности, на поведение партнеров и результаты общения. Во-вторых, особенности восприятия, понимания, коммуникативных барьеров и психологических защит, возникающих в процессе общения. В-третьих, социально-психологические факторы - потребности, интересы, ценности, мотивы субъектов общения. В-четвертых, подтекст, задний план реального поведения, обусловленный существованием субъективных, часто скрытых, целей участников общения.

Кроме того, необходимо учитывать сложность субъектов, вступающих в контакт. Например, руководитель имеет представление о себе и представление о том, каким видят его подчиненные, в то время как его подчиненные ориентируются на собственный образ начальника и взаимодействуют с этим образом как с реальным субъектом. Невозможность представить себя глазами другого - базисный психологический барьер, преодолению которого приходится учиться в процессе усвоения значения символов вербального и невербального общения.

Понятие “деловое общение” подчеркивает целесообразность и возможность разведения субъективных желаний и объективных условий в процессе личного взаимодействия.

В общении выделяются: *содержание, цель, средства, функции, формы, стороны, барьеры.*

По содержанию общение может быть представлено как:

- *материальное* – обмен продуктами и предметами деятельности, которые в свою очередь служат средством удовлетворения актуальных потребностей субъектов;
- *когнитивное* – обмен знаниями (познавательная и учебная деятельность);
- *деятельное* – обмен действиями, операциями, умениями, навыками; от субъекта к субъекту передается информация, совершенствующая и развивающая способности;
- *кондиционное* – обмен психическими и физиологическими состояниями; люди оказывают влияние друг на друга в определенное физическое или психическое состояние, например, поднять настроение или испортить его; возбудить или успокоить друг друга, а конечно счете – оказать определенное воздействие друг на друга;
- *мотивационное* – обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями; имеет своим содержанием передачу друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении.

Цель общения – это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. Цели общения представляют собой средство удовлетворения многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственного развития и ряда других. Количество потребностей и соответственно целей у человека увеличивается.

Средства общения – способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа другому. Кодирование информации – это способ передачи ее от одного к другому.

Деловое общение бывает:

- по статусу участников – **горизонтальным** (когда деловые партнеры обладают равным статусом) и **вертикальным** (когда между деловыми партнерами существуют отношения иерархии);
- по последствиям – **конструктивным** (укрепляющим и развивающим деловые отношения) и **деструктивным** (разрушающим отношения партнерства);
- по характеру и содержанию – **непосредственным** («лицом к лицу») и **опосредованным** (посредством деловых писем, письменных приказов, распоряжений, отчетов и т.д.).

Выделяют также *массовое* (множественные непосредственные контакты незнакомых людей) и *межличностное* (непосредственные контакты людей в группах, постоянных по составу участников, подразумевает психологическую близость партнеров). Основные группы общения: формальное (ролевое) и неформальное (личностное).

К функциям общения в управлении деятельностью коллектива относят: регулятивную функцию, функцию социального контроля, функцию социализации, социально-педагогическую функцию, контактную, информационную, побудительную, координационную, директивную и др.

Эффективность управленческого общения нельзя рассматривать в отрыве от управленческой деятельности в целом. Коммуникация является условием и элементом управленческой деятельности, поэтому эффективным следует считать такое управленческое общение, которое обеспечивает достижение целей управленческой деятельности посредством оперативной передачи необходимой информации,

оптимального психологического воздействия, взаимопонимания между объектом и субъектом управления и их оптимального взаимодействия.

Специфической особенностью этого процесса является **регламентированность**, т. е. подчинение установленным ограничениям. Особенности делового общения заключаются в том, что партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Важная особенность делового общения – соблюдение его участниками **ролевого амплуа**. В деловом общении особую значимость приобретает соблюдение нравственно-этических норм и принципов, таких качеств деловых людей, как обязательность, ответственность, организованность, честность и др.

Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного **вида деятельности**, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта.

Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта - оно не является самоцелью, а служит **средством** для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношениях - это прежде всего получение максимальной прибыли.

В связи с иерархичностью построения организации возникает проблема эффективности обратной связи, передачи полной и точной информации по уровням иерархической пирамиды. По результатам исследований, лишь 20-25 % информации, исходящей от высшего управленческого звена, доходит до непосредственных исполнителей и правильно ими понимается. Это связано, с одной стороны, с искажением информации, с другой - нежеланием руководителей подробно информировать сотрудников о положении дел на предприятии в целом (подчиненные должны выполнять конкретные указания, не задавая лишних вопросов). Люди при этом домысливают имеющуюся информацию. Чтобы учесть эти особенности служебно-деловой коммуникации, необходимо письменно фиксировать распоряжения, решения, приказы и признать обратную связь важнейшим средством повышения эффективности делового взаимодействия.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает коммуникативную компетентность делового человека. Развитие коммуникативной компетентности является необходимым условием эффективной профессиональной деятельности.

5.2. Стили и принципы делового общения

Одной из важнейших сторон деловой культуры является корректное деловое общение. К принципам делового общения относятся признание равенства и неповторимости каждого из партнеров, априорное признание существования того или иного “зерна истины” в каждой точке зрения, взаимное обогащение участников общения.

Рассмотрим основные **принципы эффективного делового общения**.

Принцип кооперации является основой речевого общения. Он предполагает готовность партнеров к сотрудничеству. Этот принцип сформулирован в конкретных постулатах:

- Ваше высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется (для выполнения текущих целей диалога);
- Ваше высказывание должно содержать не больше информации, чем требуется.

К принципу качества относят общий постулат: «Старайтесь, чтобы высказывание было истинным», постулат релевантности (смыслового соответствия) - «Не отклоняйтесь от темы», «Выражайтесь ясно».

Принцип вежливости, представляющий собой совокупность ряда максим (правил).

Максима такта. Это максима границ личной сферы. Не следует затрагивать потенциально опасных тем (частная жизнь, индивидуальные предпочтения и т. п.).

Максима великодушия. Эта максима необременения собеседника, она предохраняет его от доминирования в ходе общения. Например, не следует связывать партнера обещанием или клятвой. Не должно быть дискомфорта в общении.

Максима одобрения. Эта максима позитивности в оценке других («Не осуждай других»).

Максима скромности. Это максима неприятия похвал в собственный адрес. Условия успешной коммуникации – по возможности объективная самооценка. Сильно завышенная или заниженная самооценка может отрицательно повлиять на установление контакта.

Максима согласия. Она предполагает отказ от конфликтной ситуации во имя решения более серьезной задачи, а именно: сохранения предмета взаимодействия, «снятие конфликта» путем взаимной коррекции коммуникативных тактик собеседников.

Максима симпатии. Это максима благожелательности, которая создает благоприятный фон для перспективного предметного разговора. Недоброжелательность делает общение невозможным. Максима доброжелательности дает основание рассчитывать на положительное развитие речевой ситуации с намечающимся конфликтом.

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, фактором, определяющим шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги еще в 30-е годы заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять - от его умения общаться с людьми. В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения или, как их чаще называют на Западе, заповеди *personal public relation*. Джен Ягер выделяет шесть следующих основных принципов [4]:

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания.

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных.

5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня.

6. Грамотность (говорите и пишете хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов.

Как отмечают исследователи делового общения, «выбор того или иного стиля общения определяется многими факторами: личностными особенностями человека, его мировоззрением и положением в обществе, характеристиками этого общения и многим другим» [3, с.52]. Стиль общения оказывает огромное влияние на жизнь человека, формирует его отношение к людям, способы решения проблем и в итоге – его личность.

В соответствии с установившейся традицией, в отечественной социальной психологии выделяют различные по своей ориентации стили межличностного общения.

Ритуальный стиль делового общения – это такой стиль общения, при котором партнёр воспринимается как необходимый атрибут делового общения, в котором значимы его социальные, профессиональные и личностные роли. При этом важно, что партнер в таком общении является как бы необходимым атрибутом выполнения ритуала. В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, подчас очень разных ситуаций, в которых каждый участвует как некоторая «маска» с заранее заданными свойствами. Эти ритуалы требуют от участников только одного – знания правил игры.

Гуманистический стиль общения - это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потребность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Ни ритуальное, ни манипулятивное общение не позволяют вполне удовлетворить эту жизненно важную потребность. Цели гуманистического общения не закреплены, не запланированы изначально. Его важной особенностью является то, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, как в ритуальном общении, не изменение точки зрения партнера, как в манипулятивном общении, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.

Основным механизмом воздействия в гуманистическом общении является внушение, суггестия – самый эффективный из всех возможных механизмов. Важно помнить, что это обоюдное внушение, так как оба партнера доверяют друг другу, и поэтому результатом является не изменение точки зрения одного из них, а взаимное совместное изменение представлений обоих партнеров.

Императивное общение - это авторитарная, директивная форма воздействия на партнёра по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определённым действиям или решениям. В данном случае партнёр по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, "страдательной" стороной. Особенность императива в том, что конечная цель общения - принуждение партнёра - не завуалирована. В качестве средств описания влияния используются приказ, указания, предписания и требования.

Манипуляция - это распространённая форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнёра по общению с целью достижения своих скрытых намерений. Как и императив, манипулятивное общение предполагает объектное восприятие партнёра по общению, который используется манипулятором

для достижения своих целей. Роднит их и то, что при манипулятивном общении также ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие состоит в том, что партнёр не информируется об истинных целях общения; они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими.

В манипулятивном процессе партнёр по общению воспринимается не как целостная уникальная личность, а как носитель определённых, "нужных" манипулятору свойств и качеств. Так, неважно, насколько добр этот человек, важно, что его доброту можно использовать, и так далее. Однако человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения к другим, в результате сам часто становится жертвой собственных манипуляций. Самого себя он тоже начинает воспринимать фрагментарно, переходит на стереотипные формы поведения, руководствуется ложными мотивами и целями, теряя нить собственной жизни. Манипулятивное отношение к другому приводит к разрушению близких, доверительных связей между людьми.

В качестве реальной альтернативы такому типу отношений между людьми может быть рассмотрено *диалогическое* общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнёра по общению. Способность к такому общению - величайшее благо для человека, так как оно, по мнению известного психотерапевта К. Роджерса, обладает психотерапевтическими свойствами, приближает человека к большему психическому здоровью, уравновешенности и целостности.

5.3. Перцептивная сторона общения. Психологические механизмы социальной перцепции.

- Деловое общение можно рассматривать в единстве трех его сторон:
- общение как обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
 - общение как взаимодействие (интерактивная сторона общения);
 - общение как восприятие людьми друг друга (перцептивная сторона общения).

Сущность перцептивной стороны общения. *Перцептивная сторона общения* заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции). Под восприятием в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения. На основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Эффекты межличностного восприятия – зависят от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия. Каждый из участников, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации поведения, причин его. В условиях дефицита информации, люди начинают приписывать друг другу причины и образцы поведения, которых в действительности нет. Приписывание осуществляется либо на основе сходства поведения с каким-то имевшим место в прошлом опыте образцом, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации. Так или иначе возникает целая система способов такого приписывания – каузальная атрибуция. Значительна при этом роль «первого впечатления», предубеждений и установок. Наиболее изученными механизмами «приписывания» являются эффекты «ореола» («галлоэффект»), «первичности и новизны», а также «стереотипизации».

Эффект ореола – происходит приписывание воспринимаемому человеку качеств на основе образа, который сложился ранее о нем из различных источников информации. Эффект ореола проявляется и при формировании первого впечатления о человеке, когда первое благоприятное впечатление приводит к позитивной оценке и еще неизвестных качеств человека, и наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок.

Эффекты «первичности» и «новизны» – зависят от порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем. При восприятии незнакомых людей преобладающей является самая первая известная информация о нем.

К психологическим механизмам восприятия в **межгрупповом общении** относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под социальным стереотипом обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Понятие "стереотип" впервые было использовано американским ученым Уолтером Липпманом и в переводе с греческого означает "твердый отпечаток". Социальные стереотипы поддаются классификации. Так, например, можно выделить этнические и религиозные, профессиональные, идеологические, возрастные и другие стереотипы.

Часто официальное общение с незнакомыми и малознакомыми людьми происходит больше по стереотипу. Так например, у каждого более или менее опытного продавца формируется набор стереотипов покупателей типа "внимательный" — "рассеянный"; "придирчивый"; "вежливый" — "хамоватый" и т.д., что позволяет продавцу, не задумываясь, вести себя соответствующим образом.

Казуальная атрибуция – предписывание причин, механизм объяснения причин поведения другого человека, руководствуясь своими наблюдениями.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства. В психологии эти ошибки получили название **фактора превосходства**. Для того чтобы подействовал фактор превосходства, нам надо это превосходство сначала оценить. Как это сделать? По каким признакам мы можем судить о превосходстве человека, например, в социальном положении или в интеллектуальном? Информация о превосходстве обычно так или иначе "закладывается" в одежду, манеру поведения, общения - в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе или его ориентации на какую-то группу.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия — формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов — фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю. **Фактор отношения к нам** действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо.

Психологическими механизмами восприятия и понимания при **межличностном общении** являются идентификация, эмпатия и рефлексия. Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается идентификацией — уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях. Методика Д. Карнеги (1888—1955), изложенная им в книге "Как оказывать влияние на людей", основана на механизме идентификации.

Аттракция - понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого. Говоря иными словами: аттракция - это искусство нравиться другим людям, производить на них приятное впечатление.

Эмпатия - сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и собеседник, понимать его не "умом", а "сердцем" (то есть постижение эмоционального состояния, проникновение - вчувствование в переживания другого человека). Основоположник гуманистической психологии К. Роджерс (1902—1987) определял эмпатическое понимание как "умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть правильно ли мое понимание" ¹.

Процесс понимания друг друга опосредован процессом **рефлексии**. В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т.е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

5.4. Теории межличностного взаимодействия. Интеракция в деловом общении

Главное содержание общения — это воздействие на партнера. В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает и мы сопротивляемся, в другом — что наши действия "заодно"; в третьем — что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их и т.д. Одним из возможных способов понимания общения, которое дает возможность увидеть смысл и содержание и своих действий, и действий партнера, является восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. В любом 'разговоре, беседе, публичном общении огромное значение имеет относительный статус у партнеров: кто в данной ситуации общения ведущий и кто — ведомый.

Интеракция, взаимодействие в общении — это система взаимно обусловленных действий, взаимовлияний партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их мыслей, эмоций, установок, предпочтений и в целом поведения и деятельности в целях обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Подход к анализу ситуации общения от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле **транзакционного анализа**, представленного именами Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджевилла. Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном, Основные положения этой теории изложены им в книге «Люди и игры» и широко используются в психотерапии при лечении различных психических расстройств, а также в работе психологов по коррекции поведения человека [1].

Понятие «транзактный анализ» означает анализ взаимодействий. Центральной категорией этой теории является «транзакция». Транзакция – это единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием их позиции. Э. Берн заметил, что мы в различных ситуациях занимаем

различные позиции по отношению друг к другу, что находит свое отражение во взаимодействии (трансакциях):

- 1) состояния Я, сходные с образами родителей;
- 2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности;
- 3) состояния Я, действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки.

Неформально проявления этих состояний получили названия Родитель, Взрослый и Ребенок. Состояния Я — это нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человека. Ребенок — это источник радости, интуиции, творчества, спонтанных побуждений. Благодаря Родителю многие наши реакции давно стали автоматическими, что помогает сберечь массу времени и энергии. Взрослый перерабатывает информацию и учитывает возможности эффективного взаимодействия с окружающим миром. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка и является посредником между ними.

При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнеру, возможные последствия открытости общения. И вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере.

Общение как взаимодействие можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание. *Ориентация на контроль* предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которое обычно сочетается с желанием доминировать во взаимодействии. *Ориентация на понимание* включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Анализ взаимодействия при выделении этих двух ориентации позволяет выявить некоторые интересные закономерности общения. *Стратегия «контролера»* — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием. *Стратегия «понимателя»* — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален. Выделяют следующие типы собеседников:

Доминантный собеседник — человек жесткий, напористый, легко перебивает других, насмешлив, резок и груб. **Недоминантный собеседник** очень чуток к внешним признакам вашей силы. Он уступчив и легко теряется, не позволяет себе перебить собеседника.

Мобильный собеседник с легкостью переключается с других занятий на общение. Речь его быстра, даже тороплива, проститься с ним так же легко, как и разговаривать.

Регидному собеседнику требуется некоторое время, чтобы включиться в беседу. Он основателен, слушает внимательно, говорит неспешно, мысль излагает подробно, его трудно в чем-то переубедить. **Экстраверт** весьма расположен к общению, он без общения скучает. Он любопытен ко всем сторонам жизни людей. **Интроверт** не склонен к внешней коммуникации. Он тяготеет контактами. Для общения он выбирает всего двух–трех собеседников, обычно похожих на него самого. Идеальная ситуация с интровертом — разговор с глазу на глаз.

Основным условием успешности общения является соответствие поведения взаимодействующих людей ожиданиям друг друга. Нельзя представить себе общение всегда и при всех обстоятельствах протекающее гладко и лишённое внутренних противоречий.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. Б о р д о в с к а я, Н.В. Психология делового общения (для бакалавров) / Н.В. Бордовская; под ред. С.Н. Костромина. - М.: КноРус, 2018. - 439 с.
3. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. - М.: Издат. Юрайт, 2014. - 463 с.
4. Ф о м и н, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А.Фомин. Минск: Амалфея, 2000 — 132 с.
5. Я г е р, Дж. Деловой протокол: стратегия личного успеха / Дж.Ягер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 344 с.

Лекция 6. КОММУНИКАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ. КУЛЬТУРА РЕЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Коварная это вещь – культура общения:
присутствие ее незаметно,
зато отсутствие замечаешь сразу.*
С. Муратов

- 6.1. Понятие коммуникативной компетентности руководителя
- 6.2. Основные коммуникативные качества грамотной речи
- 6.3. Нормативный аспект культуры речи.
- 6.4. Общение руководителя с подчиненными.

6.1. Понятие коммуникативной компетентности руководителя

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Ему необходимо обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Чтобы его понимали подчиненные, его речь должна быть построена безукоризненно верно, грамматически и лексически правильно выдержанна, то есть он должен обладать культурой общения.

Что такое коммуникативная культура вообще и **коммуникативная культура** руководителя в частности? Существует множество определений коммуникативной культуры: от простых (коммуникативная культура есть умение слушать и понимать услышанное) до сложных. Коммуникативные умения руководителя - это есть не что иное, как виды управленческого общения (индивидуальные и групповые, формальные и неформальные), которыми он владеет. Культура управления невозможна без культуры общения, то есть коммуникативной культуры. Отсутствие ее - болезнь многих современных руководителей, в значительной степени снижающая эффективность их управленческих действий.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями.

Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т. д. – все это различные формы делового общения.

Коммуникативная компетентность – это знания, умения, способности, адекватные коммуникативным задачам и достаточные для их решения. Это система качеств и умений руководителя, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного общения [4]. Коммуникативная компетентность руководителя включает в себя все необходимые знания, умения и навыки, для того чтобы вести деловую переписку и переговоры, выполнять представительские функции, общаться со своими подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами, разрешать напряженные и конфликтные ситуации.

Коммуникативная культура руководителя предполагает выработку определенных качеств, среди которых совершенно необходимыми являются:

- культура речи (грамотность, простота и ясность изложения мыслей, образная выразительность и четкая аргументация, адекватный ситуации общения тон, динамика звучания голоса, темп, интонация, хорошая дикция);

- знание правил и законов построения речей разных жанров;

- логика речи;

- культура эмоций (как выражения эмоционально-оценочных суждений в общении);

- культура самонастройки на общение и психоэмоциональной регуляции своего состояния.

Это обеспечивает руководителю возможность довести до подчиненных свои идеи, решения, распоряжения в такой языковой и экспрессивной форме, которая обеспечивает понимание, усвоение, переработку необходимой для эффективной работы информации и доверие к ней.

Американский психолог Чарльз Демью утверждал: «Никакая другая способность человека не даст ему возможности с такой быстротой сделать карьеру и добиться признания, как способность говорить».

6.2. Основные коммуникативные качества грамотной речи

Культура речи и деловое общение – это тот механизм, который позволяет установить психологический контакт между руководителями, подчиненными или определенной аудиторией.

Под **культурой речи** понимается такой выбор и такая организация языковых средств, которые в определенной ситуации общения при соблюдении современных языковых норм позволяют обеспечить наибольший эффект в достижении поставленных коммуникативных задач. Культура речи возникает вместе

со становлением и развитием литературного языка. Языковая норма является центральным понятием теории речевой культуры. Языковая норма – это совокупность правил и средств литературного языка (лексических, грамматических, фонетических), сложившаяся в процессе отбора элементов языка из числа существующих, наиболее пригодных для обслуживания коммуникативных потребностей общества.

Культура речи обязывает руководителя придерживаться некоторых языковых норм и правил, среди которых важнейшими являются:

1. Содержательность. Речь руководителя должна быть тщательно продуманной, предельно сжатой и при этом предельно информативной. Немногословная, но содержательная речь свидетельствует о высокой культуре и мышления, и языка, поскольку истинное красноречие состоит в том, чтобы сказать все, что нужно, но не более того.

2. Логичность. В логичной речи все ее положения обоснованы, непротиворечивы и последовательно вытекают одно из другого. Все ее ведущие положения взаимосвязаны и подчинены единой мысли. Логика создает фундамент убеждения и доказательства.

3. Доказательность. Доводы должны быть достоверными и обоснованными, т.е. должны доказывать собеседнику, что все, о чем говорится, существует в реальной действительности и носит объективный характер.

4. Убедительность. Цель и смысл всякой беседы заключаются не только в том, чтобы убедить собеседника в правильности сообщаемых ему сведений, но и добиться того, чтобы это убеждение прочно укоренилось в его сознании. Поэтому при разговоре необходимо учитывать и психологическую характеристику собеседника, и систему его взглядов и ценностей, обращаться не только к его разуму, но и к сердцу, и к совести, иллюстрировать свои доводы яркими и понятными для собеседника примерами. Следует помнить, что всякое убеждение есть переубеждение, переформирование мировоззренческих или нравственных принципов, и поэтому оно не может ограничиваться простыми логическими доводами. Для этого требуются и взаимное доверие, и эмоциональный, неравнодушный взгляд, и человеческое, доброе слово, и т.п.

5. Точность. Еще в древние времена точность признавалась основным достоинством речи. Способности хорошо говорить, писать и умение правильно мыслить взаимосвязаны. «Кто ясно мыслит, ясно излагает», – так звучит известный афоризм. В. Г. Белинский отмечал: «Слово отражает мысль: непонятна мысль – непонятно и слово».

Точность связана со знанием предмета речи, значением слов, т. е. с культурой речи в целом.

6. Понятность. Следует употреблять только слова и термины, понятные собеседнику. Кроме того, необходимо убеждаться, что в употребляемые вами понятия собеседник вкладывает тот же смысл. Если этого не делать, то вполне может стать, что львиная доля информации, сообщаемой вами, останется неувоенной собеседником.

7. Чистота речи. Чистота речи выражается отсутствием в ней чуждых литературному языку элементов, а также тех, что отвергаются нормами нравственности. Что разрушает чистоту речи? диалектизмы - слова, свойственные не общему языку народа (литературному), местным, территориальным говорам и диалектам; варваризмы – включаемые в речь без всякой надобности иноязычные слова и словосочетания; жаргонизмы – слова и обороты, присущие, прежде всего отдельным профессиональным или социальным группам (чувак, балдеть, мочить); вульгаризмы – бранные слова, унижающие достоинство и честь человека; слова-паразиты – заслоняющие смысл выступления (так сказать, вот, значит, как бы, ну, как говорится, понимаете (понимаешь), типа и т. п.); междометия (ага, угу, ого), а также неуместные звуки: э-э-э, м-м-м, а-а-а и др.; канцеляризм – слова и обороты, типичные для делового стиля и неуместные в разговорно-бытовом стиле; штампы – избитые выражения, стершиеся от частого употребления (имеет место, нельзя не отметить, необходимо подчеркнуть и пр.); малоизвестные слова и словосочетания; если же без них нельзя обойтись, они тут же должны быть объяснены.

8. Богатство речи является одним из главных коммуникативных качеств речи. Самый первый критерий богатства и бедности речи – количество слов, которое мы используем. В одном из самых известных русских словарей – «Толковом словаре живого великорусского языка» В. И. Даля, собранном еще в XIX в., – около 250 тыс. слов.

Богатство речи обеспечивается активным запасом языковых средств каждого человека, т. е. запасом слов, их значений, запасом типовых интонаций и т. д. Сюда относится и совокупность навыков, нужных для незатруднительного и целесообразного применения средств языка, находящихся в активном языковом запасе человека

Таким образом, к правильной речи предъявляется множество требований: требование простоты и ясности, логичности и точности, информативности и сжатости, богатства и разнообразия, благозвучия и интонационной выразительности.

6.3. Нормативный аспект культуры речи

Культура речи предполагает прежде всего правильность речи, т. е. соблюдение норм литературного языка, которые воспринимаются его носителями (говорящими и пишущими) в качестве «идеала», образца. Языковая норма – это центральное понятие языковой культуры, а нормативный аспект культуры речи считается одним из важнейших.

Норма – это исторически сложившееся общепринятое употребление слова, словосочетания, предложения, т. е. того или иного языкового знака, зафиксированное в грамматиках и нормативных словарях. Нормы литературного языка являются общеобязательными для всех носителей языка, приобретают статус закона. Нормы языка стабильны, устойчивы, долго сохраняются в неизменном виде. Но в то же время нормы изменяются в процессе развития языка, т. е. они исторически обусловлены, но их изменение происходит достаточно медленно.

Нормы описываются в учебниках, справочниках, словарях: орфографических, толковых, орфоэпических, фразеологических, синонимов, антонимов, иностранных слов и других.

Нормы литературного языка регулируют функциональное варьирование, выбор парадигматических и синтагматических вариантов на разных уровнях языковой структуры. В связи с этим выделяют несколько структурно-языковых типов норм.

Нормы произношения регулируют выбор акустических вариантов фонемы или чередующихся фонем.

Нормы ударения управляют выбором вариантов размещения и движения каждого ударного слога среди неударных.

Нормы ударения – одна из самых главных проблем русского языка. Они многочисленны и нелегки для усвоения. Ударение усваивается вместе со словом: его надо запомнить, перевести в речевой навык. Часто проще и быстрее запоминается неверное ударение, что впоследствии очень сложно устранить. В этом и состоит задача грамотного человека – освоить нормы ударения и правильно применить их на практике. Русское ударение отличается наличием большего количества произносительных вариантов, чем ударение в других языках: *твОрог* и *творОг*, *бАржа* и *баржА*.

Трудности в усвоении русского ударения связаны с двумя его особенностями: разноместностью и подвижностью.

Разноместность – это способность ударения падать на любой слог русского слова: на первый – *Иконопись*, на второй – *экспЕрт*, на третий – *жалюзИ*, на четвертый – *апартаменты*. Во многих же языках мира ударение прикреплено к определенному слогу (например, во французском языке ударение всегда падает на последний слог).

Подвижность – это свойство ударения перемещаться с одного слога на другой при изменении (склонении или спряжении) одного и того же слова: *вода – воду, хожу – ходишь*. Большая часть слов русского языка (около 96 %) имеет подвижное ударение.

Нужно запомнить ударение некоторых слов: *километр, средства, осуждённый, договор, кто звонит (звонить) и др.*

Нормы морфологические регулируют выбор вариантов морфологической формы слова и способов соединения с другими.

Морфологические ошибки возникают тогда, когда нарушаются литературные нормы словоизменения различных частей речи. Так, например, в системе форм имен существительных наиболее распространены ошибки, связанные с неправильным употреблением форм рода, числа, и падежа, наибольшие затруднения в употреблении имен прилагательных связаны с выбором полных и кратких форм, образованием и использованием форм степеней сравнения; трудности вызывает склонение числительных, образование форм вида, наклонения, времени, лица глаголов, образование причастий и деепричастий.

Литературная норма требует склонения обеих частей сложных числительных (*о шестистах работниках*).

При образовании падежных форм составных количественных числительных следует изменять каждое слово. Например: *на трёхстах тридцати пяти страницах*.

При склонении составных порядковых числительных изменяется только последний компонент: *сто пятьдесят девятому*. Форма слова **ОБА** употребляется с существительными мужского рода (*оба друга*), с существительными женского рода употребляется форма **ОБЕ** (*обе сестры*).

Надо помнить о разных видах окончаний множественного числа имен существительных *-ы (-и)* и *-а (-я)* и не путать их: правильными являются такие формы слов, как *бухгалтеры, шоферы, инженеры, договоры, торты* (*бухгалтера, шофера, инженера, договора, торта* являются нарушением существующей грамматической нормы).

Отметим также, что наименование лиц по профессии, должности, званию в официальном обращении употребляется в форме мужского рода: *ассистент Павлова, бухгалтер Комарова, пенсионер Сидорова; вошла доктор Петрова*.

Нормы синтаксические обуславливают правильность построения предложений – простых и сложных, употребление словосочетаний.

Синтаксические ошибки возникают в результате нарушения грамматической структуры словосочетаний и предложений.

Наибольшее количество ошибок связано с выбором предлогов и падежей управляемых слов в словосочетаниях, согласованием подлежащего и сказуемого, с построением предложений, имеющих обособленные обороты, с нарушением порядка слов в предложении.

Наиболее многочисленны речевые ошибки, вызванные нарушением подчинительной связи управления между главным и зависимым словом в словосочетании.

Иногда паронимы обладают разным управлением. Например: *оплатить проезд, но заплатить за проезд*.

Следует запомнить использование следующих предлогов:

Согласно, благодаря, вопреки (чему?) – *договору, закону, согласно распоряжению*.

По достижении, по истечении, по окончании, по заключении, по прибытии, по приезде (подписано по окончании переговоров).

Обособленные обстоятельства, выраженные деепричастными оборотами, должны быть связаны не только со сказуемым, но и подлежащим, так как деепричастный оборот обозначает добавочное действие подлежащего. Например: *Выходя из машины, она сломала каблук*. Нельзя: *Выходя из машины, у нее сломался каблук*.

В современном русском языке не употребляются деепричастные обороты в безличных предложениях, имеющих логическое подлежащее. Например: *Вернувшись с работы, ему стало плохо*.

Нормы лексические регулируют выбор слов и их значений, характерных и подходящих для данного речевого акта. Этот выбор объясняется прежде всего целесообразностью употребления того или иного слова в каком-либо его значении.

Распространенной лексической ошибкой является путаница паронимов – слов близких, но не тождественных по звучанию и значению: *будний – будничный, длинный – длительный, кампания – компания, занять – одолжить, надеть – одеть, подпись – роспись, предоставить – представить, эстетический – эстетичный* и т.п.

Весьма часто присутствуют в современной речи и такие ошибки, как лексическое излишество (плеоназм) и тавтология (повторение рядом двух однокоренных слов). Неверно писать и говорить *внутренний интерьер здания* (правильно – *внутренний вид* или *интерьер*), *свободная вакансия* (правильно – *свободное место* или *вакансия*), *возвратиться назад домой* (правильно – *возвратиться домой*).

Нормы стилистические регулируют соответствие выбранного слова или синтаксической конструкции условиям общения и господствующему стилю изложения. Здесь тоже руководствуются не просто принятыми нормами, а целесообразностью в речевом общении. Для соблюдения стилистических норм недостаточно просто их знать, нужны «вкус» и «талант», чтобы уметь их применить.

Резкие и немотивированные отступления от литературной нормы: неправильные, неверные написания слов, погрешности в произношении, образования, противоречащие грамматическим и лексическим законам языка, – квалифицируются как ошибки.

6.4. Общение руководителя с подчиненными

Слово – один из важных инструментов воздействия на подчиненных в процессе управления. Речь руководителя может вызвать как положительные (радость, удовлетворение, гордость), так и негативные эмоции (обида, страх, недовольство), в результате чего меняется и настроение, и психологический климат в коллективе, и работоспособность сотрудников, что напрямую сказывается на эффективности деятельности коллектива. Значение словесного общения велико для руководителя, будь то инструктаж с подчиненными, публичное выступление на совещании или собрании, постановка целей и задач перед коллективом, дружеская и воспитательная беседа, анализ ошибок подчиненных, разговор по телефону, деловые переговоры и многое другое.

Данцев А. А. в своих работах отмечает [3], что речь руководителя должна свидетельствовать о его уважительном отношении к окружающим. Особенное внимание следует уделять правильным формам обращения, поскольку ошибка, даже невольная, в приветствии или обращении расценивается как проявление неуважения. Форма обращения на «ты» может иметь место только при близких, дружеских или доверительных отношениях: она выражает взаимное уважение и недопустима ни в каких иных случаях (например, при обращении начальника к подчиненному), ибо тогда она носит пренебрежительный характер и унижает человеческое достоинство. Третье лицо, присутствующее при разговоре, неприлично называть местоимением типа «он», «она» или «этот», но всегда только по имени или по фамилии. Воспитанный человек никогда не позволит себе говорить неуважительно, насмешливо или скверно об отсутствующих. Обязательное условие высокой речевой культуры – умение держать себя в руках, не раздражаться, не допускать грубых или обидных выражений. Мы обязаны всегда помнить, что грубость в разговоре унижает и принижает, прежде всего, того, кто ее допускает и тем самым подрывает к нему уважение. Более того,

грубость свидетельствует о слабости аргументов, ибо «сила не нуждается в ругательствах» (Ф. Достоевский). Для руководителя является обязательным умение терпеливо и внимательно слушать собеседника, вникнуть в его мысли и чувства, понять их, даже в том случае, если содержание разговора не представляет прямого интереса.

В социальной психологии существует большое количество экспериментальных исследований, выясняющих условия и способы повышения эффекта речевого воздействия, которые достаточно подробно исследованы, как формы различных коммуникативных барьеров, так и способы их преодоления. Так, выражением сопротивления принятию информации (а значит, и оказанному влиянию) может быть отключение внимания слушающего, снижение в своем представлении авторитета коммуникатора, умышленное «непонимание» сообщения. Соответственно, всякий оратор должен обладать умением вновь включить внимание слушающего, чем-то привлечь его, подтвердить свой авторитет, усовершенствовать манеру подачи материала и т. д.

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, деловое общение (но не общение близких людей) предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря.

Психолингвисты предлагают следующие девять правил успешной коммуникации.

1. Создайте грамотную, понятную и не громоздкую конструкцию предложения. Длинные предложения затрудняют понимание, так как сложны и грамматически не ясны. Для их понимания партнеру нужны сосредоточенность и внимание. Кроме того, они затрудняют понимание вопроса, смысл часто теряется в придаточных предложениях.

2. Используйте короткие предложения (8–15 слов), в которых сформулирована законченная мысль. Союзы, такие как «и», «так как», «что», «но», «потому что» и др., старайтесь не употреблять. Короткие предложения всегда точны и наглядны.

3. Голос является самым сильным инструментом убеждения. Выразительность голоса воспринимается партнером не столько разумом, сколько чувством. Ваш голос вызывает симпатию или антипатию. Монотонность речи часто является причиной неудачи в деловой коммуникации.

4. Паузы прерывают поток речи. Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, успокаивают, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

5. Расширяйте свой активный словарь. Качество и количество словаря усиливают влияние высказывания. Пассивный словарь в зависимости от уровня образования состоит из 30–50 тысяч слов. Активный словарь (слова, которыми пользуются при спонтанной речи) состоит из 3–12 тысяч слов.

6. Чаще используйте в речи глаголы, а не существительные. Глаголы придают высказыванию наглядность, а в существительных большей частью заложено абстрактное смысловое значение. Использование глаголов помогает формировать из неясного представления конкретную картину.

7. Используйте активную, а не пассивную форму глагола. В активной форме глагол становится более живым. Например: «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен». Пассив воздействует безлично, создает дистанцию между партнерами и несет минимальную эмоциональную нагрузку.

8. Не используйте безличные формулировки. Дистанционно и безлично действуют формулировки типа «Согласно этому можно понять, что...», равно как и приводимые большие числа. Сослагательное наклонение – «Я бы сказал...», «Я бы полагал...», «Я имел бы (был бы)...», «Я должен бы...» – не выражает решительного поступка, а скорее создает дистанцию между собеседниками.

9. Серьезная проблема возникает тогда, когда партнер не до конца понимает или иначе истолковывает смысл слова или высказывания, который вы в них вкладываете. Поэтому целесообразно уже в самом начале разговора разъяснить понятие, сообщив партнеру, что вы конкретно понимаете под ним.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. - М: Юрайт, 2016. - 463 с.
3. Д а н ц е в, А.А. Русский язык и культура речи для технических вузов/ А.А. Данцев, Н.В. Нефедова. - Ростов н/Д: Феникс, 2002. - 320 с
4. П а в л о в а, Л.Г. Русский язык. Культура речи. Деловое общение. Учебник / Л.Г. Павлова, Л.А. Введенская, Е.Ю. Кашаева. – М.: Кнорус, 2019. – 540 с.
5. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Лекция 7. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: ФОРМЫ И ВИДЫ

Разговор – это здание, которое строится совместными усилиями.

А. Моруа

7.1. Деловая беседа как основная форма управленческого труда: виды деловых бесед, правила подготовки и проведения.

7.2. Особенности проблемных и дисциплинарных бесед.

7.3. Роль вопросов в деловом общении. Классификация вопросов.

7.4. Культура проведения деловых совещаний.

7.5. Правила конструктивной критики. Виды критики.

7.1. Деловая беседа как основная форма управленческого труда: виды деловых бесед, правила подготовки и проведения

По способу обмена информацией различают:

а) устные формы делового общения, которые разделяются на:

- *многологические* виды (разговор одного человека); приветственная речь, торговая речь (реклама), информационная речь, доклад (на заседаниях или собраниях);
- *диалогические* виды - деловой разговор (кратковременный контакт на одну тему); деловая беседа (это продолжительный обмен сведениями, который сопровождается принятием решения); переговоры (обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу); интервью (разговор с журналистом предназначенный для печати, радио, телевидения); дискуссия; совещание (собрание); пресс-конференция; контактный разговор; телефонный разговор (общение, исключающее невербальную коммуникацию);

б) письменные формы делового общения:

- протокол, справка, докладная, объяснительная записка, письмо, акт, заявление, соглашение;
- договор, устав, положение, инструкция, решение, распоряжение, указание, приказ, доверенность.

Каждая из этих форм общения предъявляет специфические требования к участвующим в них. Вместе с тем есть нечто общее, что объединяет все эти формы делового общения — стремление разрешить конкретные деловые проблемы при помощи того или иного акта общения. В своей совокупности изложенные формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

В настоящее время почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Деловая беседа – это устный контакт между деловыми партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивных подходов к их решению (Бороздина, с.169).

Разнообразны формы деловой беседы. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Какова же структура деловой беседы? В качестве основных *этапов* деловой беседы традиционно выделяют следующие:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Парирование замечаний собеседника.
7. Принятие решения и фиксация договоренности.
8. Завершение деловой беседы.
9. Анализ результатов деловой беседы.

Начало беседы — очень важный этап, и потому им не следует пренебрегать.

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится до 10-15% времени. Она необходима для создания атмосферы взаимопонимания между собеседниками и снятия напряженности. Если встреча происходит между людьми разных рангов, инициативу должен взять на себя старший. Если между гостями и хозяевами — представитель принимающей стороны. В последнем случае желательно предложить прибывшим слегка подкрепить свои силы, например, выпить прохладительные напитки. Начальный этап беседы имеет прежде всего психологическое значение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т. е. на его решение выслушивать вас дальше или нет. Собеседники обычно бывают более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть

отношение собеседника к вам и к самой беседе (т. е. создание рабочей атмосферы). По первым фразам складывается впечатление о человеке, а как известно, эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго. При установлении контакта нужно, прежде всего, продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения.

Существует множество приемов начала беседы. Однако все их разнообразие можно свести к трем основным приемам.

Приём снятия напряженности способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов, и отчужденность начнет быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбки или смех присутствующих, также помогает разрядить первоначальную напряженность. *Приём «зацепки»* позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Приём прямого подхода означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненным.

Основное требование к началу беседы — она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода», то есть умения человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы его лучше понять.

Фаза **передачи информации** — вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- * обозначение проблемы;
 - * собственно передача информации;
 - * закрепление информации;
 - * обозначение нового направления информирования.
- * *изучение реакций собеседника*: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями; осуществляем визуальный контакт»;

Остановимся подробнее на двух сторонах этого сложного процесса — *процесса слушания*. Чтобы нас активно слушали и сознательно воспринимали передаваемую информацию необходимо:

- * не «заикливаться» на многочисленных перечислениях (исследования показали, что даже тренированные люди могут точно запомнить не более пяти пунктов);
- * стараться не употреблять «критических слов», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия (например, слова «землетрясение», «рост цен», и др. вызывают у некоторых людей психическое напряжение, и люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие);
- * использовать метод логического структурирования передаваемой информации, включающий три последовательных действия;
- * использовать весь диапазон голосовых возможностей и создавать образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

Напомним особенности восприятия человеком вербальной информации:

- * фраза должна включать не более 11—13 слов (по некоторым источникам — не более 7);
- * скорость произнесения должна быть не более 2—3 слов в секунду;
- * фраза, произносимая без паузы дольше 5—6 секунд, перестает осознаваться;
- * человек высказывает 80 % из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают не более 70 % из этого, понимают — 60 %, в памяти же у них остается от 25 до 10 %;
- * при импульсивном эмоциональном реагировании обычно понимается не более трети воспринимаемой информации, поскольку возникающий при этом стресс готовит для активного ответа тело (выбрасыванием в кровь адреналина, активизацией дыхания и пульса, задействованием резервов сахара и жира), блокируя «ненужную» в данный момент работу мозга.

Важно при всяком удобном случае развивать у себя; навыки рефлексивного (активного) слушания, умения слушать. Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам.

Последний этап беседы — ее завершение. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;
- составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

7. 2. Особенности проблемных и дисциплинарных бесед

Проблемные или дисциплинарные беседы. Этот вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или же отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова,

главная цель таких бесед — не наказать виновного, а ликвидировать «брешь», то есть несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководителем.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа:

- * *подготовительный;*
- * *этап проведения;*
- * *заключительный.*

В ходе *подготовительного этапа* руководитель должен беспристрастно изучить состояние «бреши», то есть когда, как, у кого возникла она, что этому способствовало, почему она возникла. Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания; чтобы беседа сказалась на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* главное — это создание положительного фона у подчиненного. И только после создания этого фона следует приступать к неприятной части разговора. Естественно, что для такого разговора руководитель должен найти и время и место, где есть возможность поговорить наедине. Осуждается (оценивается должным образом), фактическое поведение подчиненного (подчеркнем, не личность, а только поведение).

Весьма ответственным является *заключительный этап* беседы. Заигрывание, сюсюканье, запугивание не годятся для финала. Принятое решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: *«Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения с работы вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговора (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) вам не избежать».*

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 10—15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег).

Важно помнить, что любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном руководителю направлении.

7. 3. Роль вопросов в деловом общении. Классификация вопросов

В основе диалога лежит умение задавать вопросы. Уже то, что собеседник задает вопрос, говорит о его желании участвовать в обсуждении проблемы.

Виды и функции вопросов различны. Вопросы обычно используются для того, чтобы:

- уточнить непонятное;
- прояснить противоречия;
- направить процесс передачи информации в нужное русло;
- перехватить и удержать инициативу в беседе, особенно если партнер уклоняется от главной темы;
- активизировать партнера, чтобы перейти от монолога к диалогу;
- поощрить партнера, если он в нерешительности сделал паузу;
- дать возможность собеседнику проявить себя, показать, что он знает.

Известный специалист по деловому общению П. Милич выделяет следующие типы вопросов [3].

Закрытые вопросы – это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». В беседе они могут создавать напряженную атмосферу. У собеседника создается впечатление, что его допрашивают. Закрытые вопросы рекомендуется задавать только в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия. Например, «Как Вы считаете, готовы ли Вы принять наше предложение?».

Открытые вопросы – это вопросы, которые требуют какого-либо объяснения. Обычно начинаются со слов: что, кто, как, сколько, почему. Они позволяют перейти от монолога к диалогу. Собеседник имеет возможность, по своему усмотрению, выбрать ту информацию, которую он хочет вам сообщить. Открытые вопросы задают тогда, когда нужны дополнительные сведения или когда хотят выяснить позицию собеседника.

Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают ряд новых проблем. Переломные вопросы задаются в тех случаях, когда собеседники получили достаточное количество информации по одной проблеме и хотят переключиться на другую («Как Вы представляете себе...?», «Как Вы считаете, нужно ли...?»).

Вопросы для обдумывания вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов, создать атмосферу взаимопонимания («Считаете ли Вы, что...?», «Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?»).

Риторические вопросы. На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется «включить» мышление собеседника. Пример : «Можем ли мы назвать подобное явление нормальным?».

Информационные вопросы- это всегда открытые вопросы, предназначенные для сбора сведений, которые необходимы, чтобы составить представление о чем-либо.

Контрольные вопросы важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, прислушивается ли к вам собеседник, понимает ли он вас или просто поддакивает.

Наиболее простые контрольные вопросы: «Что Вы об этом думаете?», «Считаете ли Вы так же, как и я?». По реакции собеседника вы поймете, следит ли он за вашей мыслью.

Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения. Например, «Есть ли у Вас еще вопросы по этой теме?», «Каково Ваше мнение по этому пункту?», «И к каким выводам Вы пришли?».

Альтернативные вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора: «Какой день недели Вас больше устроит: понедельник или вторник?», «Какой цвет Вас интересует: желтый или красный?».

Подтверждающие вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если собеседник несколько раз подряд согласился с вами, то при ответе на следующий вопрос он, как правило, не будет возражать. В любой разговор нужно вкраплять подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разделяет, например: «Вы, наверное, тоже рады тому, что...?», «Если я не ошибаюсь, вы считаете, что...?».

Ознакомительные вопросы должны знакомить вас с мнением собеседника. Это тоже открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет», например: «Довольны ли вы...?», «Каковы Ваши цели относительно...?».

Встречные вопросы. Хотя это и невежливо отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, например: «Сколько стоит этот станок?» – «А сколько вы хотите закупить?». Вопросы подобного рода ведут к постепенному сужению разговора и подводят собеседника все ближе к тому моменту, когда он скажет окончательное «да».

Удостоверяющие замечания типа: «Это очень удачный вопрос», «Я рад, что Вы задаете мне именно этот вопрос», «То, что Вы задаете мне этот вопрос, доказывает, что..», которые вы произносите, дают понять вашему собеседнику, что он задает умные вопросы и хорошо улавливает суть разговора.

Помните, что правильно заданный вопрос – это уже половина ответа.

Для уточнения смысла высказывания собеседника можно использовать *пойнтеры* – уточняющие вопросы. Пойнтеры (указатели) необходимо применять в том случае, если вам нужна точная информация, без которой невозможно достичь желаемого результата. Иногда полезно смягчить вопросы: «Поясните, пожалуйста, что вы конкретно имеете в виду, почему мы должны? А что будет, если мы этого не сделаем?».

Фаза **аргументации** — наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника. Обычно выделяют следующие риторические методов аргументирования:

1. *Фундаментальный метод* предполагает ознакомление собеседника с фактами и сведениями, являющимися основой нашего доказательства. Наиболее важную роль при этом играют цифровые примеры.

2. *Метод противоречия* является оборонительным и основан на выявлении противоречий в аргументации противника.

3. *Метод сравнения* фактически является особой формой метода извлечения выводов. Когда сравнения подобраны удачно, они придают выступлению исключительную яркость и убедительность. При контраргументации, когда наш собеседник приводит какое-то сравнение, нужно попытаться рассмотреть это сравнение критически и, если возможно, доказать его шаткость.

4. *Метод «да..., но».* Чаще всего применяют аргументы односторонние, что позволяет смело применять этот метод.

5. *Метод бумеранга* дает возможность использовать оружие собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применить с изрядной долей остроумия.

6. *Метод игнорирования* применяется, когда факт, изложенный собеседником, трудно опровергнуть. В этом случае ценность и значение этого факта можно с успехом проигнорировать.

7. *Метод потенцирования* в умении соответственно своим интересам смещать акценты, выдвигая на первый план то, что устраивает.

8. *Метод опроса* основывается на том, что вопросы задаются заранее. Вопросы — «ударный инструмент» любой беседы, как показывает практика, ряд правильно подобранных вопросов может довести любого собеседника до кипения.

9. *Метод видимой поддержки* состоит в том, что мы нашему собеседнику вообще не возражаем и не противоречим, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но только для видимости! А затем следует контрудар. Например:

«Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты...(далее следует их перечисление). Но все это вам не поможет, так как...» — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса.

10. *Метод использования авторитета* состоит в цитировании известных авторитетов, причем зачастую в цитате речь может идти совсем о другом. Но для слушателей вполне достаточно упоминания известного имени.

11. *Метод дискредитации собеседника* основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника. Нужно быть готовыми и к прямым оскорблениям.

12. *Метод изменения направления* заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее» место и вызвать интерес к другим проблемам.

13. *Метод отсрочки* призван создать препятствия для ведения дискуссии или ее затягивания. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает уже отработанные вопросы и требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

14. *Метод искажения* представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов. Необходимо сразу же вывести на чистую воду такого собеседника.

15. *Метод использования вопросов-капканов*: например, *контрвопросы*, когда вместо ответа по существу на наши аргументы, собеседник задает нам вопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

7.4. Культура проведения деловых совещаний

Кроме деловых бесед и переговоров в управленческом общении важное место занимают деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов.

Совещания — это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения.

Служебные отношения в рамках делового общения включают различные формы обсуждения производственных, экономических, научно-технических проблем. Наиболее распространенными являются совещания, заседания и собрания — формы группового обсуждения деловых ситуаций, отличающиеся составом и количеством участников. Несмотря на некоторые различия, организация и проведение собраний и совещаний сходны между собой. Поэтому достаточно рассмотреть одну из форм — совещание. Совещание проводится, когда существует необходимость в обмене информацией, выявлении мнений, анализе трудных (проблемных) ситуаций, принятии необходимых производственных решений.

Основное назначение совещаний (заседаний) — помочь в подготовке и реализации управленческих решений. Но они имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Однако достоинства работают в том случае, когда, во-первых, совещаниями не злоупотребляют, напрасно отвлекая работников от выполнения их непосредственных служебных функций, и во-вторых, тщательно готовят. Они не должны организовываться «для галочки», для перестраховки или просто как очередные.

Если руководитель может собрать необходимую информацию, не созывая к себе работников, самостоятельно принять решение и довести его до исполнителей, то совещаний следует избегать. Особенно — непредвиденных, «авральных», так как они нарушают трудовой ритм, вносят элементы дезорганизации в деятельность подчиненных, целых служб и подразделений, а значит — работу с деловыми партнерами и клиентами.

Исследователи проблем организации и проведения совещаний делят их на *диктаторские, авторитарные, сегрегативные, дискуссионные, свободные и др.*

Диктаторское совещание. Обычно говорит только руководитель. Он сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией (распоряжением) вышестоящей инстанции. Дискуссий нет принимая информацию к сведению, участники только задают вопросы.

Авторитарное совещание. Является разновидностью диктаторского. Его особенность в том, что руководитель поочередно задает вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения по поводу позиций других участников, а также лишаются поддержки других участников.

Сегрегативное совещание (сегрегация — от латинского «разделение»). Начинается докладом руководителя или назначенного им лица, затем в прениях выступают только те, кого выбирает председательствующий.

В первых двух случаях руководитель может вызвать неприязнь к себе со стороны лишенных слова, а в третьем – кроме того, и недоброжелательное отношение к участникам, которым было предоставлено слово.

Дискуссионное совещание. Отличается демократическим характером, поскольку происходит свободный обмен мнениями, решение принимается голосованием с последующим утверждением руководителем. Решение может приниматься и руководителем без голосования, но с учетом высказанных мнений и предложений участников совещания.

Свободное совещание. Проводится без четко сформулированной повестки дня.

Существуют и другие *классификации* совещаний. Так, *по основной задаче* их подразделяют на проблемные, инструктивные, оперативные (диспетчерские) и др.

Проблемные совещания. Их задача – найти оптимальное решение посредством дискуссии. Структурно совещание обычно состоит из доклада, вопросов к докладчику, прений и выработки решений. На таком совещании решение принимается голосованием, но не носит обязательного характера для руководителя, так как последнее слово остается за ним и именно он несет ответственность за решение проблемы.

Инструктивные совещания. Предполагают передачу распоряжений сверху вниз для их быстрого исполнения. Руководители доводят до своих подчиненных принятое вышестоящей организацией решение с конкретизацией тех или иных положений, разъясняя возникающие вопросы и назначая сроки выполнения. На таком совещании могут обсуждаться пути и средства реализации решения. Инструктивное совещание может быть заменено доведением до исполнителей решения в письменной форме.

Оперативные (диспетчерские) совещания. Проводятся с целью получения информации о текущем состоянии дел на предприятии, в учреждении. В отличие от инструктивного совещания получение информации идет снизу вверх. Участники совещания докладывают о состоянии дел на местах, а руководители, в свою очередь, стремятся на основе полученной информации разрешить возникшие проблемы. Многие руководители справедливо считают такой вид совещаний устаревшим и предпочитают вместо «планерок», «пятиминуток», «летучек», «оперативок», которые нередко длятся долго и превращаются в «копание в мелочах», в «разносы» подчиненных, собирать информацию и давать поручения, не вызывая к себе подчиненных.

Подготовка любого совещания предполагает, прежде всего, четкое определение его *цели, основной проблемы и задач*. На совещание следует приглашать тех участников, от которых зависит решение проблемы, кто правомочен и компетентен. В совещании могут участвовать 7 – 9, максимум 12 человек. Большее количество участников снижает эффективность работы.

До начала совещания они должны ознакомиться не только с тематикой совещания, но и с материалами по его проблеме. *Дату и время проведения* совещания сообщают заранее. Непредвиденные совещания, проводимые в непривычное время, возможны как исключение, ибо они приводят не только к производственным, но и к психологическим издержкам. Об отмене или переносе совещания также желательно сообщать заранее.

Уважение к аудитории проявляется в обеспечении хотя бы минимума комфорта во время совещания (достаточное освещение, оптимальная температура, проветренное помещение, возможность записать информацию или набросать план своего выступления, наличие, при необходимости, микрофона, а также аудиовизуальных средств).

Важным элементом организации и проведения совещания является установление *регламента*, согласно которому для выступления отводится определенное количество времени и устанавливается продолжительность обсуждения вопросов повестки дня и самого совещания. Ведущий совещания следит за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекает в разговор «малоактивных» и останавливает «словоохотливых», определяет порядок предоставления слова, задает необходимые вопросы, осуществляет парафраз, подводит промежуточные итоги и дает заключительный комментарий проведенного совещания.

Ход деловых совещаний, как правило, протоколируется (исключения составляют оперативные совещания). При этом в формулировке постановления указываются не только предписываемые действия, но и их исполнители, а также сроки исполнения. Доклад и выступления либо стенографируются секретарем, либо их тексты передаются секретарю и затем прилагаются к протоколу.

Очень важно уметь вовремя и тактично *завершить совещание*: кратко подвести итоги, поблагодарить участников за высказанные конструктивные замечания, поставить задачи по реализации принятых решений.

После проведения совещания руководитель должен организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании) и организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

7. 5. Правила конструктивной критики. Виды критики.

Во время дискуссии приходится критиковать собеседника.

На сегодняшний день термин "критика" (от греч. – «искусство разбирать, судить») имеет несколько значений. Например, этим термином обозначают высказывания, содержащие негативную оценку мыслей или действий определенных людей, или отрицательное суждение о чем-либо, указание недостатков.

Критика может звучать в самой разной форме. Это может быть развернутое указание на недостатки, собственно критика. Замечание - короткая критика. Обвинение - тоже форма критики, когда в большей степени звучит возложение вины за обнаруженные недостатки. Недовольство - эмоциональное выражение критики, выражение негативных чувств в связи с обнаруженными недостатками. Претензия - это критика с требованием. Возражения тоже можно считать критикой, критикой высказываний.

Выделяют следующие **виды критики**: деструктивная и конструктивная; прямая и косвенная; открытая и скрытая; общего плана и конкретная; мотивирующая и останавливающая. Кроме того, критика отличается по тому, на что она направлена: на ситуацию, на личность, на высказывания человека или на его действия.

Деструктивная критика - высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека и/или грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков. Деструктивная критика разбивает ваши тезисы и аргументы, показывает ваши недостатки и слабости, обнаруживает ваши ошибки и недочеты. Разрушительность такой критики - в том, что она затрудняет человеку возможность «сохранить лицо», отвлекает его силы на борьбу с возникшими отрицательными эмоциями, снижает у него веру в себя. Деструктивная критика почти всегда бесполезна и, как правило, вредна.

Конструктивная критика - критика, в которой говорится не что плохо, а что и как сделать лучше. Что добавить или изменить, чтобы получить требуемый результат. Куда прете? – деструктивная. Пройдите левее, пожалуйста! – конструктивная критика. Конструктивность критики - необходимый элемент психологической грамотности.

Использовать критику, даже конструктивную, надо очень осторожно и в ограниченных дозах. Какой бы объективной, спокойной, товарищеской критике мы ни подвергались, удовольствия она нам не доставляет. Разбор аргументов, их анализ, хотим мы этого или нет, все-таки уличает оппонента, представляет его в невыгодном свете. Любая критика — вещь весьма тонкая и деликатная. Поэтому для успешного ее использования целесообразно соблюдать ряд **правил**, которые выработаны многолетним опытом деловых дискуссий.

1. В процессе критики следует избегать проявления раздражения и злости. Не стоит напоминать о прошлых ошибках. Неудовлетворенность можно демонстрировать только тоном голоса, но не жестами и мимикой.

2. Критиковать вообще лучше всего наедине, поскольку присутствие посторонних ослабляет восприятие критики и усиливает защитную реакцию. Совершенно недопустимо критиковать за спиной, когда собеседник не имеет возможности возразить.

3. Нельзя требовать от собеседника открытого признания собственных ошибок. Достаточно того, что он внимательно выслушал критическое замечание.

4. Любую критику лучше всего начинать с самокритики. Разговор следует вести без эмоций, в спокойном тоне и так, чтобы у собеседника не возникло ощущения безысходности.

5. Аргументированность. Покажите, на чем основана ваша оценка, обосновывайте свое мнение. Акцентируйте внимание на конкретных моментах, а не на всей работе в целом.

6. Отсутствие перехода на личности. Критикуйте работу, а не человека, проявляйте уважение к оппоненту. Указывая на недостатки работы, не забудьте сказать о ее достоинствах.

7. Никогда не стоит извиняться за критику, ибо это не признак вежливости, а скорее всего, неуверенность в своей правоте. Надо уметь не только критиковать, но и выслушивать критику.

Рассмотрим наиболее часто используемые **формы критики**.

- Подбадривающая критика: «Ничего, в следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось».

- Критика-упрек: «Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!»

- Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше».

- Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, молодым специалистом, то тоже допустил такую же ошибку. Ну и попало мне от начальника!»

- Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но не для этого случая».

- Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что ваша работа выполнена некачественно».

- Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали еще работу? Не ожидал...»

- Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Работка что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»

- Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось

плохо...»

- Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!»

- Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»

- Критика-требование: «Работу вам придется переделать!»

- Критика-совет: «Я вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить».

- Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?!» Или: «Работа не выполнена. Посмотрите возможность использования такого-то варианта».

- Критика-окрик: «Стой! Что ты делаешь? Разве можно так выполнять эту работу?»

- Критика-обида: «Эх вы! Не ожидал я от вас такого! Где же ваша совесть?!»

- Критика-покровительство: «Да! Не получилось! Ну ничего, я вам помогу».

- Критика-угроза: «Я вынужден применить к вам самые строгие дисциплинарные меры».

Желательно, критикуя, знать своего подчиненного, его индивидуальные особенности. Потому что одного человека можно крепко поругать, а другого нельзя – к нему нужно использовать щадящую или даже подбадривающую, а иногда и хвалебную критику. Например: «Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне».

Если подчиненный относится к вам как к начальнику очень недоброжелательно, подозрительно, то нельзя к нему вообще применять негативные оценки. Их обязательно нужно сочетать с позитивными, отмечая хорошие черты характера подчиненного: исполнительность, инициативность, добросовестность, творческий подход к делу и т.д. По отношению к коллеге нельзя использовать все виды критики, которые могут быть применены к подчиненным.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. Б о р д о в с к а я, Н.В. Психология делового общения / Н.В. Бордовская; под ред. С.Н. Костромина. - М.: КноРус, 2018. - 439 с.
3. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум/Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. – М.: Издат. Юрайт, 2016. -463 с.
4. Мицич, П. Как проводить деловые беседы./П. Мицич. - М.: Экономика, 1987.- 207 с.
5. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
6. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Лекция 8. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА И ПОЛЕМИКИ

Переговоры - это не место для порывов,
это место для дипломатии.
Французская пословица

- 8.1. Из истории развития переговоров. Виды и функции переговоров
- 8.2. Стратегия и тактика деловых переговоров
- 8.3. Этапы переговоров и культура их проведения
- 8.4.Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора

8.1. Из истории развития переговоров. Виды и функции переговоров

Переговоры – один из старейших видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при организации сотрудничества или урегулирования конфликтных ситуаций. Он имеет такую же давнюю историю, как конфликты и войны, и использовался на практике задолго до появления правовых процедур.

Первые попытки описания процесса переговоров связаны с именем французского дипломата XVIII в. Франсуа де Кальера. Научное направление по изучению переговорного процесса начинает складываться только со второй половины XX столетия. В 1950-е – начале 1960-х годов активно изучаются не только международные, но и торговые переговоры, переговоры предпринимателей с профсоюзами и т.д. С 80-х годов XX появляются новые тенденции в изучении процесса переговоров. В научных работах акцент стал делаться на разработку вопросов, связанных с ведением переговоров в форме совместного с партнером анализа проблемы. Выигрыш стал рассматриваться с точки зрения взаимного удовлетворения интересов партнеров. Одним из первых такой подход предложил профессор экономического факультета Гарвардского

университета Говард Райффа, обобщивший свои исследования в книге «Переговоры: искусство и наука». Исследовательский интерес вызывает также структура переговорного процесса. В ней выделяются различные составляющие – этапы, тактические приемы, условия протекания деятельности и т.д.

Итак, переговоры - это процесс, имеющий многоаспектную и многоуровневую структуру. Назовем лишь некоторые его составляющие. Переговоры как процесс представляют собой целостное единство содержания (предмет переговоров), общения, процедуры (правила, порядок обсуждения, протокол), стратегий и тактик, принципов и методов, стереотипов и установок; предрассудков и новаций, консерватизма и творчества; индивидуального и социального, частного и официального; коммуникаций и отношений, несмотря на различия национальных культур их участников. В этом и состоит сложность любых переговоров, в ходе которых любая составляющая может быть более актуальной.

Критериями классификации переговоров могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

О чем бы переговоры ни велись, их участниками выступают люди. В этом их субъектная сторона. В соответствии с этим переговоры могут быть межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами), межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями), межнациональными (переговоры проходят между отдельными государствами), индивидуальными (два человека договариваются о реализации своих общих целей), индивидуальными с посредником (медиатором), коллективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду), двусторонними, трехсторонними, многосторонними.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), сужения противоречий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).

Существуют два главных предназначения переговоров - разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Основные функции переговоров - это совместное **обсуждение вопроса и принятие решения**, устраивающего участников. Принятое решение может быть конструктивным, изменяющим ситуацию к лучшему, деструктивным, ухудшающим взаимоотношения, ничего нового не создающим, и умиротворяющим, не содержащим конкретных обязательств. Другая функция переговоров - **информационная**, состоящая в обмене мнениями сторон без принятия конкретного решения. Информация может быть ознакомительной, содержать сведения об интересах и мнениях участников, что необходимо для осуществления первых контактов, и справочной - для взаимного контроля за выполнением ранее принятых обязательств.

Второстепенные функции переговоров следующие:

Коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. **Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции** реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений. **Отвлечение внимания партнера от других проблем.** Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу. **Пропагандистская.** Эта функция реализуется, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении.

8.2. Стратегия и тактика деловых переговоров

Для каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику и культуру их ведения. Что же такое "стратегия" и "тактика" применительно к переговорному процессу? **Стратегия переговоров** - это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров. Практика показывает, что нет, и не может быть единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни. Каждый, конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям.

Тактика - это один прием, метод, способ или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии. Тактика определяется, во-первых, избранной стратегией, а во-вторых, конкретными на момент переговоров условиями.

Спланированная стратегия переговоров предполагает следующие конкретные действия: знакомство и зондаж позиций партнеров, поиск союзников среди других участников переговоров, выявление возможной оппозиции среди них, адаптация своих идей к их пониманию другими участниками переговоров, запуск опросников по проблеме обсуждения, обработка и представление результатов опроса, дискредитация

конкурирующих проектов, подготовка и проведение первой встречи участников переговоров, совершенствование и синтез проектов на основе результатов переговоров и т. д.

Выделяются три стратегии деловых переговоров, различающиеся уровнем культуры партнеров, уровнем развития деловых отношений между ними, методами проведения, целями и способами их достижения.

Стратегия 1 – примитивные переговоры. Применяются в основном в условиях неразвитого рынка, «базара». Проводятся с позиций торга, главные факторы - напористость, сила воли, умение скрывать свои истинные интересы и др. главная цель – «продать подороже, купить подешевле».

Стратегия 2 – стратегия баланса между жестким и мягким методами ведения деловых переговоров. Требуется большого искусства, выдержки, ориентирована на достижение цели любой ценой, пренебрегая интересами партнера. Применяется данная стратегия в условиях жесткой конкурентной борьбы во всех сферах предпринимательства и бизнеса.

Стратегия 3 – стратегия цивилизованного рынка, базируется на методе принципиальных переговоров. Целью является стремление найти взаимную выгоду, добиться обоснованного справедливого результата. Данная стратегия способствует достижению взаимопонимания между деловыми партнерами.

Существует ряд специфических приемов, используемых в рамках стратегии торга, для того, чтобы получить те или иные односторонние преимущества в ходе переговоров:

* Прием "выжидание". Ориентируется на закрытие собственной позиции. Используется чаще на многосторонних переговорах и реже на двусторонних. Цель его применения - получить как можно больше информации от партнера с тем, чтобы в зависимости от нее сформулировать уже собственную позицию в наиболее выгодном для себя свете. Иногда в подобного рода случаях диалог сторон превращается в допрос одной из сторон.

* Прием "салями". Вариант приема "выжидание". Из технологии сервировки стола известно, что венгерскую колбасу "Салями" нарезают осторожно тончайшими кружочками. В переговорной практике прием "салями" означает медленное, постепенное, осторожное приоткрывание собственной позиции.

* Прием "выражение несогласия". Ориентируется на подчеркивание различий во взглядах на ту или иную проблему.

* Прием «пакетирования» состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета, т.е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

* Прием "завышение требований". Относится к закрытию собственной позиции. Его суть в том, чтобы запросить как можно больше.

Существует еще много тактических приемов, которые используются на определенных этапах переговоров. Но следует помнить правило: никогда первым не применяйте приемы, направленные на конфронтацию, или – как они еще называются – «грязные методы» ведения переговоров.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующего разного рода «грязные уловки». Эти приемы надо знать и уметь их нейтрализовать.

- Прием *«максимальное завышение начального уровня»*. В ходе переговоров один из партнеров стремится как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию.

- Прием *«расстановка ложных акцентов в собственной позиции»* - внесение явно неприемлемых для партнера предложений.

- Прием *«вымогательства»*. «Вымогательство» обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется *«выдвижением требований в последнюю минуту»*, поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров.

- Прием *«постановка партнера в безвыходную ситуацию»*. На переговорах «поставить партнера в безвыходную ситуацию» – это, прежде всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным.

- Прием *«ультимативность требований»*: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров.

- Прием *«отказ от собственных предложений»*, когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка «выторговать» побольше, и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров.

- Прием *«двойное толкование»*. Он предполагает следующее: стороны в результате переговоров выбрали некий документ, при этом одна из сторон «заложила» в формулировке двойной смысл, который не был замечен ее партнером.

Как быть, если партнер использует различного рода «грязные уловки», недозволенные приемы? Одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, - не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать – это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя «недостаточно честно». При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на «хлопанье дверьми» - не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Положительные результаты зависят от культуры ведения переговоров, от умелой подготовки к ним, психологической готовности, от заранее продуманного плана предстоящего обсуждения.

8. 3. Этапы переговоров и культура их проведения

Многие эксперты склонны считать, что деловые переговоры - это процесс, который состоит из большого количества составляющих элементов. Предполагается, что соответствующего типа коммуникации в бизнесе осуществляются в рамках нескольких этапов. Российские эксперты выделяют следующие стадии.

Во-первых, это **подготовительный этап**. В рамках него партнеры договариваются о предстоящей встрече, определяются с местом ее проведения, формируют состав участников. Определяется и согласовывается ключевая тема..

Во-вторых, это **протокольный этап**. Он начинается в момент встречи партнеров в месте, которое они заранее оговорили. Как правило, протокольный этап включает взаимные приветствия сторон, процедуры знакомства (если партнеры встретились впервые). Может показаться, что данный этап - формальность. Но на практике, как отмечают многие эксперты, от того, насколько комфортны протокольные нюансы для сторон переговоров, во многом зависят результаты общения.

В-третьих, это **этап обмена информацией**, или как его называют некоторые эксперты - "опросный". Стороны по очереди высказывают ключевые тезисы, относящиеся к теме. Фиксируется желаемая позиция партнеров касательно перспектив заключения соглашения, изменений условий текущего контракта и т. д.

В-четвертых, это собственно **принятие решения**. Выявляется результат проведения переговоров. Возможно подписание документов, имеющих отношение к сотрудничеству. По итогам деловых переговоров могут быть организованы неофициальные мероприятия - банкет, прогулка. В ряде случаев предполагается пресс-конференция. В зависимости от отраслевой специфики бизнеса, от очередности коммуникаций бывают также и дополнительные мероприятия.

Ведение переговоров, так или иначе, приводит к некоторому результату. Каким он может быть? Эксперты выделяют три основных типа **результата переговоров**: нахождение компромисса; заключение асимметричных договоренностей; отсутствие соглашения.

Если переговоры прошли успешно, то *на заключительной их стадии* необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Целесообразно обсудить перспективу новых встреч.

Для успешного ведения деловых переговоров его участниками должны соблюдаться следующие принципы:

- кооперативности - твой вклад такой, какого требует совместно принятое направление делового общения;
- достаточности информации - говори то, что требуется в данный момент;
- качества информации - не лги;
- целенаправленности - не отклоняйся от темы, сумей найти решение;
- учета индивидуальных особенностей собеседника.

Любые переговоры – это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация.

Руководителю важно владеть техникой ведения переговоров. Во-первых, избегать высказываний, унижающих партнера, придерживаясь, правил этикета. Предпочтительнее прервать переговоры, но не делать негативных оценок.

Во-вторых, не игнорировать мнение участника переговоров. Диалог эффективен только при умении слушать и понимании высказанной мысли. Значительно снижает результат переговоров, если то, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают. Общеизвестно: если хотите быть интересным партнером, будьте заинтересованным собеседником.

В ведении продуктивных переговоров помогает использование так называемого секрета Сократа. По Сократу, основная мысль, направленная на достижение желаемого результата, разделяется на отдельные логические звенья, ведущие к основной мысли. Каждое звено подается в виде последовательно задаваемых вопросов, предполагающих положительный ответ. Преимущество диалога Сократа в том, что инициатор разговора держит внимание собеседника.

Уже на первом этапе ведения переговоров выясняются точки зрения обеих сторон, оговариваются реально возможные соглашения. На втором этапе энергия собеседника должна быть направлена на то, чтобы с помощью аргументов, логических доводов максимально реализовать собственную позицию, избегая быстрых легких уступок. Главное в переговорах – принятие удовлетворяющего стороны решения. На этапе согласования позиций идут поиски компромисса или очерчивается круг согласованных вопросов, по которым уже достигнута договоренность сторон, их можно включить в итоговые документы.

При этом предпочтительнее пользоваться таким приемом, при котором стороны стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где эти интересы не совпадают, найти более справедливое решение с точки зрения равных партнерских взаимоотношений.

На стадии обсуждения желательно выяснить, есть ли у кого-то ощущение недовольства, и попробовать разобраться в этом. Чтобы придать разговору конструктивный характер, поощряя критику, лучше начать сообщение с тех моментов, которые у партнеров не вызывают возражений. Можно попытаться отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах полезна, прежде всего, ему, направить свои усилия на интересы, которые делают оппонента неуступчивым. Найти альтернативу, желательную оптимальную из всех имеющихся.

После переговоров целесообразно письменно подтвердить их содержание, не забывая о благодарности за знаки внимания и гостеприимство. Независимо от того, были переговоры успешными или безрезультатными, их итоги должны быть обсуждены в коллективе.

8. 4. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора

Что же такое спор? Какова его сущность, с какими видами спора нам приходится иметь дело? В "Словаре современного русского языка" сказано, что спор - это словесное состязание, обсуждение чего-либо между двумя или несколькими лицами, при котором каждая из сторон отстаивает свое мнение, свою правоту; борьба мнений (обычно в печати) по различным вопросам науки, литературы, политики и т.д.; полемика.

На наш взгляд, наиболее приемлемым является следующее определение: спор - это всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, предмету, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою правоту'.

Слово "диспут" тоже пришло к нам из латинского языка (disp-utar- рассуждать, disputatio - прение) и первоначально означало публичную защиту научного труда, написанного для получения ученой степени. Сегодня в этом значении слово "диспут" не употребляется. Под ним подразумевается публичный спор на научную и общественную тему.

Другой характер носит полемика (от древнегреч. polemikos - воинственный, враждебный). Полемика - это не просто спор, а такой, при котором имеется конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей. Исходя из этого, полемику можно определить как борьбу принципиально противоположных мнений по тому, или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента. Однако следует иметь в виду, что подлинно научная полемика ведется не просто ради победы как таковой. Полемика - это наука убеждать. Она учит подкреплять мысли убедительными и неоспоримыми доводами, научными аргументами.

Слово "дебаты" французского происхождения (от франц. debat - спор, прения); "прения" - русское слово, зафиксированное в лексиконе XVII в. Толковый словарь определяет эти слова так: дебаты - прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры; прения - обсуждения какого-либо вопроса, публичный спор по каким-либо вопросам.

Классификация споров. В научной литературе делаются попытки систематизировать различные виды споров. Однако единая классификация споров на сегодняшний день отсутствует.

По цели различают следующие виды спора:

- спор из-за истины;
- спор для убеждения оппонента;
- спор для одержания победы;
- спор ради спора.

В жизни не всегда удается четко разграничить виды спора по целям, они носят условный характер. В спорах затрагиваются национальные интересы, интересы определенных социальных слоев, нередко приходится отстаивать групповые интересы. Защищаются в них также и семейные, и личные интересы. Важно понимать социальную значимость проблемы, чтобы не растрчивать силы и энергию на несущественные вопросы.

На специфику спора влияет количество лиц, принимающих участие в обсуждении проблемных вопросов. По этому признаку важно выделить три основные группы:

- спор-монолог (человек спорит сам с собой, это так называемый "внутренний спор");
- спор-диалог (полемизируют два лица);
- спор-полилог (ведется несколькими или многими лицами).

По форме проведения спора споры могут быть устными и печатными. Устные споры, как правило, ограничены во времени и замкнуты в пространстве. Письменные споры более продолжительны. В устном споре важную роль играют внешние и психологические особенности. Большое значение имеют манера уверенно держаться, скорость реакции, живость мышления, остроумие. Робкий, застенчивый человек обычно проигрывает по сравнению с самоуверенным противником. Именно поэтому бывает, что

письменный спор более подходит для выяснения истины, чем устный.

Споры бывают организованные и неорганизованные. Организованные споры планируются, готовятся и проводятся под руководством специалистов. Полемисты имеют возможность заранее познакомиться с предметом спора, определить свою позицию, подобрать необходимые аргументы, продумать возможные возражения оппонентов.

Успех спора во многом зависит от состава полемистов. Важное значение имеет их уровень культуры, эрудиция, компетентность, жизненный опыт, владение полемическими навыками и умениями, знание правил публичного спора.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бордовская, Н.В. Психология делового общения / Н.В. Бордовская; под ред. С.Н. Костромина. - М.: КноРус, 2018. - 439 с.
2. Бороздина, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. - М.: Издат. Юрайт, 2016. - 463 с.
3. Милич, П. Как проводить деловые беседы. / П. Милич. - М.: Экономика, 1987. - 207 с.
4. Трусъ, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. - Минск: «Вышэйшая школа», 2014. - 317 с.

Лекция 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И РИТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

1. Логико-композиционная структура текста публичного выступления:
2. Логическая культура руководителя
3. Языковые средства создания эмоциональности и оценочности речи
4. Правила успешной коммуникации

1. Логико-композиционная структура текста публичного выступления:

Умелое построение речи и публичное ее произнесение с целью достижения определенного результата и желаемого воздействия на слушателей есть **ораторское искусство**. Человеческое общество строится на общении. Говорить могут все, но говорить красиво, доходчиво, четко, увлекательно и интересно, а также уверенно держаться перед аудиторией может далеко не каждый.

Умелое владение словом, грамотное изложение материала, умение держаться перед публикой – лишь часть того, чем должен обладать преподаватель. Находясь в центре внимания, говорящий должен уметь привлечь внимание и своим внешним видом, и своими природными данными, и манерой говорить и держаться. Восприятие речи в значительной степени зависит от контакта оратора с аудиторией и от отношения аудитории к выступающему.

Чтобы рассчитывать на внимание и уважение слушающей аудитории, выступающий должен обладать определенными навыками и умениями. Перечислим некоторые из них:

- 1) знание излагаемого материала и предмета обсуждения;
- 2) умение ясно и точно выражать свои мысли;
- 3) умение заинтересовать аудиторию излагаемым материалом;
- 4) использование активного словарного запаса, умение пользоваться различными речевыми приемами;
- 5) умение аргументировать и убеждать.

В классических риториках обязанностью оратора было: 1) найти, что сказать; 2) найденное расположить по порядку; 3) придать ему подходящую словесную форму; 4) утвердить все это в памяти; 5) произнести речь. Этому соответствовали пять основных частей риторики.

Этот образец показывает, что для достижения цели оратору надо пройти 5 этапов:

I этап – *инвención* (лат. – *invention* – изобретение) – изобретение содержания речи. На этом этапе говорящий создаёт общий план будущей речи, вычленяет самое важное в теме, осуществляет подбор и систематизацию материалов, выбирает способы доказательств.

II этап – *диспозición* (лат. *dispositio* – расположение) – расположение изобретённого в надлежащем порядке. На этом этапе говорящий думает о порядке расположения мыслей в речи, составляет план, размышляет о том, как начать и закончить речь.

III этап – *элокуция* (лат. *elocutio* – словесное выражение) – речевое оформление текста. Этап, на котором оратор выражает собственные мысли в конкретных словах и предложениях, заботится не только о правильности, ясности, уместности использования языковых единиц, но и украшает речь, используя фигуры и тропы.

IV этап – *мемó рио* (лат. *memorio* – запоминание) – запоминание речи и подготовка её к произнесению. На этом этапе оратор готовит текст к произнесению, подбирают вспомогательные приёмы, запоминает текст и репетирует.

V этап – *акцио* (лат. *actio* – произнесение) – произнесение речи. На последнем этапе оратор вступает в контакт со слушателями, применяет все подготовленные приёмы, разыгрывает речь, используя мимику, жесты, телодвижения, устанавливает и поддерживает контакт со слушателями.

Классический риторический канон – это тот путь, который оратору надлежит пройти, чтобы подготовить и произнести речь. Его прохождение можно сравнить с подъёмом по лестнице. Даже небольшая речь, чтобы она было по-настоящему качественной, эффективной, требует разработки концепции. Концепция – сумма знаний о предмете речи, выраженная в краткой, четкой, последовательно развертываемой форме. Разработка концепции – не одновременный акт, требуется система последовательных интеллектуальных действий.

Выработать стратегию будущей речи поможет оратору и анализ предполагаемой аудитории. Какие аспекты темы следует затрагивать? Какие аргументы предпочесть? Какую композицию выбрать? На эти и многие другие вопросы оратор сможет ответить, если будет знать, кто будет его слушать, кого ему предстоит сделать своими единомышленниками.

Аристотель считал, что «слушатель и есть конечная цель всего». Слушатели, аудитория – это те, кому адресована речь. Это люди, обладающие определённым опытом, уровнем развития, взглядами, ценностями. Именно для них оратор отбирает содержание речи, слова и выражения для передачи смысла, эмоций и чувств, разрабатывает тактику доказательства. Речь на одну и ту же тему не будет никогда одинаковой, если она предназначена разным группам слушателей.

Цель речи – это тот результат, к которому стремится оратор, создавая и произнося речь. Целей речи огромное количество, которое невозможно перечислить, но их можно обобщить и представить в виде простой и достаточно чёткой классификации. Цель связана с коммуникативными характеристиками общения и может быть представлена такими основными вариантами, как **убедить, объяснить, побудить, сообщить.**

В современной риторике популярна классификация речей, предложенная американским исследователем П. Сопером в книге «Основы искусства речи»: развлекательная речь (цель – поднять настроение аудитории), информационная (цель – передача нового знания), агитационная (вызвать любовь, восхищение, стремление совершить какие-либо поступки и т.д.), убеждающая, призывающая (прямой призыв к действию), воодушевляющая.

2. Логическая культура руководителя

Логичность связана, прежде всего, с синтаксической организацией как высказывания, так и текста. Логичность бывает двух видов:

- 1) логичность понятийная; 2) логичность предметная.

Суть предметной логичности – в соответствии смысловых связей и отношений единиц языка в речи связям и отношениям предметов и явлений в реальной действительности. Логичность понятийная есть отражение структуры логичной мысли и логичного ее развития в семантических связях элементов языка в речи.

В соответствии с законом тождества в процессе рассуждения одно знание о предмете не должно подменяться другим. Другой закон логики – закон противоречия. Согласно ему не могут быть истинными два высказывания, одно из которых что-либо утверждает о предмете, а другое отрицает то же самое в то же самое время. Причиной нелогичности речи может стать подмена понятия, которая часто возникает в результате неправильного словоупотребления.

В процессе речевого взаимодействия говорящий, как правило, не просто передает новую информацию, а стремится оказать на слушающего определенное воздействие, убедить в своей правоте, принять ту или иную информацию. Чтобы уметь доказать, надо уметь аргументировать свои доводы. Доказательства бывают прямыми и косвенными. При прямом доказательстве приводятся аргументы в поддержку или опровержение тех или иных высказываний.

Аргумент – это теоретическое или фактическое положение, с помощью которого обосновывается тезис.

В качестве аргументов доказательства могут выступать:

- 1) ранее доказанные законы наук (химии, физики, биологии, теоремы математики и др.);
- 2) очевидные положения, не требующие доказательств: аксиомы и постулаты;
- 3) фактический материал, при котором приблизительные сведения недопустимы (статистические данные о населении государства, свидетельские показания, подписи лица на документе, научные факты).

Следует отметить роль фактов (научных в том числе), которая очень велика в доказательстве и обосновании определенных позиций.

Существуют различные классификации аргументов. Основной классификацией является та, при которой аргументы делятся на логические и психологические.

Логические аргументы – это аргументы, обращенные к разуму аудитории, слушателя. Состоятельность и логика рассуждения зависят от того, насколько тщательно подобран и проанализирован

исходный материал, насколько четко представлены аргументы. Каждый тезис выступления должен быть тщательно аргументирован, недостаточно сильные, сомнительные аргументы исключаются как разрушающие доказательства.

Часто оратор использует аргументы, обращенные к чувствам и эмоциям слушателей, используя тактику психологического воздействия. Такие аргументы называются психологическими. **Психологические аргументы** – это аргументы, обращенные к чувствам аудитории, слушателей. Эмоциональная речь, выразительные рассуждения, наглядные примеры сами по себе могут убеждать. Однако при обращении к психологическим аргументам нельзя спекулировать чувствами и эмоциями людей, это может стать причиной конфликта между сторонами.

Способы воздействия на аудиторию не существуют изолированно друг от друга. Они являются дополнением друг друга. Логические размышления, например, могут быть подкреплены приемами, влияющими на чувства, желания и т. д. И тот и другой виды аргументов используются умелым оратором сознательно.

Изучением наиболее эффективных в коммуникативном процессе методов и приемов убеждающего воздействия занимается особая отрасль знания – теория аргументации. Аргументация – это операция обоснования каких-либо суждений, практических решений и оценок, в которой наряду с логическими применяются также речевые, эмоционально-психологические и другие внелогические методы и приемы убеждающего воздействия. Исследователи выделяют в аргументации два аспекта – логический и коммуникативный. В логическом плане аргументация выступает как процедура отыскания оснований (доводов) для некоторого положения (тезиса). Аргументация достигает цели лишь в том случае, если реципиент воспринял, понял и принял тезис выступающего.

Что же представляет собой доказательство как логическая операция? Всякое логическое доказательство включает три взаимосвязанных элемента: тезис (мысль, положение, истинность которого требуется доказать), аргументы, или основания, доводы, с помощью которых обосновывается тезис; демонстрация, логическое рассуждение, совокупность умозаключений, которые обобщают, формулируют вывод. Различают доказательство прямое и косвенное. При прямом доказательстве тезис обосновывается аргументами без помощи дополнительных построений. Косвенное доказательство предполагает обоснование истинности тезиса посредством опровержения противоречащего положения – антитезиса. Из ложности антитезиса делается заключение об истинности тезиса.

При построении логического доказательства необходимо знать и соблюдать правила выдвижения тезиса и аргументов. Следует иметь в виду, что тезис нужно четко сформулировать, он должен оставаться неизменным в ходе данного доказательства и не содержать в себе логического противоречия. В качестве аргументов нужно использовать истинные положения, причем их истинность доказывается независимо от тезиса. При нарушении этих правил в доказательстве возникают различные логические ошибки. Так, наиболее распространенной ошибкой считается «подмена тезиса». Суть ее заключается в том, что доказывается или опровергается не тот тезис, который был выдвинут первоначально. Нередко приходится сталкиваться с намеренным искажением тезиса, с приписыванием ему другого смысла, сужением или расширением его содержания. Если тезис обосновывается ложными суждениями, которые выдаются за истинные, возникает ошибка, называемая «ложное основание». Когда в качестве аргумента берется недоказанное положение, совершается ошибка «предвосхищение основания».

Следует опасаться ошибки, получившей название «порочный круг» или «круг в доказательстве». Она состоит в том, что тезис обосновывается аргументами, а аргументы выводятся из этого же тезиса (демократ – это человек демократических убеждений).

Подобрать сильные и убедительные доводы – дело достаточно сложное. Многое зависит от хорошего знания предмета, от общей эрудиции человека, его находчивости, быстроты реакции, самообладания, понимания ситуации общения и т.д.

3. Языковые средства создания эмоциональности и оценочности речи

Помимо лексического значения, каждое слово содержит еще и другие компоненты. Слова, таким образом, могут отличаться по стилистической окраске, они могут быть возвышенными, нейтральными и сниженными (*очи, глаза, гляделки*). Слово может обозначать как нейтральное явление (*собрание*), так и давать ему оценку (*сборище*).

Слова с эмоциональной окраской могут быть двух видов:

1) с положительной оценкой: возвышенные, одобрительные, торжественные, ласкательные слова (*зодчий, молодец, миленький*);

2) с отрицательной оценкой: неодобрительные, укоризненные, пренебрежительные, презрительные слова, обычно они стилистически снижены (*ротозей, скряга, сквалыга, трепач*).

Стилистическая оценка и окраска очень важны в ораторском выступлении. Нет практически ни одной ораторской речи, не содержащей элемента оценочности.

Оценку могут передавать различные части речи, но чаще всего – имена прилагательные. Прилагательные выражают открытую положительную или отрицательную оценку независимо от контекста.

Языковые средства контакта – это специальные слова и выражения, активизирующие внимание и мышление слушателей, посредством них устанавливается обратная связь с аудиторией. К средствам языкового контакта относится использование местоимений 1-го и 2-го лица (*Я* – это оратор, *Вы* – слушатели, *Мы* – собственно оратор и относящиеся к нему люди).

Глагольные формы передают движение, выражают отношение к лицу, указывают на субъективность высказывания, т. е. активизируют слушателей, способствуют объединению оратора с ними. Контактостанавливающее значение имеют подобные фразы: «*Давайте вместе с вами разберемся в причинах...*»; «*Мы с вами еще вернемся к поставленной проблеме...*»; «*Нам нужно признать, что эта гипотеза несколько спорна...*»

Наиболее употребимы следующие глаголы и глагольные сочетания: *прошу вас, считаем, отметим, оговоримся, поясним, скажем прямо, попробуем понять, обратите внимание, поясним, отметьте себе, подумайте, считаем, думаем* и т. п.

К синтаксическим средствам контакта относятся обращения к слушателям, они помогают укрепить контакт с аудиторией, привлечь ее внимание: *дорогие мои, уважаемые слушатели* и т. д.

Средствами контакта служат также конструкции с изъяснительными придаточными: *известно, что ...; ясно, что ...; можно предположить, что ...; уверен, что ...*; конструкции с вводными словами: *на мой (на ваш) взгляд*.

Воздействует на аудиторию и вопрос. **Вопрос** – это разновидность высказывания, цель которого – вызвать реакцию. Вопрос предполагает ответное побуждение.

Риторический вопрос от собственно вопроса отличается тем, что он одновременно содержит и вопрос, и ответ. Риторические вопросы придают информации большую убедительность, а в результате – действенность.

Риторическое усиление речи, например путем использования тропов и фигур, – один из важнейших стилистических приемов и в то же время средство повышения эстетического уровня текста.

Риторический вопрос интонационно и структурно выделяется на фоне повествовательных предложений, что вносит в речь элемент неожиданности и тем самым усиливает ее выразительность. Некоторая театральность этого приема повышает стилистический статус текста, поднимает его над обыденной речью.

Открытый вопрос провоцирует читателя или слушателя на ответ. Высокая эмотивность вопроса вызывает столь же эмоциональную ответную реакцию.

Речевыми средствами поддержания контакта служат также парантеза, риторическое восклицание, умолчание. **Парантеза** – самостоятельное, интонационно и графически выделенное высказывание, вставленное в основной текст и имеющее значение добавочного сообщения, разъяснения или авторской оценки, например: «В США от сальмонеллы (это вам не куриная слепота!) ежегодно умирает 4000 человек и болеют около 5 миллионов».

Риторическим восклицанием, по классическому определению, называется показное выражение эмоций. В письменном тексте эта псевдоэмоция оформляется графически (восклицательным знаком) и структурно. Восклицательный знак в таких высказываниях – это способ привлечь внимание читателя и побудить его разделить авторское негодование, изумление, восхищение.

Повтор – это важнейший стилиобразующий компонент в устном учебном тексте, выходящий далеко за рамки фигур речи, затрагивающий макроструктуру текста. Здесь же следует упомянуть и повторные обращения к важным положениям темы. Столь значительное место, занимаемое повтором, объясняется его способностью не только улучшать восприятие информации, но и оказывать эмоциональное воздействие.

Парцелляция – в письменном тексте отделение точкой одного или нескольких последних слов высказывания для привлечения к ним внимания читателя и придания им нового звучания.

Особую роль в любом выразительном тексте играют **сравнения**. В тексте они обычно оформляются как структурно и графически выделенные сравнительные обороты (предложения) или вводятся лексемами «наподобие», «похож», «напоминает», например: «Но она мало похожа на систему в строгом смысле слова. Скорее – на некую суспензию, без жесткой внутренней связи элементов».

Штампы не следует смешивать с клише – «положительными конструктивными единицами» (Н. Н. Кохтев), которые представляют собой не претендующие на образность и экспрессивность обороты, служащие для экономии мыслительных усилий, упрощения операций по созданию и восприятию текста, без которых, как отмечал швейцарский лингвист Ш. Балли, нельзя было бы писать «быстро и правильно». Это сочетания типа: *мирное сосуществование, понижение уровня жизни, государственное, регулирование цен*. Часто они создаются по типовым моделям на основе базовых слов: *проблема* (научная, хозяйственная, правовая); *вопрос* (балканский, сложный, бытовой); *дух* (времени, перемен); *мир* (науки, бизнеса, детства).

Важными качествами речи руководителя являются ясность и четкость произношения.

Часто в устной речи звуки произносятся нечетко. Концы слов и фраз при этом могут проглатываться. Такое произношение допустимо в обычной разговорной речи. Иная ситуация – выступление перед аудиторией. К выступающему в этом случае предъявляется требование хорошей дикции.

Дикция – это четкое и ясное произношение слов. Если человек от природы не обладает хорошей дикцией, то, систематически работая над ней, можно добиться эффективных результатов. Один из приемов работы над дикцией – *скороговорки*. Благодаря им достигаются точность, чистота, ясность произношения в случаях трудных сочетаний согласных при любом темпе произношения.

Голосом при условии владения им можно передавать не только слова и мысли, но и чувства, эмоции, переживания. Установлено более 20 интонаций, которые выражают самые различные чувства: угрозу и удивление, негодование и радость, возмущение и восхищение, страх, сомнение, злобу и т. д.

Соответственно, о грустном, нужно говорить печальным голосом, о веселом – радостным. Хороший оратор должен, во-первых, придать эмоциональность содержанию своей речи, а во-вторых, стремиться выразить ее своим голосом. Слушатели могут пропустить до 30–40 % информации, если ораторская интонация не будет отвечать его речи.

Помимо использования слова, которое имеет конкретное значение и различную стилистическую окраску, существуют иные методы передачи информации. Они не относятся к речи как к таковой. Это внеязыковые факторы, **невербальные средства общения** – мимика и жесты.

Жесты и мимика используются для усиления чувств и выражения отношения говорящего к собеседнику. Выражение лица подчас показывает гораздо больше, чем говорят слова.

Помимо «изучения» лица партнера, следует следить и за своей мимикой и жестами, знать, как вы реагируете на слова, замечания, предложения.

4. Правила успешной коммуникации

В социальной психологии существует большое количество экспериментальных исследований, выясняющих условия и способы повышения эффекта речевого воздействия, которые достаточно подробно исследованы. Так, выражением сопротивления принятию информации (а значит, и оказанному влиянию) может быть отключение внимания слушающего, умышленное снижение в своем представлении авторитета коммуникатора, «непонимание» сообщения. Соответственно, всякий оратор должен обладать умением вновь включить внимание слушающего, чем-то привлечь его, подтвердить свой авторитет, усовершенствовать манеру подачи материала и т.д.

Совокупность определенных мер, направленных на повышение эффективности речевого воздействия, получила название «убеждающей коммуникации». Также всесторонне описаны характеристики коммуникатора, способствующие повышению эффективности его речи, в частности выявлены типы его позиции во время коммуникативного процесса.

Таких позиций может быть три:

- открытая – говорящий открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения;
- отстраненная – говорящий держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения, не исключая ориентации на одну из них, но не заявленную открыто;
- закрытая – оратор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным мерам, чтобы скрыть ее.

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, деловое общение (но не общение близких людей) предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. Психолингвисты предлагают следующие девять правил успешной коммуникации.

1. Создайте грамотную, понятную и не громоздкую конструкцию предложения. Длинные предложения затрудняют понимание, так как сложны и грамматически не ясны. Для их понимания партнеру нужны сосредоточенность и внимание. Кроме того, они затрудняют понимание вопроса, смысл часто теряется в придаточных предложениях.

2. Используйте короткие предложения (8–15 слов), в которых сформулирована законченная мысль. Союзы, такие как «и», «так как», «что», «но», «потому что» и др., старайтесь не употреблять. Короткие предложения всегда точны и наглядны.

3. Голос является самым сильным инструментом убеждения. Выразительность голоса воспринимается партнером не столько разумом, сколько чувством. Ваш голос вызывает симпатию или антипатию. Монотонность речи часто является причиной неудачи в деловой коммуникации.

4. Паузы прерывают поток речи. Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, успокаивают, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

5. Расширяйте свой активный словарь. Качество и количество словаря усиливают влияние высказывания. Пассивный словарь в зависимости от уровня образования состоит из 30–50 тысяч слов.

Активный словарь (слова, которыми пользуются при спонтанной речи) состоит из 3—12 тысяч слов.

6. Чаще используйте в речи глаголы, а не существительные. Глаголы придают высказыванию наглядность, а в существительных большей частью заложено абстрактное смысловое значение. Под словами «школа», «перо», «дом», «машина» каждый может себе представить соответствующий предмет с конкретными индивидуальными различиями. Использование же глаголов помогает формировать из неясного представления конкретную картину. Обходитесь по возможности без прилагательных — они могут быть восприняты с отличной от вас экспрессивной окраской.

7. Используйте активную, а не пассивную форму глагола. В активной форме глагол становится более живым. Например, «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен». Пассив воздействует безлично, создает дистанцию между партнерами и несет минимальную эмоциональную нагрузку.

8. Не используйте безличные формулировки. Дистанционно и безлично действуют формулировки типа «Согласно этому можно понять, что...», равно как и приводимые большие числа. Сослагательное наклонение — «Я бы сказал...», «Я бы полагал...», «Я имел бы (был бы)...», «Я должен бы...» — не выражает решительного поступка, а скорее создает дистанцию между собеседниками.

9. Серьезная проблема возникает тогда, когда партнер не до конца понимает или иначе истолковывает смысл слова или высказывания, который вы в них вкладываете. Значение сказанного слова партнер либо расширяет, либо сужает. Чем абстрактнее понятие, тем многозначнее его можно интерпретировать. Поэтому целесообразно уже в самом начале разговора разъяснить понятие, сообщив партнеру, что вы конкретно понимаете под ним.

Перечисленные правила подчеркивают неразрывность вербальных и невербальных характеристик процесса общения.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. - Минск: Юрайт, 2013. - 463 с.
2. М о р о з о в, А. В. Управленческая психология: учеб. для студентов высших учеб. заведений / А. В. Морозов. – Москва: Академический Проект, 2003. – 288 с.
3. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Высшая школа», 2014. – 317 с.
4. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2003.–640 с.
5. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Лекция 10. ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Кто двигается вперед в знании, но отступает
в нравственности, тот более идет назад, чем вперед.*
Аристотель

- 10.1. Сущность этики делового общения и ее основные принципы.
- 10.2. Этикет и культура поведения делового человека.
- 10.3. Современный служебный этикет.
- 10.4. Имидж руководителя: понятие и структура.

10.1. Сущность этики делового общения и ее основные принципы

Как отмечают специалисты по деловому общению, «любая сфера человеческой деятельности базируется на двух «китах»: профессионализме и отношении к делу, т.е. этическом поведении работника» [1, с.236].

Этика (от *греч.* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин «этика» впервые употребил Аристотель (384—322 до н. э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от *лат.* - нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни - в семье, быту, политике, науке, труде и т. д.

Важнейшими категориями этики являются: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «ответственность», «долг», «совесть» и т. д.

Деловая (профессиональная) этика - это система нравственных принципов и норм, регулирующих поведение и отношения людей в различных сферах профессиональной деятельности. Профессиональная этика вырабатывает стандарты, требования, характерные для определенных видов деятельности. Таким

образом, профессиональная этика - это кодекс поведения, предписываемый тип отношений, которые представляются наилучшими с точки зрения выполнения работниками своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере (в производстве продукции, в сфере предоставления услуг и пр.).

Этика делового общения - учение о проявлении морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров. С учетом всего сказанного *этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности*. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики. В основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация интересов.

Принципы этики деловых отношений, т. е. профессиональной этики, дают конкретному сотруднику в любой организации концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий, взаимодействий и т. п. Общепринятым является центральное положение так называемого *золотого стандарта*: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству и коллегам своего служебного уровня, к клиентам и т.п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе».

Для того чтобы цель делового общения была успешно реализована, в современной психологической науке выделяют *основные этико-психологические принципы делового общения*, к которым относят:

- 1) принцип кооперативности — «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»;
- 2) принцип достаточности информации — «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»;
- 3) принцип качества информации — «не ври»;
- 4) принцип целесообразности — «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;
- 5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;
- 6) «умей слушать и понять нужную мысль»;
- 7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела».

Принципы этики деловых отношений должны служить основанием для выработки каждым сотрудником любой фирмы собственной личной этической системы. Перечень принципов может быть продолжен с учетом специфики деятельности той или иной организации. Общим для всех профессий является требование максимально высокого качества работы в пределах оговоренных возможностей. Недопустимо противопоставление корпоративных интересов интересам клиента.

Общим для всех профессий является принцип сохранения профессиональной тайны, конфиденциальности сведений о клиентах, информационных запросах, услугах, технологиях, рецептах. Конфиденциальность применительно к работе специалиста следует понимать как неразглашаемость сведений, касающихся специалиста и ставших достоянием специалиста в результате исполнения им служебных обязанностей или в связи с ними.

Важным принципом профессиональной деятельности в условиях демократии является право на критику.

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации. Если администрация не будет регулировать этические отношения, то процесс регулирования может складываться стихийно. Для повышения уровня этичности поведения руководителей и рядовых сотрудников в настоящее время в организациях проводятся следующие мероприятия.

Разрабатываются этические кодексы, описывающие систему общих ценностей и правил этики организации, которых должны придерживаться ее работники. Чтобы сделать этические кодексы более действенными, в организациях обычно принимают и определенные дисциплинарные меры, направленные на наказание за нарушение кодекса и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса.

Характерной чертой современных этических кодексов является то, что разделы, содержащие рекомендации по устранению этических проблем, возникающих в связи с конфликтами интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акценты делаются на столкновение интересов организации: с правительственными органами; сотрудниками или акционерами организации; правительствами иностранных государств. Очевидно, что невозможно охарактеризовать в кодексе любую этическую проблему, с которой могут столкнуться сотрудники, однако письменные инструкции могут помочь разрешению довольно часто встречающихся этических вопросов. Одни организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Другие предпочитают приглашать специалиста по этике бизнеса, так называемого адвоката по этике.

У деловых людей всего мира существует строгое понятие деловой этики и обязательности. За рубежом очень ценят проверенных годами партнеров, а новичков с подозрением исследуют, часто вычеркивая из своих записных книжек имена тех, кто с первой встречи повел себя не по правилам.

10. 2. Этикет и культура поведения делового человека

Этика и этикет деловых отношений и предпринимательства были объектом исследования еще в древнейшие времена. Впервые к этой проблеме обратился великий древнегреческий философ Аристотель. В своем трактате «Этика Никомаха» он писал о моральных основах прибыли, торгов, ростовщичества.

Этикет (от *франц.* Etiquette - ярлык, надпись, этикетка) означает установленный порядок поведения где-либо.

Сегодня деловой этикет включает в себя:

- нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу членами коллектива (горизонтальный срез);

- наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальный срез).

Деловой этикет – это азы бизнеса, и если деловой человек не освоил их, то его дело, как правило, основывается на «дурных инстинктах»: урвать, обмануть, словчить, слукавить. Серьезный бизнесмен скорее понесет убыток, нежели нарушит деловой этикет. После убытка всегда можно добиться прибыли, но после потери репутации восстановить его удастся не всегда.

Известны «писанные» и «неписанные» нормы поведения в той или иной ситуации официального контакта. Принятый порядок и формы обхождения на службе называется деловым этикетом.

Деловой этикет – это определенные правила поведения людей в области бизнеса и деловых контактов. Он определяет взаимоотношения между начальником и подчиненным, между сотрудниками компании и клиентами, а также включает в себя правила ведения деловой переписки, умение вести телефонные переговоры и обмениваться визитными карточками, ритуалы, манеры поведения, искусство ведения деловых переговоров и торгов, культуру обеспечения рекламы, презентаций и т.д.

Деловой этикет — важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Немало рушится карьера и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год.

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона - это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, вежливости, защиты и т.д. Вторая сторона - эстетическая - свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения. Этикет - внешняя форма нравственного поведения, моральная норма - его содержание. Правила этикета регламентируют поведение и отношения людей в устойчивых стереотипных ситуациях. Различают светский, дипломатический и деловой этикет. Этикет - это совокупность правил, регулирующих внешние формы поведения людей в стереотипных, повторяющихся ситуациях. Его основная функция – формирование правил, способствующих взаимопониманию людей. Второй по значению является функция удобства, т.е. целесообразность и практичность.

Можно говорить о разных **принципах делового этикета**. Здесь и прагматизм, и деловой вкус, и целесообразность, и утилитарность. Но все-таки в качестве главного принципа можно назвать **честность**. Над дверями Лондонской биржи выбито в мраморе: «Мое слово - закон», и трактоваться это может следующим образом: нет выше закона предпринимательской деятельности, чем слово, данное партнеру. Русские купцы, торговавшие на Нижегородской ярмарке, заключали сделки под честное слово. И честное слово купца первой гильдии было крепче, чем любой вексель, обеспеченный золотыми червонцами. Нарушивший это слово мог заниматься любой деятельностью, кроме коммерческой, – в кредите доверия ему было отказано навсегда.

Помимо **честности**, деловой этикет провозглашает следующие принципы:

1. Вежливость – форма культурного поведения человека, для которого культурное отношение к людям стало привычной нормой общения. Это элементарное требование культуры поведения, вытекающее из чувства, из умения считаться с их интересами и признания права каждого человека на внимание.

Противоположность вежливости – грубость, хамство, пренебрежительное и высокомерное отношение к окружающим.

2. Корректность – официальная, сухая вежливость, «игра строго по правилам»

3. Тактичность - это чувство меры, умение чувствовать границу, которую следует соблюдать в разговоре и за которой наши слова и поступки могут вызвать у человека незаслуженную обиду, огорчение, боль. Противоположность тактичности – **бестактность**.

4. Пунктуальность – уважение ко времени, своему и чужому, умение делать все вовремя. Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются

признаком того, что на человека нельзя положиться. Специалисты рекомендуют прибавлять лишних 25% к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения полученной работы.

5. Конфиденциальность – умение хранить секреты, не болтать лишнего. Секреты учреждения или конкретной сделки необходимо хранить бережно, как тайны личного характера.

6. Доброжелательность и приветливость. Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий. А поскольку каждый сотрудник является лицом компании, то ее успех зависит от профессионализма, доброжелательности и безупречного знания хороших манер этого лица.

10.3. Современный служебный этикет

Служебный этикет - система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами. Определяющим принципом служебного этикета является сотрудничество и взаимопонимание [2.].

В сфере делового взаимодействия служебный этикет выполняет следующие функции:

- обеспечивает установление личных контактов;
- содействует решению деловых вопросов;
- формирует благоприятную социальную и психологическую атмосферу в коллективе.

Служебный этикет включает в себя следующие понятия и нормы:

- отношения между коллегами;
- отношения начальник – подчиненный, общение с подчиненным;
- отношения между мужчинами и женщинами;
- дресс-код;
- речевой этикет;
- телефонный этикет и др.

Рассмотрим основные правила речевого этикета.

1. Деловой речи в целом свойственна конкретность, детальность и логичность. Жаргонные словечки и сленговые обороты неуместны для деловой обстановки, их следует исключить из речи.

2. В официальной беседе начинает разговор гость, но деловую часть разговора должен вести тот, кто принимает гостей. Инициатива в беседе зависит от вашей активности, интуиции и информированности. Если гость - иностранец, то его нужно с вниманием выслушать, даже если он плохо говорит по-русски.

Беседу принято вести за специально предназначенным для этих целей столом, при этом гость должен располагаться справа от вас.

3. Не секрет, что голос играет немаловажную роль. Ничуть не меньшую, чем интонация. Понятно, что тембр голоса поменять невозможно, но научиться управлять интонацией - можно. Голос – это выразительное средство человека и его нужно использовать в зависимости от статуса и обстоятельств. Например, невнятная речь – это проявление неуважения к собеседнику, а быстрая речь выдаёт неуверенность человека в себе.

4. В вербальном общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них – «формула поглаживания». Это словесные обороты типа: «Удачи вам!», «Желаю успеха», известные фразы: «Большому кораблю – большое плавание», «Ни пуха, ни пера!» и т. п.

5. Одна из характерных особенностей деловой речи – употребление штампов и канцеляризов - слов и выражений, характерных для текстов официально-делового стиля. К ним относятся такие выражения как «осветить вопрос», «поставить вопрос», «данное мнение» (вместо это мнение), «должное внимание», «должным образом», «остановлюсь на недостатках» и т.д. Недостаток речевых штампов в том, что они могут лишить речь своеобразия, живости, сделать ее серой, скучной, кроме того, создать впечатление, что сказанное уже известно.

6. Важно помнить, что в устном контактном общении слушатель не только слышит, но и видит вас, следовательно, принимает от вас множество сигналов невербальной (несловесной) коммуникации: жесты, позы, мимику, общую манеру держаться, всю культуру поведения и культуру речи.

7. В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе. Compliments поднимает настроение, воодушевляют делового партнера и придают ему уверенность. Compliment делается в начале разговора, при встрече, знакомстве, расставании, во время беседы и может относиться как к внешнему виду, так и к отличным профессиональным качествам и умению осуществлять бизнес-общение.

8. Важно помнить, что речевой этикет имеет национальную специфику. Каждый народ создал свою систему правил речевого поведения. Например, англичане очень приветливы, но также весьма сдержанны и консервативны. Французы любят делать комплименты, особенно, если партнером делового общения является женщина. В немецком же бизнесе комплименты не приемлемы, и особенно от малознакомых людей будут восприняты с подозрением. Искусство общения в Англии сводится к умению молчать.

9. Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны – партнера* по бизнесу. Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Первый шаг к установлению знакомства – **представление**. Представления несут различную нагрузку, преследуют различные цели. Если вы по служебным или личным делам посещаете учреждение или должностное лицо, то, прежде чем начать деловой разговор, вам следует представиться.

Деловому человеку часто приходится представляться самому. В этом случае следует называть полностью свою фамилию, имя и отчество, должность, если нужно - цель визита и круг полномочий. Так, когда вы заходите в приемную руководящего работника или в незнакомый офис, вам следует представиться секретарю: «Доброе утро. Меня зовут Иванов Петр Сергеевич. Мне на 10 часов назначена встреча с Николаем Степановичем».

Когда вам самим предстоит выступить в роли человека, знакомящего людей друг с другом, помните следующее:

- принято представлять нижестоящего по должности вышестоящему, младшего по возрасту старшему, мужчину – женщине;
- одного человека представляют 2-3 или группе лиц;
- вновь прибывающих представляют присутствующим.

Если вас неправильно представили (перепутали или неверно произнесли фамилию, имя, отчество, должность), будет правильно сразу же исправить ошибку. Но сделать это нужно без раздражения и как можно деликатнее.

Если мужчину представляют женщине, то она сама решает, подавать ей руку или нет. Это ее право. Если женщина или старший по положению (возрасту) не предлагает руки, следует слегка поклониться. Протягивать вместо руки несколько пальцев или кончики пальцев нетактично.

Существуют определенные правила этикета и в отношении форм **приветствий**.

Приветствием начинается любой разговор, любое общение. Это, по существу, первое прикосновение к другому человеку, которое может быть приятным, теплым, вызывающим, отталкивающим и т.д. Поэтому существуют определенные «золотые правила», позволяющие сделать эти прикосновения позитивными.

Приветствуя, следует смотреть в глаза собеседнику. Молодые обязаны приветствовать старших первыми, так же как мужчину – женщину, запаздывающий – ожидающего и т.д.

Обращаясь к людям, почаще называйте их по имени и отчеству, так как других устоявшихся форм обращения на сегодняшний день в русском языке не так уж много. Единственный и, наверное, лучший вариант – обращение по имени-отчеству к знакомым людям и просто «извините», «простите» - к незнакомым. А во множественном числе – «дамы и господа».

Приветствие, символизирующее начало делового общения, естественно предполагает церемонию **прощания**, т.е. завершения общения. Следует помнить, что первым прощается тот, кто уходит, покидает помещение. Когда посетитель – человек, вышестоящий по должности, старший по возрасту, женщина, важный деловой партнер и т.п., встает для прощания и ухода, хозяину кабинета следует подняться и по возможности проводить его до двери.

К словам прощания обязательно следует добавить слова благодарности (за то, что выслушали, уделили время, попытались понять, вошли в положение, оказали поддержку, обратились за помощью именно к вам и т.д.).

Требования этикета необходимо соблюдать независимо от желания, настроения и психологического состояния в данный момент. Так, если вы встретили знакомого, на которого вы обижены, с ним все равно следует поздороваться.

Деловой этикет занимает особое место в искусстве поведения. Если, нарушая те или иные нормы поведения, в быту и в обществе мы рискуем главным образом своей репутацией воспитанного человека, то в бизнесе такие ошибки могут стоить больших денег и карьеры. В самом деле, любой бизнес – это скоординированные действия множества людей, и эффективность этих действий прямо зависит от их способности налаживать отношения друг с другом.

10.5. Имидж руководителя: понятие и структура

Развитие психологического ресурса руководителя становится требованием и неотъемлемым условием, позволяющим эффективно управлять трудовым коллективом. Имидж руководителя свидетельствует об умениях, знаниях, компетентности, а также ценностях, которыми он руководствуется в профессиональной деятельности.

В процессе деятельности у руководителя существует необходимость формировать о себе позитивное мнение в окружающем его социуме. Вместе с этим, руководитель, желает он того или нет, является примером, образцом поведения, отношения к деятельности для своих подчиненных.

Имидж (англ. *Image* – образ) понятие появившееся в психологической науке сравнительно недавно и поэтому у него еще нет окончательно сложившегося, однозначного определения. Так, Р. Дентон и Ж. Вудвард определяют имидж как «набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью». Английская исследовательница имиджа руководителя фирмы, Э. Сэмпсон отмечает: «Ваш личный имидж является картинкой вас. У вас не может не быть имиджа! Хотите Вы этого или нет, другие видят то, что вы сами избрали для показа». С позиции коммуникационного менеджмента подходит к определению имиджа Г. Г. Почепцов, рассматривая его как «публичное «Я» человека».

Таким образом, *имидж руководителя – это эмоционально окрашенный, социально-значимый образ, имеющий характер стереотипа, сложившийся в сознании его социального окружения, оказывающий психологическое влияние на поведение подчиненных и самого руководителя.* Представляя собой сложный социально-психологический феномен, имидж руководителя структурно состоит из следующих компонентов:

- *личностного* (психофизиологические особенности руководителя, тип личности, характер, личное обаяние, нравственные и коммуникативные качества);
- *социального* (уровень образования, статус руководителя, модели его ролевого поведения, нормы и ценности, стиль общения, связь с различными социальными группами);
- *профессионального* (стиль руководства, уровень специальной подготовки, профессионализм, трудовой опыт, владение формами и методами обучения и воспитания, развитые аналитические способности).

Если говорить о руководителе, то его имидж складывается из таких составляющих, как *безупречный внешний вид, деловой стиль одежды и деловой этикет.* Каждая из этих составляющих должна находиться в гармонии с другими. Многие руководители, а также политические и общественные деятели убеждены, что имидж связан в основном с *внешностью.* Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере, в восьми наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным. Внешность – важная составляющая имиджа, но отнюдь не единственная. Есть еще внутренняя и процессуальная составляющие имиджа.

Следующим пунктом, составляющим алгоритм формирования имиджа, является поведение и речь. Культура речи играет огромную роль в формировании имиджа специалиста любой сферы деятельности. Для идеального имиджа в современном мире и в современных условиях также важен имидж личности в социальных сетях, профилях и на собственных сайтах.

Формирование имиджа руководителя может идти двумя путями: стихийно или целенаправленно. В первом случае это естественный процесс, одним из результатов которого является становление человека как индивидуальности. Имидж такого рода не требует изменений в том случае, если он гармонично сочетается с особенностями организационной культуры и занимаемой должности. Второй путь предполагает активное формирование, которое необходимо, если: руководитель является «чужим» по отношению к организации; руководитель не имеет большого опыта управления; существуют внешние причины для создания имиджа руководителя как некоего аналога «торговой марки» предприятия. Здесь создание имиджа связано с надеванием некоторой маски, и успех в этом случае обусловлен двумя основными факторами: насколько правильно выбрана маска, и насколько она близка личности самого руководителя.

Таким образом, имидж руководителя является важным фактором эффективности организации. С одной стороны, имидж руководителя во многом определяет имидж организации в целом, с другой стороны, имидж руководителя непосредственно связан с процессом управления сотрудниками организации.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум/Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. – М.: Издат. Юрайт, 2016. -463 с.
2. К и б а н о в, А.Я. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. — М. ИНФРА-М, 2015. — 368 с.
3. Л а в р и н е н к о, В. Н. Психология и этика делового общения : учебник и практикум / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. — Москва : Издательство Юрайт, 2016.- 408 с.
4. Р о д ы г и н а, Н.Ю. Этика деловых отношений. Учебник и практикум /Н.Ю. Родыгина. – М.: Юрайт - 2016. – 431 с.
5. Этика деловых отношений: Учебник / В.К. Борисов, Е.М. Панина, М.И. Панов и др. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 176 с.

Л е к ц и я 11. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Из двух ссорящихся виноват тот,
кто умнее.*
Гете

11. 1. Структура и динамика конфликта.
11. 2. Типы конфликтов в организации и их причины.
- 11.3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами.

11.1. Структура и динамика конфликта

Деятельность в системе «человек – человек» конфликтогенна по самой своей природе. **Конфликт** – явление, знакомое каждому человеку, тем более руководителю организации. Приведем несколько фактов, которые свидетельствуют о месте конфликтов в управленческой деятельности. По некоторым данным более 65 % проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатками в их профессиональной подготовке и мотивацией. Исследования проблем управления в США показали, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Проблема конфликтов на производстве существует повсеместно. Генри Форд (младший) считал: «Если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений».

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений, взглядов и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями. В числе *основных структурных* компонентов конфликта можно выделить следующие:

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт. Объект конфликта характеризуется тем, что он:

- может быть материальным, так и психологическим;
- всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;
- обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих. Вот почему точное знание объекта позволяет точно спрогнозировать поведение оппонента.

Стороны (оппоненты) конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт – благо или зло. Ряд психологов утверждает, что **конфликт есть благо**, потому что конфликт:

- *инициирует изменения, обновления, прогресс*. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;
 - *дает возможность четко сформулировать и выразить интересы*, т. е. предать гласности реальные позиции сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;
 - *формирует у участников конфликта чувство сопричастности* к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;
 - *стимулирует разрядку психологической напряженности* в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;
 - *способствует преодолению традиций «синдрома покорности»* и развитию свободомыслия, индивидуальности работника. В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;
 - *выявляет структуру неформальных групп, их лидеров* и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;
 - *усиливает групповую сплоченность* в случае возникновения межгрупповых конфликтов.
- Сторонники другой точки зрения утверждают, что **конфликт есть зло**, потому что конфликт:
- *ведет к ухудшению социально-психологического климата; нарастанию враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;*

- *повышает нервозность людей, приводит к стрессам, и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;*
- *отвлекает персонала от реальных проблем и целей организации в сторону преследования эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;*
- *снижает возможность сотрудничества с оппонентами в будущем, чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.*

Конфликт – это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, иногда они необходимы.

Динамика возникновения и развития конфликта. В реализации конфликта как процесса выделяют четыре основные стадии:

- * возникновение объективной конфликтной ситуации;
- * осознание участниками объективной конфликтной ситуации;
- * переход к конфликтному поведению. Он включает в себя
 - инцидент (первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу);
 - эскалацию конфликта (интенсификация борьбы оппонентов, нарастание эмоциональной напряженности, расширение зоны разногласий, вовлечение в конфликт новых лиц);
 - сбалансированное противодействие (снижение интенсивности борьбы, понимание того, что силовыми методами проблему не решить, изменение отношения к проблеме конфликта и к ситуации в целом).

Разрешить конфликт – значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

11.2. Типы конфликтов в организации и их причины

Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа конфликт между группой и руководителем.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом. Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

В соответствии с концепцией Р. Л. Кричевского, можно выделить три основных группы причин, вызывающих конфликты в организации:

группа причин, порожденных процессом деятельности:

- технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого;
- перенос проблем, решаемых по вертикали на горизонтальный уровень отношений;
- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель-подчиненный»;
- несоответствие поступков человека, принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям;

группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:

- взаимные симпатии и антипатия;
- неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе;
- нарушения принципа территориальности.

группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:

- неумение контролировать себя;
- агрессивность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная агрессивность и т. д.

В самом общем виде все **причины конфликтов в деловой сфере** можно классифицировать в соответствии с обуславливающими их факторами: информацией, структурой, ценностями и поведением.

Приведенная группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу. Однако следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы, и поэтому можно выделить множество иных причин и выявить переплетение различных факторов в каждом конкретном конфликте. Сегодня важным и ценным умением руководителя является эффективное, справедливое и грамотное управление конфликтами. Это умение может быть сформировано не только жизненным опытом, но и особой социально-психологической подготовкой.

11. 3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

В любом конфликте существует, как правило, три пути его решения: самый легкий, но не всегда реальный – это изменить себя или свое отношение к проблеме; самый трудный – изменить мнение оппонента; оптимальный – найти взаимоприемлемый вариант решения.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Управление конфликтами как сложный процесс, который включает следующие виды деятельности:

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Основными путями предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства, улучшению бытовых условий работников. Учитывая сложность этих вопросов, время, требующееся на достижение ощутимых результатов, следует находить возможность информировать подчиненных о принимаемых мерах. Ведь то, что вопросы сложные и не все зависит от непосредственного руководителя, люди поймут. Но вот чего они не захотят понять, так это нежелания руководства заниматься этими проблемами.

- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- реализация принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;

- соблюдение служебной этики. Помните, что управление людьми начинается с управления собой; не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения – это уже предконфликтная ситуация.

- строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства;

- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения

Изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям совершенно необходимы для успешной работы с ними; индивидуальный подход – вот путь к взаимопониманию с подчиненными.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации.

При разрешении конфликтной ситуации руководителю стоит избегать следующих ошибок. К сожалению, их достаточно много, но можно выделить три основных направления: *нарушение служебной этики, нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда*. К нарушению служебной этики относятся: проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным; невыполнение обещаний; нетерпимость к мнениям, отличным от собственного; ущемление прав подчиненных; злоупотребление положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера); утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации); критика, принижающая достоинство человека; сознательное провоцирование конфликта между подчиненными.

Нетерпимость к инакомыслию подчиненных и зажим критики идут рука об руку. Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношения людей и для управления производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист ценен своим профессиональным мнением. К злоупотреблениям служебным положением можно отнести и вышучивание подчиненного, насмешки.

Оставлять конфликт без внимания – это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще аналогия между конфликтом и пожаром более глубока: 1) и тот и другой легче предотвратить, чем погасить; 2) в обоих случаях фактор времени может стать решающим, ибо и конфликт, и пожар опасны своим разрастанием. При разрастании (эскалации) конфликта дело запутывается. Исходный конфликт обрастает новыми противоречиями, при этом эмоции нарастают как снежный ком. Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расценивается в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие. И то и другое не способствует авторитету руководителя.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликта относят:

1. **Разъяснение требований к работе.** Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо усвоили, чего от них ждут.

2. **Координационные механизмы.** Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

3. **Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов.

4. **Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Известны **пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов**: избегание, приспособление, соперничество, компромисс и сотрудничество.

Уклонение от конфликта, то есть руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

Приспособление – руководитель стремится показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить конфликт. Хотя конфликт сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать «взрыв».

Соперничество – руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.

Компромисс – этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

Сотрудничество – руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

По роду управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих между подчиненными сотрудниками.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдерживать своеобразный **«Кодекс поведения в конфликте»**:

- настройтесь на позитивное (по крайней мере, нейтральное) отношение к оппоненту, создайте атмосферу доверия;

- подготовьте к переговорам необходимую информацию;
 - признайте наличие конфликта, и если конфликт быстро не решается, вместо того, чтобы продолжать бесполезные споры сформулируйте проблему конфликта. Главная задача заключается в том, чтобы относиться к проблеме как к «нашей обоюдной» проблеме. Это приведет к сотрудничеству. Необходимо, чтобы обе стороны высказались о ситуации (в чем они видят конфликт, какие чувства он вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает);
 - переключайтесь с эмоционального на рациональный режим работы психики. Эмоциональный подход ведет к смещению проблемы, оппоненты начинают выяснять отношения, а проблема не решается, поэтому необходимо отделить эмоции от проблемы и не смешивать их;
 - дайте оппоненту «выпустить пар», потребуйте от оппонента спокойно обосновать свои претензии, но говорите, что будете учитывать не эмоции, а объективные факты. Основными приемами, позволяющими не отвечать на отрицательное эмоциональное воздействие, могут быть следующие: держать паузу; искренне пожалеть про себя оппонента; сознательно распределить свое внимание на другие объекты;
 - не старайтесь искать виноватых; давайте оценку только действиями оппонента, а не его личности; отражайте как эхо при помощи вопросов смысл высказываний оппонента и его претензии, т.к. утверждение вызывает сопротивление, а вопросы – ответы;
 - сбивайте возможную агрессию неожиданными приемами. Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале – и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные. К таким приемам можно отнести следующие: доверительно попросить у оппонента совета; задать неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для собеседника; напомнить о том, что связывало в прошлом и было приятным; сказать комплимент.
 - не бойтесь извиняться, если чувствуете, что были неправы, но делайте это быстро, решительно и не в конце разговора;
 - если вы зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадают.
- Работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения постоянно возникающих противоречий. Однако далеко не все они доходят до конфликтов, многие из них руководитель успевает своевременно разрешить. Именно в этом и состоит искусство управления.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Е м е л ь я н о в, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 322 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/438314> .
2. С в е т л о в, В. А. Конфликтология. Учебник для бакалавриата и магистратуры/ В.А. Светлов, В.А. Семенов. - М.: Юрайт, 2019.- 352 с.
3. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
4. Ф е д о р о в а, А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров. Учебное пособие / А.В. Федорова. - М.: КноРус, 2019. - 212 с.
5. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

1.4. ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТИВНЫХ РАБОТ

1. Современные требования к управленческой культуре руководителя.
2. Особенности и развитие белорусской управленческой культуры.
3. Понятие эффективной управленческой коммуникации.
4. Психологический портрет успешного руководителя.
5. Трансактный анализ как инструмент совершенствования межличностного взаимодействия.
6. Нормативный аспект культуры речи делового человека.
7. Коммуникативные качества речи.
8. Изобразительно-выразительные средства языка.
9. Перцептивная сторона общения. Механизмы и эффекты межличностного восприятия.
10. Коммуникативная компетентность руководителя и ее составляющие.
11. Психологические типы подчинённых
12. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.
13. Управление организацией в экстремальных условиях и чрезвычайных ситуациях
14. Психологический климат в коллективе. Понятие социометрического исследования.
15. Факторы, влияющие на формирование первого впечатления.
16. Правила убеждения собеседника.
17. Организационная и корпоративная культуры.
18. Виды деловых бесед и правила их проведения.
19. Средства и методы эффективного убеждения
20. Управленческий стресс, причины и показатели стресса. Методы активного противодействия стрессу.
21. Конфликтные личности и особенности общения с ними.
22. Виды воздействия в управленческой сфере.
23. Законы логики в речи руководителя.
24. Манипуляции в управленческом общении.
25. Из истории развития ораторского искусства.
26. Этикетные речевые формулы делового общения
27. Речевой этикет. Этикет деловых приемов
28. Национальные особенности делового общения.
29. Характеристика различных видов публичных речей

1.5. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА, ВЫНОСИМЫХ НА САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ

1. Проблемы повышения эффективности руководства.
2. Социально-биографические характеристики личности руководителя и управленческие способности.
3. Модели профессиограмм руководителя.
4. Управленческая компетентность руководителя сферы АПК.
5. Организационные ценности (консервативные и либеральные).
6. Ритуалы и традиции в деятельности организации.
7. Понятие организационной культуры. Виды организационных культур.
8. Деловое и управленческое общение как социально-психологическая категория.
9. Современные представления о деловом общении.
10. Правила применения комплиментов в деловом общении
11. Речевой этикет в деловом общении и его национальная специфика.
12. Психологические приемы достижения расположения собеседника.
13. Приемы привлечения и удержания внимания аудитории.
14. Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Эмпатическое слушание. Установки эффективного слушания.
15. Голос, его власть и влияние. Интонация, паузы, логическое ударение, темп, тембр речи, артикуляция.
16. Психологическая техника, парирование замечаний и вопросов. Нейтрализация замечаний собеседника.
17. Прием посетителей и общение с ними. Культура делового общения по телефону.
18. Психологические приемы убеждения в споре.
19. Формирование имиджа делового человека.
20. Средовой имидж: кабинет, рабочее место специалиста среднего и высшего звена.
21. Динамика возникновения и развития конфликта.
22. Интриги в организациях и меры по их устранению.
23. Стратегии поведения руководителя в конфликте.
24. Этикет и манеры поведения. Этикет в культуре внешности

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тематический план практических занятий

по учебной дисциплине «Управленческая культура и психология делового общения» для студентов II ступени получения высшего образования по специальностям: 1-33 80 01 – «Экология»; 1-74 80 01– «Агрономия»; 1-74 80 03 – «Зоотехния»; 1-25 80 05 – «Бухгалтерский учет, анализ, аудит»; 1-26 80 01 – «Управление в социальных и экономических системах»; 1-25 80 01 – «Экономика»; 1-56 80 01 – «Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика»; 1-74 80 05 – «Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции»; 1-74 80 02 – «Мелиорация, рекультивация и охрана земель»

дневной формы обучения

№ п.п.	Тема	Количество часов
1	Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния	2
2	Управленческий потенциал руководителя и его составляющие	2
3	Личность подчиненного как объект управления	4
4	Организация и социальная группа как объект управления	2
5	Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция	4
6	Коммуникативные аспекты управленческой культуры. Культура речи руководителя	2
7	Деловое общение: формы и виды	4
8	Культура ведения переговорного процесса и полемики	2
9	Психологические и риторические основы публичного выступления	4
10	Этические аспекты деятельности руководителя	4
11	Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	2
	ИТОГО	32

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

проведения практических занятий по учебной дисциплине «**Управленческая культура и психология делового общения**» для студентов II степени получения высшего образования по специальностям: 1-33 80 01 – «Экология»; 1-74 80 01– «Агрономия»; 1-74 80 03 – «Зоотехния»; 1-25 80 05 – «Бухгалтерский учет, анализ, аудит»; 1-26 80 01 – «Управление в социальных и экономических системах»; 1-25 80 01 – «Экономика»; 1-56 80 01 – «Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика»; 1-74 80 05 – «Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции»; 1-74 80 02 – «Мелиорация, рекультивация и охрана земель»

заочной формы обучения

№ п.п.	Тема	Количество часов
1	Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния	
2	Управленческий потенциал руководителя и его составляющие	1
3	Личность подчиненного как объект управления	1
4	Организация и социальная группа как объект управления	1
5	Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция	1
6	Коммуникативные аспекты управленческой культуры. Культура речи руководителя	1
7	Деловое общение: формы и виды	
8	Культура ведения переговорного процесса и полемики	
9	Психологические и риторические основы публичного выступления	1
10	Этические аспекты деятельности руководителя	1
11	Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	1
	ИТОГО	8

2.2. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния

1. Объект, предмет дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» и ее специфика.
 2. Управленческая культура: понятие и структура
 3. Особенности основных управленческих культур.
 4. Психологические законы управления.
 5. Дискуссия: «Современные требования к управленческой культуре руководителя».
- Темы для рефератов: «Белорусская управленческая культура».

Тема 2. Управленческий потенциал руководителя и его составляющие

1. Руководство и лидерство как социальные феномены
 2. Профессионально важные качества руководителя. Формирование лидерских качеств руководителя.
 3. Понятие эффективности руководства. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК.
 4. Управленческое общение в деятельности руководителя. Виды управленческих воздействий (внушение, заражение, подражание, просьба и др.).
- Темы для рефератов: «Ошибки и недостатки руководителя», «Психологический портрет успешного руководителя».

Тема 3. Личность подчиненного как объект управления

1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного.
 2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном.
 3. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.
 4. Мотивация как фактор управления личностью.
 5. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.
 6. Психогеометрический подход к типологии личности в деловом общении («квадрат», «треугольник», «прямоугольник», «круг»).
- Темы для рефератов: «Психологические типы подчинённых», «Как расположить к себе собеседника».

Тема 4. Организация и социальная группа как объект управления

1. Структура организации. Неформальные структуры в организации. Коммуникации в организации.
2. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации.
3. Механизмы групповой динамики. Понятие социометрии.
4. Социально-психологические феномены влияния: фасилитация, конформность, нонконформизм, подчинение авторитету, экстремизация («сдвиг к риску»).
5. Психологический климат в коллективе. Управление социально-психологическим климатом в организации.

Темы для рефератов: «Понятие организационной культуры. Виды организационных культур», «Особенности управления сельскохозяйственной организацией», «Управление группой в экстремальных условиях и чрезвычайных ситуациях».

Тема 5. Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция в деловом общении

1. Роль и значение делового общения. Основные формы и функции делового общения.
 2. Психологические механизмы социальной перцепции: идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция.
 3. Теории межличностного взаимодействия. Интеракция в деловом общении.
 4. Модели эго-состояний. (Взрослый, Родитель, Ребенок). Распознавание эго-состояний
 5. Модели и стили общения. Синтоническая модель общения
 6. Творческая работа: психологическое эссе «Факторы, влияющие на формирование первого впечатления».
- Темы для рефератов: « Самоподача как механизм социального восприятия», «Трансактный анализ в деловом общении (Э.Берн)», «Уверенность в себе как фактор взаимодействия».

Тема 6. Коммуникативные аспекты управленческой культуры руководителя.

Культура речи руководителя

1. Коммуникативная сторона общения. Правила успешной коммуникации.
2. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
3. Основные коммуникативные качества грамотной речи.
4. Нормативный аспект культуры речи. Понятие нормы и виды речевых норм.
5. Виды ошибок в речи руководителя.
6. Голос, его власть и влияние. Интонация, паузы, логическое ударение, темп, тембр речи, артикуляция.
7. Грамматический и стилистический анализ текстов.

Темы для рефератов: «Невербальные средства в деловом общении»; «Изобразительно-выразительные средства языка».

Тема 7. Деловое общение: формы и виды

1. Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, деловые дискуссии, публичная (ораторская) речь) и их характеристики.
2. Деловой разговор как особая разновидность устной речи. Основные требования к деловому разговору.
3. Деловая беседа как основная форма делового общения. Виды деловых бесед: кадровые, дисциплинарные, организационные, творческие и др.
4. Деловое совещание. Подготовка и проведение делового совещания.
5. Прием посетителей и общение с ними. Культура делового общения по телефону.
6. Игровая технология «Деловое совещание», «Служебная беседа», «Телефонная беседа».

Темы для рефератов: «Правила применения комплиментов в деловом общении», «Манипуляции в управленческом общении», «Национальные особенности делового общения».

Тема 8. Культура ведения переговорного процесса и полемики

1. Методы ведения переговоров: компромиссный метод переговоров, стиль уклонения, стиль сотрудничества, позиционный торг, переговоры с взаимным учетом интересов.
2. Тактические приемы ведения переговоров. Типы принятия решений.
3. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора.
4. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.

5. Правила диалога. Виды вопросов. Выслушивание партнера как психологический прием. Методика нейтрализации возражений.
6. Установки эффективного слушания. «Вы-утверждение», «Я-утверждение».
7. Тренинг делового общения и взаимодействия.

Темы рефератов: «Виды и техники слушания. Рефлексивное и нерефлексивное слушание», «Правила конструктивной критики», «Национальные особенности ведения деловых переговоров».

Тема 9. Психологические и риторические основы публичного выступления

1. Логико-композиционная структура текста публичного выступления .
2. Виды аргументов. Способы и методы аргументации.
3. Приемы привлечения и удержания внимания аудитории.
3. Логические основы публичной речи руководителя:
 - а) основные законы логики в речи: закон тождества, закон противоречия, закон исключенного третьего, закон достаточного основания;
 - б) структура доказательства. Виды доказательства;
 - в) техника и аспекты аргументации;
4. Характеристика различных видов публичных речей.
5. Практическая работа: Подготовка и произнесение публичных выступлений различных видов.

Темы для рефератов: «Законы логики в речи руководителя», « Как завоевать внимание аудитории». «Из истории развития ораторского искусства».

Тема 10. Этические аспекты деятельности руководителя

1. Исторические традиции этики делового общения. Понятие этики, морали, этикета в деловом общении.
2. Этические нормы организации и руководителя. Управление этическими нормами коллектива.
3. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем и подчиненным.
4. Этикет и манеры поведения. Этикет в культуре внешности.
5. Понятие имиджологии. Имидж делового человека. Основные ошибки в оформлении внешности делового человека.
6. Творческий конкурс «Портрет преуспевающего делового человека».
7. Кейс-технология по теме «Национальные особенности речевого этикета».

Темы для рефератов: «Речевой этикет в деловом общении», «Основные требования к формированию имиджа руководителя».

Тема 11. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя

1. Конфликт и его структурные компоненты.
2. Типы взаимодействия людей в конфликтной ситуации. Стратегии поведения в конфликтной ситуации: соперничество, компромисс, избегание, сотрудничество, приспособление.
3. Интриги в организации и меры противодействия им.
4. Работа в малых группах «Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности». Совместное составление «Кодекса поведения в конфликте».
5. Кейс-методика по решению конфликтных ситуаций.

Темы для рефератов: «Конфликтные личности и особенности общения с ними»; «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», «Барьеры общения в деловой сфере»

2.3. ПРАКТИКУМ

Тема1. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния

I. Вопросы для размышления и обсуждения

1. Дайте определение управленческой культуре.
2. Назовите основные компоненты управленческой культуры .
3. Назовите основные психологические законы управления. Прокомментируйте их. Почему необходимо учитывать законы психологии управления в процессе управления?
4. Дайте характеристику основным управленческим культурам, выделите их сильные и слабые стороны.
5. Назовите нормы, которые лежат в основе управленческого труда
6. Охарактеризуйте основные направления психологии управления на современном этапе.
7. Подготовьте реферат по теме: Современные требования к управленческой культуре руководителя.
8. Продолжите таблицу, дайте характеристику психологическим принципам процесса управления. Приведите примеры.

Таблица 1 – Психологические принципы процесса управления

инструкции	управлять предпочтительно с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений
близости	вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли
оперативности	руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчиненные постоянно ощущали, как их действия оцениваются им
воспитания	руководитель должен постоянно воспитывать подчиненных – словом и делом
делегирования	делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая ответственность остается за руководителем
терпения	во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен проявлять терпение
ответственности	работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять
универсальной талантливости	нет неспособных людей, есть люди, занимающиеся не своим делом
развития	способности развиваются в процессе изменения условий жизни человека, повышения его образования и интеллектуально-психологических тренировок
неисчерпаемости	ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной

II. Обсудите в малых группах следующие вопросы:

1. Что такое культура управления?
2. По каким причинам в организациях культура управления не всегда одинакова?
3. Существует ли универсальный стиль управления, применимый во всех ситуациях?
4. Как можно представить структуру культуры управления?
5. Каким образом культура управления влияет на поведение людей, регулирует их поступки, действия, а во многом, даже выбор тех или иных материальных и духовных ценностей?
6. Почему ценности той или иной культуры управления обязательно ложатся на конкретную индивидуальность человека: его характер, темперамент, психический склад, менталитет?
7. Почему в конкретной организации не может быть только одной культуры управления, а существует много «локальных культур», которые обозначаются понятием «субкультура»?
8. Как появляется в организации феномен «контркультуры»?

9. Какие противоречивые функции несёт с собой «контркультура»?
10. Какие из принципов психологии управления вам кажутся наиболее актуальными для современной белорусской экономической модели?

III. Тестовые задания по теме.

1 *Дополните:*

Совокупность целенаправленных воздействий руководителя на коллектив и отдельных работников и координация их деятельности по эффективной реализации миссии, целей и задач организации в процессе определенных хозяйственных ситуаций _____.

2 *Укажите номер правильного ответа:*

1 Эффективность процесса управления исследуется в психологии управления только с позиции реагирования на него субъектов исполнения:

1) Да; 2) Нет.

2 Психология управления не исследует личность работника, группы, организации в процессе управленческой деятельности и управленческих отношений:

1) Да; 2) Нет.

3 Психология управления продуцирует психологические знания на решение проблем управленческой деятельности и управленческих отношений:

1) Да; 2) Нет.

4 *Укажите правильную последовательность процесса управления*

А) построение программы действий;

Б) контроль, оценка и коррекция текущих и конечных результатов;

В) организация передачи решений на исполнение;

Г) анализ и оценка хозяйственной ситуации;

Д) планирование (долгосрочное, краткосрочное, оперативное);

Ж) диагностика текущей микроситуации;

З) выработка и принятие управленческих решений.

IV. Творческое задание: Напишите эссе на тему «Особенности белорусской управленческой культуры»

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
4. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
5. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Тема 2. Управленческий потенциал руководителя и его составляющие

I. Вопросы для рассуждения и обсуждения:

1. Руководство и лидерство как социальные феномены
2. Профессионально важные качества руководителя. Формирование лидерских качеств руководителя. Опишите профессиограмму эффективного руководителя.
3. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя
4. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК. В чем сильные и слабые стороны основных стилей управления?

Темы для рефератов: «Психологический портрет успешного руководителя».

II. Задания и упражнения

Задание 1. Прочитайте основные функции руководителя и дайте им характеристику

Функции руководителя

Функция целеполагания	ознакомление членов группы с их общей задачей, определение средств и условий достижения цели
Функция коммуникации	установление вертикальных и горизонтальных коммуникаций внутри группы и внешних вертикальных коммуникаций с вышестоящими организационными подразделениями
Административно-организационная функция	формирование органов управления группы, распределение функций, полномочий и заданий между ее членами, согласование их действий: планирование, координация совместного труда, учет, контроль
Экспертная функция	консультирование работников по проблемам профессиональной деятельности
Дисциплинарно-стимулирующая функция	оценка качества работы подчиненных, формирование системы поощрений и наказаний
Представительская функция	руководитель – лицо, представляющее результаты деятельности и интересы группы перед вышестоящими органами и внешними организациями
Воспитательно-пропагандистская функция	создание благоприятного социально-психологического климата в группе, развитие способностей и инициативы ее членов, подбор и расстановка кадров, участие в обучении резерва на выдвижение

Задание 2.

Напишите отчет по теме. Разделите лист пополам. Справа выпишите все ваши качества, которые помогают вам руководить людьми, слева – те, что мешают. Каких качеств больше? Составьте программу самоизменений. Разделите нижеприведенные характеристики на две группы – слабые и высокие навыки руководства.

<i>Слабые навыки руководства</i>	<i>Высокие навыки руководства</i>

- 1) устанавливает дисциплину, если это требуется;
- 2) дает четкие указания;
- 3) избегает действий, связанных с наказанием;
- 4) редко делегирует полномочия;
- 5) не защищает собственную организацию;
- 6) не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных;
- 7) не стремится к ясности;
- 8) пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных;
- 9) приспособливает стиль руководства к переменам;
- 10) пускает работу подчиненных на самотек;
- 11) развивает добрые отношения с окружающими;
- 12) регулярно анализирует работу подчиненных;
- 13) терпит минимальный вклад в работу;
- 14) устанавливает приемлемые отношения с «трудными» людьми;
- 15) устанавливает критерии успеха.

Задание 3. Дополните таблицу, определите сильные и слабые стороны стилей управления.

Характеристика стилей руководства

Стиль	Природа стиля	Сильные стороны	Слабые стороны
Авторитарный	Сосредоточение власти и ответственности у руководителя; Он устанавливает цели и выбор средств их достижения;	Внимание к срочности и порядку; предсказуемость результата; абсолютная эффективность в ситуации кризиса, при рутинных задачах, при наличии в	Сдерживается индивидуальная инициатива подчиненных

	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху .Жесткий контроль и дисциплина. Ориентация преимущественно на наказания	команде не достаточно квалифицированных сотрудников с простым характером мотивации	
Демократический	Делегирование полномочий последователям; Совместное принятие решений путем обсуждения проблем и голосования. Коммуникации осуществляются в двух направлениях: снизу и сверху Свобода слова и мнений работников. Поощрение за хорошую работу	Усиление личных обязательств членов группы по выполнению работы через участие в управлении; развитие инициативы и креативности	Требуется много времени на принятие решений
Либеральный	Группе предоставлены возможности самоуправления ; Низкая дисциплина. Коммуникации строятся в основном по горизонтали . Руководитель часто самоустраивается от принятия решений.	Руководитель позволяет начать и выполнять дело так, как это видится последователям	Группа может потерять направление движения без вмешательства руководителя

Задание 4. Работа с кейс-ситуацией.

«Кризис в садоводстве»

Хозяйство садоводческого направления. Площадь сельскохозяйственных угодий 5130 га. Экономические показатели хозяйства по району ниже среднего. На должность председателя хозяйства 24 декабря 2019 года избрали нового работника, имеющего высшее агрономическое образование. В связи с тем, что, в последние годы управляющим хозяйством был работник с зоотехническим образованием, садоводство оказалось запущенным, сад не поливали, обрезка деревьев не проводилась, так как не хватало рабочей силы. Перед новым председателем встала задача – повысить эффективность хозяйства. Председатель ввел в практику ежедневные наряды по территории хозяйства, при этом исполнители, как правило, слушали, что и как им нужно делать, при этом в обсуждении проблем не участвовали. Каждый рабочий день начинался с утренней планерки, где все присутствующие получали подробные инструкции о предстоящей работе, в конце рабочего дня все сотрудники писали отчет о проделанной работе. Данные манипуляции занимали до 30% рабочего времени. Сам руководитель работает очень много, того же требует от подчиненных, ввел не нормированный рабочий день. За первый месяц работы нового руководителя, уволились по собственному желанию зам по производству и главный бухгалтер, а также агроном. По итогам 2020 года экономические результаты хозяйства вновь по району ниже среднего.

1. Как вы думаете, в чем причина низкой эффективности работы хозяйства?
2. Какие рациональные предложения вы могли бы внести?
3. Что посоветуете председателю хозяйства?

III. Психологические тесты

Тест «Способны ли вы стать руководителем?»

Говорят, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Однако прежде чем претендовать на высокие руководящие должности, неплохо было бы проверить, есть ли для этого подходящие предпосылки. Ну а если вы уже являетесь руководителем, то все равно проверьте себя: предлагаемый тест – это дополнительная возможность оценить свои возможности.

Инструкция. Прочитав вопрос, выберите один из вариантов, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранных вами в результате самооценки.

1. *Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае вы бы опасались, что:*

- а) можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. *Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:*

- а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь развеяться, например, на концерт;
- б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
- в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;
- г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас «опустятся руки».

3. *Из нижеперечисленных характеристик наиболее подходит вам:*

- а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
- в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. *Считаете ли вы, что большинство людей:*

- а) любит работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно относится к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) считает работу необходимостью, не более.

5. *Руководитель должен нести ответственность:*

- а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
- б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).

6. *Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?*

- а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что-либо не так;
- б) выслушаете мнение подчиненных, специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;
- в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, посплав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;
- г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. *На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:*

- а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;
- б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;
- в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. *Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?*

а) да; б) нет.

9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.

10. Лучшее решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех:

а) поощрение; б) наказание.

11. Хотели бы вы:

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения?

а) да; б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

а) старайтесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращайтесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «А не лучше ли было сделать иначе?»;

в) старайтесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Подсчитайте количество баллов по ключу.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Интерпретация результатов.

Если вы набрали **больше 40 очков**, значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

Если вы набрали **от 10 до 40 очков**, то вы могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

Если вы набрали **менее 10 очков**, то, скажем откровенно, у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

Тест «Лидер ли вы?»

Чтобы это узнать, попробуйте ответить на вопросы («да», или «нет», или «не знаю»), не раздумывая слишком долго.

1. Уже в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.

2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями господствовать над другими.

3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.

4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.
5. Согласен с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.
6. Не все, возможно, догадываются, что «брать все на себя» мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.
7. По-моему, большинство проблем у нас возникает из-за недостатка лидеров с «железной рукой».
8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не нужно много времени, чтобы поступить правильно.
9. Знаю, что могу и люблю руководить другими людьми.
10. Не умею и не хочу открываться до конца ни перед кем.
11. Мне не чужды мечты о «тихой пристани».
12. Думаю, что подчиненному необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.
13. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден просить о чем-то.
14. Часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.
15. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца (матери), который(ая) был(а) опорой в семье.

Обработка результатов: ответ «да» – 10 баллов, «не знаю» – 5, «нет» – 0.

150–100 баллов. Ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставить выполнить работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших «подчиненных» говорит: дай передохнуть!

99–50 баллов. Гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот ваши главные достоинства. Если необходимо – руководите, если нужно – уступаете, всегда принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только вам известно, всегда ли вы добиваетесь цели достойными средствами.

49–0 баллов. Ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, вы способны на решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищете в других недостающие вам черты характера и в этом находите смысл и надежду на лучшую для вас жизнь.

Методика «Оценка личных качеств руководителя»

Эта тестовая методика позволяет дать аналитическую оценку уровню некоторых личных качеств, необходимых руководителю. Тест включает 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

- полностью согласен — 2 балла;
- частично согласен — 1 балл;
- не согласен — 0 баллов.

Каждый из вариантов ответов, таким образом, оценивается в баллах по трехбалльной шкале. С помощью теста определяются:

- 1) уровень социальной нравственности;
- 2) уровень духовной зрелости;
- 3) уровень эмоциональной зрелости;
- 4) уровень социального интеллекта;
- 5) уровень группового лидерства.

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.
2. Интересы коллектива выше личных.
3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.
4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку, в основном, выбирают не тех, кого следует.
5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.

6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере образования.
7. Работа частных предпринимателей — дело нечистое, неприемлемое для порядочных людей.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.
13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на самого себя.
16. Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.
17. Современная политика — дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.
18. Людям нужно кому-то подчиняться.
19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.
20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.
21. Я всегда принимаю правильные решения.
22. Дети прежде всего должны уметь приспосабливаться.
23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.
24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.
25. Дети не должны критиковать поступки педагогов.
26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.
27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.
28. Возражать кому-либо — значит создавать себе дополнительные трудности.
29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.
30. Меня раздражает глупость других.
31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.
32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.
33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.
34. Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.
35. Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.
36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.
37. Из принципа никому не даю в долг.
38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.
39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.
40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

Обработка результатов.

Результат теста определяется следующим образом.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1–20. Это уровень вашей социальной нравственности.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21–30. Это уровень вашей духовной зрелости.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31–40. Это уровень вашей эмоциональной зрелости.

Сложите две последние величины (это будет сумма баллов по пунктам 21–40). Это уровень вашего социального интеллекта.

Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1–40. Она представляет собой интегральную оценку, отражающую ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. *Уровень социальной нравственности* (сумма баллов по пунктам 1–20):

0 – 6 – низкий;

7 – 10 – средний;

11 – 15 – самый высокий;

16 – 21 – очень высокий;

22 – 26 – высокий;

27 – 30 – средний;

31 – 34 – ниже среднего;

35 – 40 – низкий.

2. *Уровень духовной зрелости* (сумма баллов по пунктам 21 – 30):

0 – 2 – низкий;

3 – 4 – средний;

5 – 7 – самый высокий;

8 – 10 – очень высокий; 11 – 13 – высокий;

14 – 15 – средний;

16 – 17 – ниже среднего; 18 – 20 – низкий.

3. *Уровень эмоциональной зрелости* (сумма баллов по пунктам 31 – 40):

0 – 1 – самый высокий;

2 – 4 – очень высокий; 5 – 8 – высокий;

9 – 12 – средний;

13 – 16 – ниже среднего;

17 – 20 – низкий.

4. *Уровень социального интеллекта* (сумма баллов по пунктам 21 – 40):

0 – 2 – средний;

3 – 4 – высокий;

5 – 8 – самый высокий; 9 – 14 – очень высокий;

15 – 21 – высокий; 22 – 27 – средний;

28 – 33 – ниже среднего; 34 – 40 – низкий.

5. *Интегральная оценка качеств, отражающая уровень лидерства* (сумма баллов по пунктам 1 – 40):

71 – 80 баллов. Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести. Может, вам следует сплотить вокруг себя людей, похожих по характеру, единомышленников.

61 – 70 баллов. Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь – пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

46 – 60 баллов. Вы – типичный «средняк». В ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все, что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками. Обладаете интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятны пристальное внимание со стороны других или принуждение. С другой стороны, вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделять главное от второстепенного, вы вполне можете стать лидером.

15 – 45 баллов. Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальные интересы четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Весьма немногое принимаете безоговорочно, ибо вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страстно защищаете свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, вы представляете меньшинство, но вы именно из тех людей, которые обладают качествами лидера.

0 – 14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности – ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

Таким образом, потенциал подлинного руководителя заложен в интервале 15 – 45 баллов, а оптимальный интервал еще более узок – 25 – 35 баллов.

III. Выполните контрольный тест по теме.

1. К основным функциям управления не относится:
А) функция контроля
Б) функция эмоций
В) функция планирования
Г) функция целеполагания

2. Профессиограмма руководителя – это:
А) перечень отрицательных характеристик
Б) система требований, предъявляемых к руководителю, для успешного выполнения служебных обязанностей;
В) профессиональные знания

3. Эмпатия – это:
А) стремление сделать карьеру
Б) стрессоустойчивость
В) умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания
Г) психологическая неуравновешенность.

4. К недостаткам руководителя не относится:
А) Неумение управлять собой
Б) Слабые навыки руководства
В) творческие способности
Г) неумение обучать

5. К. Левин выделил:
А) два стиля управления
Б) три стиля управления
В) пять стилей управления
Г) шесть стилей управления

6. Авторитарный стиль характеризуется:
А) наличием свободных дискуссий
Б) дружественными отношениями с подчиненными
В) четким планированием и строгим контролем
Г) отсутствием контроля за работой

- 7) Попустительскому стилю свойственны:
А) фамильярные отношения с подчиненными
Б) строгая дисциплина и контроль
В) боязнь руководителя
Г) пресечение инициативы работников

- 8) Каждому конкретному руководителю присущ только один стиль управления:
А) да б) нет

IV. Творческое задание: Составьте рекомендации по эффективному управлению для молодого руководителя.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
4. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления /А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
5. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Тема 3. Личность подчиненного как объект управления

I. Вопросы для размышления и обсуждения

1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного.
 2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном.
 3. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.
 4. Мотивация как фактор управления личностью.
 5. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.
- Темы для рефератов: Психологические типы подчинённых.

2. Вопросы для работы в малых группах

1. Какие характеристики подчиненного выделены Т.Ю. Базаровым?
2. Почему руководителю необходимы знания о личности подчиненных?
3. Какие уровни выделяются в структуре личности (по К.К. Платонову)?
4. Как темперамент влияет на успешность профессиональной деятельности?
5. Какие психологические особенности могут проявляться в работе мужчин и женщин?
6. Как возрастные кризисы влияют на производительность труда сотрудника?
7. Какие особенности познавательных процессов могут повлиять на работу сотрудника?
8. Как следует вести себя с сотрудниками, имеющими различные репрезентативные системы?
9. Какое влияние на деятельность оказывают эмоциональные состояния, переживаемые сотрудником?
10. Что входит в подструктуру опыта?
11. Почему направленность является важнейшей подструктурой личности?
12. Что такое характер?
13. Какие типы сотрудников можно выделить в зависимости от акцентуаций характера?
14. Как влияют способности сотрудника на его профессиональные достижения?
15. Что такое трудовой потенциал?
16. Что такое человеческий капитал?
17. Что такое профессионально важные качества?
18. Какие виды адаптации выделяют?
19. Какие стадии адаптации проходит молодой специалист?

II. Задания и упражнения

Задание 1. Разработайте рекомендации по взаимодействию руководителя с различными типами сотрудников по схеме: «Если сотрудник... то руководителю следует...»

Задание 2. Ознакомьтесь со следующими рекомендациями психолога и определите, для работы с какими сотрудниками они предназначены.

1. Такому сотруднику можно дать задание проконтролировать чью-либо деятельность.
2. Такому сотруднику можно давать любые поручения, которые ему под силу выполнить.
3. Такого сотрудника следует привлекать к коллективным мероприятиям.
4. Не всегда следует принимать близко к сердцу его поступки.
5. Такому сотруднику следует давать больше самостоятельности.
6. При подготовке какого-либо мероприятия или проекта такого человека нельзя ставить во главе.
7. Ему можно доверить любую вещь, заранее зная, что с ней ничего не случится.
8. На такого сотрудника нельзя повышать голос.
9. Такого сотрудника не следует излишне контролировать.
10. Такому сотруднику можно поручить кропотливую работу.
11. Такого сотрудника надо постоянно «держат в узде».
12. Давая ему ответственные поручения, следует четко обозначить сроки выполнения.

Задание 3. Для каждого из типов характера разработайте и опишите по пять конкретных жизненных ситуаций, в которых актуализируются основные черты. Опишите ожидаемые способы поведения представителя данного типа характера в каждой ситуации. По отношению к каждому типу характера подготовьте психологические рекомендации, направленные на оптимизацию общения с данным человеком.

Задание 4. Проанализируйте бизнес-кейс «Александр»

Александр, владелец и генеральный директор страховой компании, по своей природе человек решительный. Он всегда сам определял задания для менеджеров отделов и планы продаж для подразделений. Но однажды он принял участие в семинаре «Стили управления и лидерства». Тренер, ведущий семинар, рассказал о различных стилях управления и при этом однозначно и категорично утверждал, что самый лучший стиль – демократический, который позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и, соответственно в процесс их реализации.

Вернувшись в офис, Александр пригласил подчиненных менеджеров и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу плана продаж на следующий месяц. Срок представления планов – ближайший понедельник. В понедельник Александр, слушая доклады менеджеров по планам продаж, все мрачнел и мрачнел. После последнего выступления Александр сердито накричал на менеджеров, обвинив их в стремлении устроить себе легкую жизнь. Он кричал: «Я доверился вам, а вы меня обманули, предложив планы, реализовать которые ничего не стоит, вы думаете, что я настолько глуп, чтобы одобрить ваши бредовые предложения... Это была моя ошибка – доверять вам, завтра же вы получите реальные планы продаж и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», – добавил он

1. Какой стиль управления использует Александр?
2. Что Александр сделал неправильно?
3. Как будут вести себя менеджеры в дальнейшем?
4. Как следовало поступить Александру?
5. Какие решения проблемы Вы можете предложить?

Задание 5. Разработайте психологические рекомендации, направленные: а) на создание и усиление положительных эмоций у сотрудника; б) на предотвращение или ослабление негативных эмоций у сотрудника; в) на изменение знака эмоций.

Задание 6. Опишите основные задачи, которые приходится решать представителю вашей будущей (или любой выбранной вами) профессии. Определите, какие характеристики личности необходимы для достижения вершин мастерства в данной профессии. Используйте для подготовки модель личности по К. К. Платонову.

III. Психологический тест

Психогеомертрический тест экспресс-диагностики типа личности

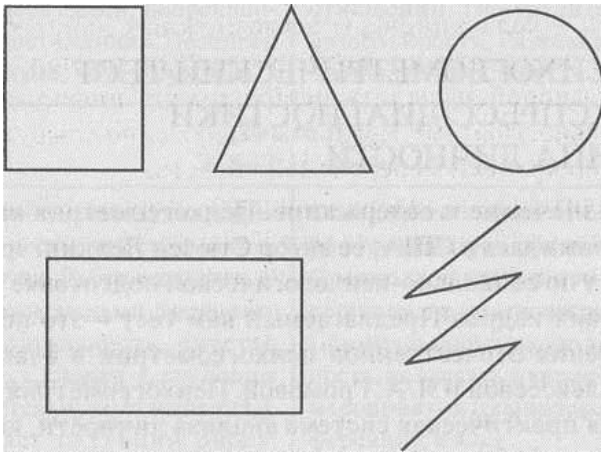
Назначение и содержание. Психогеомертрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллингер - специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Предлагаемый вам тест - это попытка построения отечественной психогеомертрии в адаптации А. А. Алексеевой и Л. А. Громовой. Психогеомертрия - уникальная практическая система анализа личности, которая позволяет:

- 1) мгновенно определить форму или тип (хотя здесь есть различия) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму;
- 2) дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на обыденном, понятном каждому языке;
- 3) составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Точность диагностики с помощью психогеомертрического метода достигает 85 %!

Инструкция: «Посмотрите на пять фигур (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг), изображенных на листе бумаги. Выберите из них ту, в отношении которой вы можете сказать: «Это-Я»! Постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запишите ее название под №1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами».

Стимульный материал



Обработка и интерпретация результатов. Какую бы фигуру вы не поместили на первое место, это ваша основная фигура или субъективная форма. Она дает возможность определить ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры-это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию вашего поведения. Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности. Однако может оказаться, что ни одна фигура вам полностью не подходит. Тогда вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм.

Краткая психологическая характеристика основных форм личности

Квадрат

Если вашей основной формой оказался Квадрат, то вы - неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, позволяющее добиваться завершения работы, - вот чем, прежде всего, знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует неутолимая потребность в информации. Квадраты - коллекционеры всевозможных данных. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области.

Мыслительный анализ - сильная сторона Квадрата. Если вы твердо выбрали для себя Квадрат - фигуру линейную, то, вероятнее всего, вы относитесь к «левополушарным» мыслителям. Квадраты скорее «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Идеал Квадрата - распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишают Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами.

Треугольник. Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника - способность концентрироваться на главной цели. Треугольники - энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их! Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффективного) в данных условиях решения проблемы.

Треугольник - это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей,

конкурирующей с другими. Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решений.

Треугольники очень не любят оказываться неправыми и с большим трудом признают свои ошибки, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступят по-своему.

Треугольники - честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря - сделать карьеру. Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?». Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут «столкнуть лбами» своих противников. Главное отрицательное качество «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя, без них жизнь потеряла бы свою остроту.

Прямоугольник

Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут «носить» остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это - люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени.

Наиболее характерные черты Прямоугольников - непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня! Они имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стиля жизни. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении. Прямоугольники обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня».

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, - любознательность, пылливость, живой интерес ко всему происходящему и... смелость! Прямоугольники пытаются делать то, что никогда раньше не делали; задают вопросы, на что прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. «Прямоугольность» - всего лишь стадия. Она пройдет!

Круг

Это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает его, искренне заинтересован в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга - люди, их благополучие. Круг - самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем «клеем», который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т.е. стабилизирует группу.

Круги - самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели, они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией - способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Естественно, что люди тянутся к Кругам. Круги великолепно «читают» людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги «болеют» за свой коллектив и высокопопулярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги, в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом.

Зигзаг - самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая и интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги - неумолимые

проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что наряду с их эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же, они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них также реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

III. Проанализируйте кейс-ситуации

1. Вы — руководитель учреждения и имеете возможность выбрать себе заместителя по работе из нескольких кандидатур.

Первый быстро соглашается с мнением руководителя или его распоряжениями, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все задания, но не имеет достаточного опыта, при неудачах у него опускаются руки, он паникует.

Второй соглашается с мнением руководителя, заинтересованно и ответственно выполнять все распоряжения и задания, но только в том случае, если руководитель авторитетен для него.

Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, квалифицированный работник, умелый организатор, но неуживчив.

Четвертый — очень опытный, квалифицированный специалист, имеет опыт управленческой деятельности, но мало управляет, стремится к самостоятельности, независимости в работе, не любит, когда в нее вмешиваются.

Выберите одну из предложенных кандидатур. Аргументируйте свой выбор.

2. «**Как завоевать авторитет у своих подчиненных, с чего следует начинать?**» С таким вопросом молодой руководитель обратился к своим более опытным коллегам. Один рекомендовал ему сразу взять «жесткий курс». Другой, наоборот, посоветовал быть «поближе» к работникам. Третий сказал, что необходимо сразу ввести новшества, включить коллектив в интересную работу. А один руководитель в сердцах сказал: «Авторитет? Да зачем его завоевывать? Ты — директор, у тебя уже изначально есть авторитет. Вообще-то и надо-то всего, чтобы знали свою работу, четко выполняли приказы. И все будет отлично». Прокомментируйте каждое из суждений.

IV. Творческое задание: Составьте рекомендации для руководителя по работе со сложным подчиненным

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. И в а н о в а, Н. Л. Введение в психологию бизнеса / Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.
3. Т в о р о г о в а, Н. Д. Психология управления: лекции / Н. Д. Творогова. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.
4. Р о з а н о в а, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2000.
5. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007.
6. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Тема 4 . ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

I. Вопросы для рассуждения и обсуждения

1. Структура организации. Неформальные структуры в организации. Коммуникации в организации.
2. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации.

3. Механизмы групповой динамики. Понятие социометрии.

4. Социально-психологические феномены влияния: фасилитация, конформность, неконформизм, подчинение авторитету, экстремизация («сдвиг к риску»).

5. Психологический климат в коллективе. Управление социально-психологическим климатом в организации.

Темы для рефератов: «Понятие организационной культуры. Виды организационных культур», «Управление организацией в экстремальных условиях и чрезвычайных ситуациях».

II. Задания и упражнения

Примеры вопросов для изучения деловых отношений

1. а) кого из своих товарищей из группы Вы попросили бы в случае необходимости предоставить помощь в подготовке к занятиям (в первую, вторую, третью очередь)?

б) кого из своих товарищей из группы Вы не хотели бы просить в случае необходимости предоставлять Вам помощь в подготовке к занятиям?

2. а) с кем Вы поехали бы в продолжительную служебную командировку?

б) Кого из членов своей группы Вы не взяли бы в служебную командировку?

3. а) кто из членов группы лучше исполнит функции лидера (старосты, профорга и т.д.)?

б) кому из членов группы тяжело будет исполнять обязанности лидера?

Примеры вопросов для изученным личным отношений

1. а) К кому в своей группе Вы обратились бы за советом в трудной жизненной ситуации?

б) с кем из группы Вам не хотелось бы ни о чем советоваться?

2. а) если бы все члены Вашей группы жили в общежитии, с кем из них Вам хотелось бы поселиться в одной комнате?

б) если бы всю Вашу группу переформировали, кого из ее членов Вы не хотели бы оставить в своей группе?

3. а) кого из группы Вы пригласили бы на день рождения?

б) кого из группы Вы не хотели бы видеть на своем дне рождения?

III. Тренинг «Социометрия. Я в группе».

Задачи: Изучение психологического климата в группе.

Определение личного статуса каждого участника в группе.

Вступление: Кратко рассказать о социометрии и важности создания благоприятного психологического климата в любом коллективе и социальной группе, тем более – студенческой.

Прочитайте рекомендации по проведению социометрии. Проведите социометрическое исследование в своей группе.

Социометрическая методика проводится групповым методом, ее проведение не требует больших временных затрат (до 15 мин.). Она весьма полезна в прикладных исследованиях, особенно в работах по совершенствованию отношений в коллективе. Но она не является радикальным способом разрешения внутригрупповых проблем, причины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов группы, а в более глубоких источниках.

Членам группы предлагается ответить на вопросы, которые дают возможность обнаружить их симпатии и антипатии один до одного, к лидерам, членов группы, которых группа не принимает. Исследователь зачитывает два вопроса: а) и б) и дает подопытным такую инструкцию: «Напишите на бумажках под цифрой 1 фамилию члена группы, которого Вы выбрали бы в первую очередь, под цифрой 2 — кого бы Вы выбрали, если бы не было первого, под цифрой 3 — кого бы Вы выбрали, если бы не было первого и второй». Потом исследователь зачитывает вопрос о личных отношениях и так же проводит инструктаж.

С целью подтверждения достоверности ответов исследование может проводиться в группе несколько раз. Для повторного исследования берутся другие вопросы.

С кем из своих одноклассников ты согласился бы работать в микрогруппе?

С кем из своих одноклассников ты не согласился бы работать в микрогруппе?

Как ты думаешь, кто из твоих одноклассников взял бы тебя в свою микрогруппу?

Укажи тех одноклассников, которые, по твоему мнению, не захотят работать с тобой?

Ход тренинга:

1. Разминка (5–10 минут)

А) Построение фигур. Броуновское движение (все участники молча перемещаются по аудитории), по хлопку ведущего должны взяться за руки и МОЛЧА выстроить ту фигуру, которую назовет тренер (круг, квадрат, треугольник, ромб).

Б) Веселый счет. Ведущий показывает число, не превышающее количества человек в группе. Названное количество участников встает, синхронно и не совещаясь (минимум – 3 попытки сделать в группе, иницируя всех активно участвовать).

2. «Город группы» (10–15 минут)

Перед участниками ставится следующая задача: нарисовать город вашей группы и поселить себя в нем. В городе может быть инфраструктура – кафе, магазины и т. д. В черте города может быть лес, река, озеро, парк. «Не ограничивайте себя в творчестве, используйте любые из предложенных материалов. Вам предоставляется 10–15 минут, по окончании которых мы обсудим процесс и результат творчества».

Инструменты: лист ватмана, фломастеры, цветные карандаши и пастельные мелки. Обсуждение происходит, когда работа и рисунок города закончены.

Вопросы для обсуждения:

Почему тот или иной участник выбрал данное место для «строительства» своего дома? С кем рядом он построил свой дом? Приятно ли было работать рядом с этим человеком или возникали конфликты? Кто был самый активный участник в группе, и кто не принимал такого активного участия? И почему так происходило? Участники «поселили» свои персонажи в свои дома или в построенные кем-то другим?

IV. Психологические тесты

1. Тест на измерение индекса групповой сплоченности (методика Сишора)

Каждый выбирает подходящий ответ, подсчитывает сумму. Полученные баллы записываются на доске, и рассчитывается среднее арифметическое. Это и будет показателем групповой сплоченности. Время выполнения 10 минут.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе? – чувствую себя ее членом, частью коллектива (5); – участвую в большинстве видов деятельности (4); – участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3); – не чувствую, что являюсь членом группы (2); – живу и существую отдельно от нее (1); – не знаю, затрудняюсь ответить (1). 2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)? – да, очень хотел бы перейти (1); – скорее перешел бы, чем остался (2); – не вижу никакой разницы (3); – скорее всего остался бы в своей группе (4); – очень хотел бы остаться в своей группе (5); – не знаю, трудно сказать (1).

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы? – лучше, чем в большинстве коллективов (3); – примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2); – хуже, чем в большинстве коллективов (1); – не знаю, трудно сказать (1);

4. Каковы у вас взаимоотношения с преподавателями? – лучше, чем в большинстве групп (3); – примерно такие же, как и в большинстве групп (2); – хуже, чем в большинстве других групп (1); – не знаю (1).

5. Каково отношение к делу (учебе и др.) в вашем коллективе? – лучше, чем в большинстве коллективов (3); – примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2); – хуже, чем в большинстве коллективов (1); – не знаю (1).

Уровни групповой сплоченности: – 15,1 баллов и выше – высокая; – 11,6 – 15 балла – выше средней; – 7 – 11,5 – средняя; – 4 – 6,9 – ниже средней; – 4 и ниже – низкая.

Обсуждение результатов.

4. «Живая социометрия»

Инструкция: Выбирается сначала один участник. Желательно, чтобы выбор был добровольным. Ему предлагается расставить остальных в ряд по степени их влияния в группе. Можно предложить другим участникам сделать свои расстановки.

5. Тест на оценку психологической атмосферы в группе

Инструкция: На бланке (раздаются каждому студенту) обведите в кружок ту цифру, которая на ваш взгляд соответствует оценке характеристик группы (от 1 до 9). Чем выше суммарный балл,

тем лучше атмосфера в группе (записать на доске суммарную оценку каждого участника и вывести среднеарифметическую)

2. «Медали»

Это упражнение позволяет сделать коррекцию поведения группы через ценности. Она представляет собой не только диагностику участников, чье поведение отвечает заданным ценностям, но и коррекцию ценностей группы, если возникнет такая необходимость.

1. Куратор заранее из цветных стикеров вырезает кружочки-медали.

2. Если в группе не хватает проявления активности участников, все пассивны, то можно ввести медали за активность и сказать об этом группе «Я предлагаю наиболее активных участников награждать медалями за активность. А в конце тренинга подвести итог. У кого больше всех медалей – тот получит приз».

3. И далее на протяжении всего тренинга куратор вручает участнику, проявившему активность (например, участник от лица всей своей команды сделал презентацию у флип-чарта), а группа аплодирует. При этом медали вручаются в процессе занятия, чтобы все могли видеть медалистов. Это стимулирует пассивных участников стать более активными, чтобы не чувствовать себя «лузерами». Если куратор обладает достаточным мужеством взглянуть правде в глаза, то социометрия – его верный помощник в работе с реальным коллективом.

Если в группе сильная конкуренция и каждый сам за себя, то увеличить чувство «мы» и взаимопомощь можно, вводя медали «За помощь». При этом куратор после каждого перерыва задает один и тот же вопрос: «Кто готов поделиться и сказать о том, кто вам помог?» При этом медаль получает не говорящий, а тот, кого называли как помогающего. А говорящий сам вручает медаль тому, кто ему помог.

Куратор заранее предупреждает, что после каждого перерыва будет новая возможность назвать тех, кто вам помог, и вручить им медали. Таким образом, люди получают обратную связь друг от друга: порой человек думает, что он помог, но его не называют, так как не воспринимают это как помощь. Или человек просто проявляет себя, как он есть, а другие видят в этом помощь. Постепенно группа осознает, какое поведение считается помощью, а какое — нет. Это сильно продвигает группу в командообразовании и партнерстве.

3. «Тест на уровень сплоченности»

Преподаватель: «Одним из важнейших показателей того, насколько дружен коллектив, является степень сплоченности. Давайте проверим, насколько вы дружны. Предлагаю вам ответить на вопросы. Отвечайте искренне, помните, что от ответа каждого из вас зависит показатель вашей сплоченности».

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе? – Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5); – Участвую в большинстве видов деятельности (4); – Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3); – Не чувствую, что являюсь членом группы (2); – Живу и существую отдельно от нее (1); – Не знаю, затрудняюсь ответить (1). 2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)? – Да, очень хотел бы перейти (1); – Скорее перешел бы, чем остался (2); – Не вижу никакой разницы (3); – Скорее всего остался бы в своей группе (4); – Очень хотел бы остаться в своей группе (5); – Не знаю, трудно сказать (1);

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы? – Лучше, чем в большинстве коллективов (3); – Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2); – Хуже, чем в большинстве классов (1); – Не знаю, трудно сказать (1);

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством? – Лучше, чем в большинстве коллективов (3); – Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2); – Хуже, чем в большинстве коллективов (1); – Не знаю (1).

5. Каково отношение к делу (учебе и т. п) в вашем коллективе? – Лучше, чем в большинстве коллективов (3); – Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2); – Хуже, чем в большинстве коллективов (1); – Не знаю (1).

Потом каждый подсчитывает сумму баллов. Полученные баллы записываются на доске, и рассчитывается среднее арифметическое. Это и будет показателем групповой сплоченности.. Уровни групповой сплоченности:– 15,1 баллов и выше – высокая; – 11,6 –15 балла – выше средней; – 7–11,5 – средняя; – 4–6,9 – ниже средней; – 4 и ниже – низкая.

V. Рефлексия

«Какой я глазами группы?» (15 минут)

Каждому участнику раздается 10 карточек, листов бумаги. Они пишут 5 своих преимуществ (достоинств) и 5 своих недостатков на каждой карточке. Потом все карточки сдаются ведущему. Он откладывает их в стопку: хорошие и плохие и перемешивает. Затем каждый участник выбирает себе 5 карточек из одной кучки и 5 из другой, и раздает эти качества своим одноклассникам.

Обсуждение:

Довольны ли вы теми качествами, что вы получили? Может быть, некоторые из качеств показались вам неожиданными? Что удивило больше всего? Согласны ли вы с набором этих качеств?

Завершение занятия. Обратная связь.

VI. Творческое задание. Напишите эссе на тему «Особенности управления сельскохозяйственной организацией»

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. И в а н о в а, Н. Л. Введение в психологию бизнеса / Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007.
3. Т в о р о г о в а, Н. Д. Психология управления: лекции / Н. Д. Творогова. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001.
4. Р о з а н о в а, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2000.
5. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007.
6. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Тема 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. СОЦИАЛЬНАЯ ПЕРЦЕПЦИЯ И ИНТЕРАКЦИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

I. Вопросы для размышления и обсуждения

1. Роль и значение делового общения. Основные формы и функции делового общения.
 2. Психологические механизмы социальной перцепции: идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция.
 3. Теории межличностного взаимодействия. Интеракция в деловом общении.
 4. Модели эго-состояний. (Взрослый, Родитель, Ребенок). Распознавание эго-состояний
 5. Модели и стили общения. Синтоническая модель общения
- Темы для рефератов: «Трансактный анализ в деловом общении (Э.Берн)»

II. Работа в малых группах

1. Сформулируйте, в чем состоят особенности перцептивной стороны общения?
2. Какова роль первого впечатления в общении?
3. Какие существуют механизмы взаимопонимания в общении?
4. Что такое стереотипы общения. Какие стереотипы вы знаете?
5. На процесс восприятия влияет профессия воспринимающего?
6. Каким образом можно уменьшить влияние ошибок восприятия в общении?
7. Что такое межличностная аттракция и какова ее роль в общении?
8. Какие существуют эффекты межличностного восприятия и взаимопонимания?

III. Задания и упражнения

Задание 1. Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например, вместо «он умер» – «он ушел из жизни», «бедный» – «нуждающийся», «старый человек» – «человек преклонного возраста» и т.п. Придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы.

Задание 2. Вы рекламный агент и приходите к новому клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны. Вам необходимо:

- а) расположить к себе клиента;
- б) убедить его сделать заказ сразу;
- в) убедить обратиться к вам через некоторое время.

Типы клиентов: весельчак: жадный, но с деньгами; молодой руководитель; иностранец; интеллигент; неуверенный в себе; самовлюбленный.

Задание 3. В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя:

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении.
3. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.
4. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Задание 4. Кейс-ситуации. Вам предлагается набор типичных производственных ситуаций, каждая из которых имеет несколько вариантов решения. Внимательно ознакомьтесь с содержанием ситуации, проанализируйте каждое решение и выберите тот вариант, который считаете наиболее правильным. Аргументируйте свой выбор.

Ситуация 1. Вас назначили руководителем того подразделения, где Вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые рабочие помнят те времена и обращаются с Вами на ты или по имени.

Что Вы сделаете после подписания приказа:

- а) с глазу на глаз попросите называть Вас на «Вы» и по имени отчеству;
- б) выскажите эту просьбу вслух на первом же совещании;
- в) сохраните эту привилегию для ветеранов, пресекая такую фамильярность со стороны остальных.

Ситуация 2. Ваш подчиненный человек творческий, не может подчиниться существующему режиму работы (вовремя начинать свой рабочий день). Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Ваши действия:

- а) объявить выговор и предупредить о необходимости жестокого поведения и соблюдения режима работы фирмы;
- б) выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы;
- в) оставить все как есть;
- г) предложить коллективу найти выход из ситуации.

Ситуация 3. Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела маркетинга, хотя все ожидали назначения другой кандидатуры, являющейся неформальным лидером. В коллективе предконфликтная ситуация. Ваши действия:

- а) выяснить, кто является самым ярким противником вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу и тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принять самые жесткие административные меры;
- б) постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (поездка за город, на экскурсию и т.п.);
- в) привлечь коллектив к формулировке целей и выработке решений, продумать меры мотивации персонала;
- г) пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу выпады и негодование. Сохранять уверенность, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 4. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Ваши действия?

а) открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений;

б) прежде всего, попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге;

в) обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше»;

г) обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

III. Психологические тесты

Тест 1. «Определите свой ведущий орган чувств»

Прочитайте предлагаемые утверждения. Поставьте знак "+", если Вы согласны с данным утверждением, и знак "-", если не согласны.

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю свою любимую мелодию.
3. Не признаю моду, которая доставляет неудобства.
4. Обожаю ходить в сауну.
5. В автомашине для меня важен цвет.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в комнату.
7. Меня развлекает подражание диалектам.
8. Много времени посвящаю своему внешнему виду.
9. Люблю, когда мне делают массаж.
10. Когда есть свободное время, люблю рассматривать людей.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Видя костюм в витрине, знаю, что мне будет в нем хорошо.
13. Когда слышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Часто читаю во время еды.
15. Очень часто разговариваю по телефону.
16. Склонен к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После неудачного дня мой организм в напряжении.
19. Охотно и много фотографирую.
20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.
21. Легко отдаю деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.
22. Вечером люблю принять горячую ванну.
23. Стараюсь вести записи своих личных дел и мыслей.
24. Часто разговариваю сам с собой.
25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.
26. Тембр голоса многое говорит мне о человеке.
27. Очень часто оцениваю людей по манере одеваться.
28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.
29. Слишком твердая или слишком мягкая постель – это для меня мука.
30. Мне нелегко найти удобную обувь.
31. Очень люблю ходить в кино.
32. Узнаю когда-либо виденные лица даже через годы.
33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонту.
34. Умею слушать собеседника.
35. В свободное время люблю танцевать, заниматься спортом или гимнастикой.
36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.
37. У меня неплохая стереоаппаратура.
38. Когда слышу музыку, отбиваю такт ногой.
39. На отдыхе люблю рассматривать памятники архитектуры.
40. Не выношу беспорядка.
41. Не люблю синтетических тканей.

42. Считаю, что атмосфера в комнате зависит от освещения.
43. Люблю слушать концерты.
44. Пожатие руки много говорит мне о данной личности.
45. Охотно посещаю галереи и выставки.
46. Серьезная дискуссия – это захватывающее дело.
47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.
48. В шуме не могу сосредоточиться.

Ответы

Тип А (видеть): 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45

Тип В (ощущать): 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47

Тип С (слышать): 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48

Уровни перцептивной модальности (ведущего типа восприятия) :

- 13 и более – высокий;
- 8-12 – средний; • 7 и менее – низкий.

Интерпретация результатов: Подсчитайте, количество положительных ответов в каждом разделе ключа. Определите, в каком разделе больше ответов "да" ("+"). Это Ваш тип ведущей модальности. Это ваш главный тип восприятия.

Визуал. Часто употребляются слова и фразы, которые связаны со зрением, с образами и воображением. Например: «не видел этого», «это, конечно, проясняет все дело», «заметил прекрасную особенность». Рисунки, образные описания, фотографии значат для данного типа больше, чем слова. Принадлежащие к этому типу люди моментально схватывают то, что можно увидеть: цвета, формы, линии, гармонию и беспорядок.

Кинестетик. Тут чаще в ходу другие слова и определения, например: «не могу этого понять», «атмосфера в квартире невыносимая», «ее слова глубоко меня тронули», «подарок был для меня чем-то похожим на теплый дождь». Чувства и впечатления людей этого типа касаются, главным образом, того, что относится к прикосновению, интуиции, догадке. В разговоре их интересуют внутренние переживания.

Аудиал. «Не понимаю что мне говоришь», «это известие для меня...», «не выношу таких громких мелодий» – вот характерные высказывания для людей этого типа. Огромное значение для них имеет все, что акустично: звуки, слова, музыка, шумовые эффекты.

Тест 2. «Умеете ли вы влиять на других людей»

Есть ли у вас способность влиять на других людей, можете ли вы повести их за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет предлагаемый далее тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему самых интимных переживаний?
4. Быстро ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменным?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

Ключ

Ответ	Номера вопросов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Результат:

35–65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными задатками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине, думать только о себе, наоборот, он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

Менее 35 баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вас удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не только не достигая из-за этого желанной цели, но и часто оказываясь неправильно понятым.

Тест 3. «Родитель — Взрослый — Ребенок». *Оцените, как сочетаются три «Я» в вашем поведении*

Оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 - «Д» (Ребенок (Дитя));
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 - «В» (Взрослый);
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 - «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула «ВДР», то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны,

непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством. Хуже, если на первом месте стоит «Р», категоричность и самоуверенность противопоказаны, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание «РДВ» порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь. «Д» во главе приоритетной формулы — вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутиливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать. Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

IV. Творческая работа: психологическое эссе «Факторы, влияющие на формирование первого впечатления».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. Б о р д о в с к а я, Н.В. Психология делового общения (для бакалавров) / Н.В. Бордовская; под ред. С.Н. Костромина. - М.: КноРус, 2018. - 439 с.
3. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. - М.: Издат. Юрайт, 2014. - 463 с.
4. Я г е р, Дж. Деловой протокол: стратегия личного успеха / Дж.Ягер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 344 с.

Тема 6. КОММУНИКАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ. КУЛЬТУРА РЕЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ

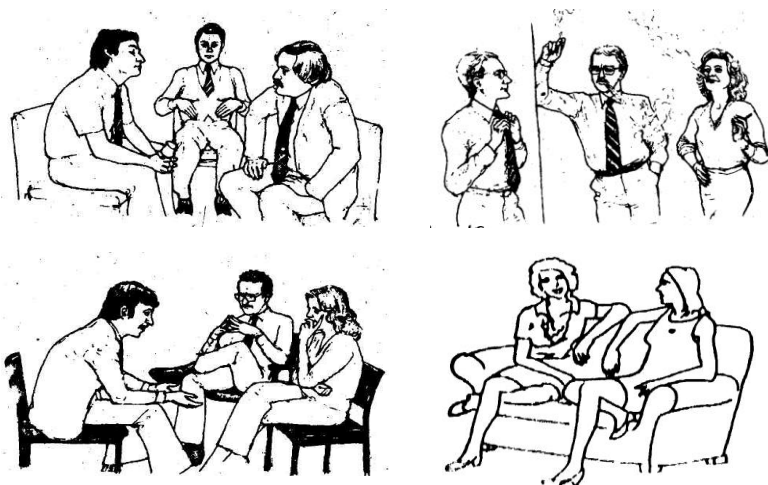
I. Вопросы для рассуждения и обсуждения

1. Коммуникативная сторона общения. Правила успешной коммуникации.
2. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
3. Основные коммуникативные качества грамотной речи.
4. Нормативный аспект культуры речи. Понятие нормы и виды речевых норм.
5. Виды ошибок в речи руководителя.
6. Голос, его власть и влияние. Интонация, паузы, логическое ударение, темп, тембр речи, артикуляция.

Темы для рефератов: «Изобразительно-выразительные средства языка».

II. Задания и упражнения

Задание 1. «Формирование навыков диагностирования жестов делового партнера». Рассмотрите картинки. Что вы можете рассказать об изображенных на них людях.





Задание 2. Дайте научно-психологическую интерпретацию следующих высказываний.

1. Доброе слово и пистолет значительно лучше, чем доброе слово или пистолет в отдельности, а умение пользоваться этими инструментами – главное, что отличает нас от окружающего стада овец. Я отдам три десятка своих головорезов за одного человека, умеющего решать вопросы, разговаривая. *Аль Капоне*

2. Мало быть хорошим парнем, нужно, чтобы об этом знали другие. *Американская пословица*

3. Те, кто никогда не меняют своих мнений, любят больше себя, чем правду. *Жозеф Жубер, французский писатель*

4. Совещания незаменимы, если вы решили ничего не делать. *Джон Кеннет, американский экономист*

5. Великие умы обсуждают идеи; средние умы обсуждают события; мелкие умы обсуждают людей. *Элеонора Рузвельт, общественный деятель, супруга президента США Франклина Рузвельта*

Задание 3. Познакомьтесь с таблицей, приведите примеры типов руководителей.

Таблица 3 - Типы руководителей в зависимости от коммуникационных связей с подчиненными

Тип «А»	в большей степени ориентирован на общение с подчиненными: побуждает к высказыванию мнений, внимателен к деловым предложениям и личным просьбам, учитывает настроение.
---------	---

	Полученную информацию использует в работе
Тип «Б»	ориентирован на общение с подчиненными, как и тип «А», но или не стремится учитывать получаемую «восходящую» информацию в работе или не умеет эффективно ее использовать
Тип «В»	ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания целесообразности данного общения
Тип «Г»	не ориентирован на общение с подчиненными: не побуждает их к высказыванию мнений, невнимателен к деловым предложениям и личным просьбам, не учитывает настроение. Информация поступает к нему лишь по инициативе подчиненных

III. Психологические тесты

Тест 1. «Умеете ли вы выступать?»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет». При положительном ответе засчитайте себе 2 очка.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?
3. Всегда ли одинаково начинаете выступление?
4. Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны преодолевать себя?
5. Приходите ли задолго до начала выступления?
6. Нужны ли вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас выслушать?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
8. Любите ли вы во время выступления двигаться?
9. Отвечаете ли на замечания по ходу их поступления, не группируя их?
10. Успеваете ли во время выступления пошутить?

Ответы

Более 12 баллов – вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать вас нечувствительным к интересам слушателей.

Менее 12 баллов – вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

Вспомните слова Ф.Ларошфуко: «В то время как люди умные умеют выразить многое в немногих словах, люди ограниченные, напротив, обладают способностью много говорить – и ничего не сказать».

Тест 2. «Умение слушать»

Перед Вами 16 вопросов. Постарайтесь, не особенно задумываясь, ответить «да» или «нет».

1. Не ждете ли Вы нетерпеливо, пока другой закончит говорить и даст возможность Вам высказаться?
2. Не спешите ли Вы принять решение до того, как поймете проблему?
3. Не слушаете ли Вы лишь то, что Вам нравится?
4. Не мешают ли Вам слушать собеседника эмоции?
5. Не отвлекаетесь ли Вы, когда Ваш собеседник излагает свои мысли?
6. Не запоминаете ли Вы вместо основных моментов беседы какие-либо несущественные?
7. Не мешают ли Вам слушать предубеждения?
8. Прекращаете ли Вы слушать собеседника, когда появляются трудности в понимании сказанного?
9. Занимаете ли Вы негативную позицию к говорящему?
10. Всегда ли Вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли Вы себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно так?

12. Принимаете ли Вы во внимание тот факт, что у Вас с собеседником могут быть разные предметы обсуждения?

13. Допускаете ли Вы, что у Вас или у Вашего собеседника может быть разное понимание употребляемых слов?

14. Пытаетесь ли Вы выяснить тот факт, что спор может быть вызван различием точек зрения или постановкой вопроса?

15. Избегаете ли Вы взгляда собеседника в разговоре, не смотрите ли Вы по сторонам, когда слушаете?

16. Возникает ли у Вас острое желание прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему, опередив его выводы?

Результат:

Подсчитайте количество ответов «нет» на все вопросы, за исключением 11, 12, 13, 14, ответы на которые не учитываются.

10–12 баллов. Вы умеете достаточно хорошо слушать партнера. Не руководствуясь предубеждениями по отношению к партнеру, обращаете внимание на главное в его монологе. Ваши собственные эмоции не мешают внимательно слушать даже то, что Вам не очень нравится. Многие любят с общаться Вами, поскольку Вы даете им, нередко очень, подробно, «поплакаться в жилетку». Вы никогда не прерываете собеседника, чтобы высказаться самому, не делаете из того, о чем он говорит, выводов за него.

8–10 баллов. Нередко Вы проявляете умение слушать партнера. Даже если у Вас есть предубеждения по отношению к партнеру, Вы можете на некоторое время стать выше их, чтобы дослушать его до конца. Если партнер Вам надоел, Вы стараетесь очень тактично прервать его излияния и закончить общение с ним. Иногда Вы все же позволяете себе прервать партнера для того, чтобы вставить свое «веское» слово.

Менее 8 баллов. Вы, к сожалению, еще не научились слушать своего партнера по общению. Постоянно прерываете его, не даете высказаться до конца. Если Вам не нравится то, о чем говорит партнер, перестаете слушать его. Нередко Вам существенно мешают эмоции или предубеждения в правильном понимании содержания того, о чем Вам говорят. Иногда Вы можете занять негативную, конфронтационную позицию по отношению к партнеру, отвлекаетесь от основного вопроса обсуждения, особенно, если при этом намечаются какие-либо трудности.

IV. Выполните упражнения по культуре речи

Задание 1. Расставьте ударение в следующих словах.

Апостроф, алфавит, баловать, бюрократия, бармен, значимость, вероисповедание, иконопись, жизнеобеспечение, созыв, упрочение, феерия, каталог, некролог, квартал, христианин. Мышление, индустрия, гербовый, августовский, мизерный, украинский, мускулистый, давнишний, углубить, усугубить, донельзя, мастерски, обеспечение, облегчить, намерение, ржаветь.

Верба, втридорога, глиняный, газированный, генезис, жалюзи, диспансер, каталог, кладовая, кашлянуть, крадучись, красивейший, кулинария, кухонный, мусоропровод, начать, новорожденный, несведущий, одновременный, отрочество, ободрить, осужденный, понявший, повторим, приняла, свекла, созвонимся, столяр, сантиметр, торты, туфля, ремень, уведомить, упрочение, ходатайство, цемент, центнер, черпать.

Задание 2. Прочитайте скороговорки сначала медленно, четко проговаривая все звуки. Затем темп чтения убыстряется. Необходимо следить за четкостью произношения:

- Везет Сенька Саньку с Сонькой на санках.
- Корабли лавировали, лавировали да не вылавировали.
- Осип охрип, а Архип осип.
- От топота копыт пыль по полю летит.
- Всех скороговорок не перескороговоришь.
- Клара у Карла украла кораллы, Карл у Клары украл кларнет.
- Четыре черненьких чумазеньких чертенка чертили черными чернилами чертеж.
- Во мраке раки шумят в драке.
- У ежа ежата, у ужа ужата; не живут ежи, где живут ужи.
- Сидит тетерев на дереве, тетерка с тетеревятами.

- Кукушка кукушонку купила капюшон. Как в капюшоне он смешон.

Задание 3. Перед вами эпитеты. Ваша задача – подобрать к каждому эпитету существительное, но так, чтобы эти существительные не повторялись. Род можете менять по своему усмотрению – мужской, женский, средний, любой.

Ангельский, аристократический, аскетический, бандитский, безвольный, бездумный, беззаботный, безмятежный, беспечный, бессмысленный, бесхитростный, библейский, благодарный, благодушный,

Задание 4. Исправьте речевые ошибки.

Повысить подготовку специалистов, повысить выпуск машин, высокая глубина знаний, памятный сувенир, экспонат выставки, народная демократия, патриот своей родины, монументальный памятник, реальная действительность, период времени, покупать от населения, меню блюд, подорожание цен, вновь возобновить., улучшить уровень, усвоить профессию, неисправный дефект, меньшая половина студентов, главный приоритет, уделять значение, совместное сотрудничество, внутренний интерьер.

Задание 5. Определите и исправьте ошибки в предложениях.

1. Общаясь с детьми, речь учителя не должна быть слишком громкой. 2. Поступив в университет, занятия по психологии помогли мне стать более уверенным в себе. 3. Показали народ по телевизору, который был на демонстрации. 4. Внушать об этом детям не нужно. 5. Педагог должен всегда следить о своей речи. 6. Здесь хотелось бы привести пример об отношении к дисциплине в общежитии. 7. Данный опыт имел большую роль в моей деятельности. 8. К сожалению, от разработки до внедрения проходит очень большой путь. 9. Если это гипотетически предположить, то ситуация видится в ином свете.

Задание 6. Какие нормы нарушены в следующих примерах? Исправьте предложения.

1. Были приняты все мероприятия для осуществления этого плана. 2. Эти факты доказывают о мужестве советских солдат. 3. Я высказал свои размышления. 4. Главная суть плана наступления заключалась в неожиданности. 5. Скрытые возможности производства не были использованы. 6. Я познакомлю вас с анонсом событий сегодняшнего дня. 7. Улучшился уровень знаний среди студентов нашего факультета. 8. Я, может быть, ошибаюсь, вы уточните меня. 9. Мы являемся оптимистами в успешном исходе этого дела. 10. Необычный феномен могли наблюдать жители города в прошлое воскресенье.

V. Творческое задание. Напишите речь на любую из выбранных пословиц (на 1- 2 минуты).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. - М: Юрайт, 2016. - 463 с.
2. Д а н ц е в , А.А. Русский язык и культура речи для технических вузов/ А.А. Данцев, Н.В. Нефедова. - Ростов н/Д: Феникс, 2002. - 320 с
3. П а в л о в а, Л.Г. Русский язык. Культура речи. Деловое общение. Учебник / Л.Г. Павлова, Л.А. Введенская, Е.Ю. Кашаева. – М.: Кнорус, 2019. – 540 с.
4. Ф о м и н, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А.Фомин. Минск: Амалфея, 2000 – 132 с.
5. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А .Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Тема 7. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: ФОРМЫ И ВИДЫ

I. Вопросы для размышления и обсуждения

1. Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, деловые дискуссии, публичная (ораторская) речь) и их характеристики.
 2. Деловой разговор как особая разновидность устной речи. Основные требования к деловому разговору.
 3. Деловая беседа как основная форма делового общения. Виды деловых бесед: кадровые, дисциплинарные, организационные, творческие и др.
 4. Деловое совещание. Подготовка и проведение делового совещания.
 5. Прием посетителей и общение с ними.
- Темы для рефератов: «Правила применения комплиментов в деловом общении», «Манипуляции в управленческом общении»

2. Работа в малых группах по проблемам делового общения. Обсудите следующие вопросы:

1. Какие функции выполняет общение? Приведите примеры.
2. Можно ли развивать общительность? Каким образом?
3. Русская поэтесса Марина Цветаева (1892-1941) говорила: «Одно дело слушать, а другое – слышать». Что вы понимаете под этим высказыванием? Приведите примеры.
4. Каковы основные причины потери и искажения информации?
5. Раскройте содержание понятия «ораторское искусство».
6. Какие ошибки чаще всего допускают люди, когда пытаются сделать комплимент?
7. Почему нелегко взглянуть на ситуацию общения глазами партнера?
8. Какие формы делового общения вы знаете?
9. Прокомментируйте высказывание К. Роджерса: «Я испытываю наслаждение, когда настоящему слышу человека».
10. Проанализируйте слова Д. Рокфеллера (американский предприниматель, филантроп, первый долларовый миллиардер в истории человечества): «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

II. Задания и упражнения

Задание 1. Определите правила беседы, продолжив фразу:

- ✓ Если к вам обращаются, то вы должны
- ✓ Если с вами разговаривают, то вы должны
- ✓ Если другой человек не слышит заданного вами вопроса, то вы должны
- ✓ Если участники беседы значительно старше вас, то вы должны
- ✓ Если вы не можете сказать ничего уместного, то

Задание 2. Проанализируйте способы передачи и получения информации от различных источников (родные, друзья, однокурсники, средства массовой информации). Какие вы предъявляете требования к себе и другим людям при передаче информации?

Задание 3. Прочтите приведенные пословицы и поговорки со словом язык. Объясните, как вы понимаете содержание этих выражений.

- «Язык мой – враг мой: прежде ума глаголет».
- «Ешь пирог с грибами, да держи язык за зубами».
- «Языком мели, а рукам воли не давай».
- «Язык до Киева доведет».
- «Мал язык, да всем телом владеет».
- «Не спеши языком, торопись делом».
- «Языком и лаптя не сплетешь».
- «На языке мед, а под языком лед».
- «Не ножа бойся, а языка».

Задание 4. Дискуссия «За» и «Против».

Цель - научиться видеть проблему с разных сторон, подбирать аргументы и контраргументы к одному и тому же тезису; воспитывать в себе уважительное отношение к иному мнению.

Работа ведется в командах, каждая из которых делится на подгруппы.

Команде предлагается афоризм, обозначающий спорную нравственную проблему. Например, «Образование должно быть платным», «Честная сделка не ссорит» и др.

I этап работы. В каждой команде первая подгруппа ищет аргументы, подтверждающие выбранный тезис, вторая – опровергающие этот тезис. Между собой подгруппы мнениями не обмениваются.

II этап работы. Подгруппы меняются ролями: теперь первая подгруппа ищет контраргументы, а вторая – наоборот.

Таким образом, каждая подгруппа самостоятельно подбирает 2 набора аргументов к спорному тезису.

III этап работы. Подгруппы внутри каждой команды знакомят друг друга с результатами проделанной работы, сопоставляя аргументы «за» и «против». Затем они выбирают наиболее точные и удачные аргументы и объединяются для принятия общего решения в команду.

IV этап работы. Каждая команда готовит выступление, содержащее проблемный анализ выбранного или предложенного тезиса: нравственная проблема рассматривается с учетом аргументов и контраргументов.

V этап работы. Выступление команд. Каждая из команд должна оценить своих оппонентов, высказав свое мнение.

VI этап работы. Преподаватель подводит итоги дискуссии, высказав свое мнение в качестве независимого арбитра.

III. Психологические тесты

Тест 1. «Культура телефонного общения»

В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы **всегда** соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, **иногда** – 1 балл, **никогда** – 0.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.
2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.
5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.
7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.
8. Работая над важным документом, выключаю телефон.
9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.
10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.
11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.
12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.
15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.
16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Ответы

25 баллов и более – вы вполне владеете культурой телефонной беседы, чутко реагируете на комментарии партнера, чаще всего разговор ведете в спокойном, вежливом тоне.

Во время разговора необходимо создать атмосферу взаимного уважения, чему способствует улыбка. Собеседник ее не видит, но чувствует. Голос, тембр, интонации и тон могут очень многое сказать о вас. По данным психологов, интонация и тон разговора несут до 40 % информации. Говоря по телефону, мы можем вызвать доверие у собеседника или, наоборот, неприязнь.

20–24 баллов – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования, ваши реакции на комментарии партнера не всегда соответствуют объективной оценке ситуации, а полностью ориентированы на ваше психическое состояние.

Менее 20 баллов – целесообразно еще раз изучить правила. Слушая собеседника, чаще всего, не старайтесь понять его, а не ищите поводов для возражений.

IV. Игровая технология «Деловое совещание», «Службная беседа», «Телефонная беседа».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
4. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2000.
5. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007.

Тема 8. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА И ПОЛЕМИКИ

I. Вопросы для рассуждения и обсуждения

1. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора.
 2. Методы ведения переговоров: компромиссный метод переговоров, стиль уклонения, стиль сотрудничества, позиционный торг, переговоры с взаимным учетом интересов,
 3. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.
 4. Правила диалога. Виды вопросов. Выслушивание партнера как психологический прием.
- Темы рефератов: «Правила конструктивной критики», «Психологические приемы убеждения в споре», «Национальные особенности ведения деловых переговоров».

2. Работа в малых группах по проблемам ведения переговоров. Обсудите следующие вопросы:

1. Выбор места встречи, организация протокольных мероприятий, формирование делегаций, назначение главы делегации.
2. Предварительные консультации с партнером.
3. Подготовка позиции.
4. Варианты решения на переговорах.
5. Подготовка аргументации.
6. Методы подготовки к переговорам.
7. Ведение досье.
8. Типы поведения участников переговорного процесса

II. Психологические тесты

Тест 1. "Умеее ли вы контролировать себя?"

Подчеркните "да", если вы согласны с утверждением, или "нет", если не согласны.

- 1 Мне кажется трудным подражать другим людям.
Да. Нет.
- 2 Я бы, пожалуй, мог при случае "свалить дурака", чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.
Да. Нет.
- 3 Из меня мог бы выйти неплохой актер.
Да. Нет.
- 4 Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
Да. Нет.
- 5 В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
Да. Нет.
- 6 В различных Ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
Да. Нет.
- 7 Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
Да. Нет.
- 8 Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
Да. Нет.
- 9 Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
Да. Нет.
- 10 Я всегда такой, каким кажусь.
Да. Нет.

Начислите себе по одному баллу за ответ "нет" на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ "да" на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

0—3 балла — у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

4—6 баллов — у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7—10 баллов — у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы произведете на окружающих.

Тест 2. "Моя тактика ведения переговоров"

(Выберите ответы "а" или "б".)

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.
б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми,
б. Разногласия всегда волнуют меня.
5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.
б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
б. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы,
б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка ответов

Определите совпадения:

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает в вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию). Естественно, вторая тактика предпочтительнее.

Тест 3. «Как вести деловые переговоры»

Инструкция. Вам предлагается 9 вопросов, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а»; «б» или «в».

1. На чем вы настаиваете во время переговоров?
а) на соглашении;
б) на своем решении;
в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

- а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
 - б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
 - в) представляю множество вариантов на выбор.
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
 - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
 - в) продумываю возможность взаимной выгоды.
4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?
- а) открываю свою «нижнюю границу»;
 - б) скрываю свою «нижнюю границу»;
 - в) не устанавливаю «нижнюю границу».
5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?
- а) прибегаю к угрозам;
 - б) изучаю интересы сторон;
 - в) выдвигая предложения.
6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?
- а) легко меняю позиции;
 - б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
 - в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.
7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) действую независимо от доверия или недоверия.
8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?
- а) нет;
 - б) да;
 - в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.
9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?
- а) уступаю ради сохранения отношений;
 - б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
 - в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Оценка результатов

Если у вас преобладают ответы группы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов группы «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов группы «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

III. Работа с ситуациями.

Ситуация 1. Предложения партнера нереальны. Он блефует.

Варианты ваших действий. Вариант 1. Прямо и резко сказать ему об этом. Вариант 2. Постараться все же найти компромисс. Вариант 3. Сделать вид, что Вы ничего не заметили и продолжать переговоры.

Если Вы избрали:

1 вариант – переговоры могут быть прерваны, и останется неприятный осадок у той и другой стороны;

2 вариант – лучший из всех, но самый проблематичный. Взвесьте, насколько целесообразно иметь дело с этим партнером в дальнейшем;

3 вариант – не стоит делать вид, что Вы ничего не заметили, т.к. противоположная сторона будет продолжать использовать блеф и ситуация еще больше усложнится.

Ситуация 2. В ходе переговоров кто-то из членов вашей делегации выступает с инициативой, которая идет в разрез с вашими планами.

Варианты ваших действий:

Вариант 1. Попросить сделать перерыв в переговорах и во время этого перерыва переговорить с подчиненными. Вариант 2. Жестко осадить подчиненного, не прерывая переговоров. Вариант 3. В ходе переговоров сказать подчиненному в мягкой форме, что он ошибся.

Если Вы избрали:

1 вариант – это будет свидетельствовать, что в вашей команде есть разные точки зрения и, возможно, внутренняя борьба. Это насторожит партнеров. У них может появиться впечатление, что Вы склонны кардинально изменить условия переговоров;

2 вариант – практически то же самое плюс неприятный осадок у того, кого грубо поставили на место;

3 вариант – самый приемлемый. Во-первых: Вы подчеркнете, что вариант, предложенный коллегой, вам известен, и по каким-либо причинам отвергнут. Во-вторых: Вы подчеркнете, что переговоры ведете Вы.

Ситуация 3. Успешно ведя переговоры, Вы соглашаетесь, в том числе и на то, что выходит за рамки ваших полномочий. Вы опасаетесь, что ваше руководство не одобрит принятое вами решение.

Варианты ваших действий. Вариант 1: продолжить переговоры в надежде, что их успех говорит сам за себя. Вариант 2: сказать партнеру, что для окончательного решения вам необходимо согласовать результаты переговоров с руководством. Вариант 3: ничего не говорить партнеру по переговорам, но при этом сделать запрос своему руководству.

Сложно найти правильное решение и лучше избегать подобных ситуаций. Но если все же ситуация налицо, надо учесть с кем ведутся переговоры, каковы традиции в этой стране. Если Вы избрали:

1 вариант – что делать, если ваше руководство даст отрицательный ответ и контракт придется расторгнуть? Под угрозой отношения с этим партнером, а не только данный контракт.

2 вариант – достаточно безопасен, но и у него свой минус. Вы будете выглядеть как несамостоятельная фигура. Могут быть нарекания в адрес вашей фирмы, что она посылает на переговоры лицо, не уполномоченное принимать решения.

3 вариант – в более мягкой форме, но те же проблемы, что и в первом варианте. Тут все же есть возможность скорректировать решение.

IV. Творческие задания

Задание 1. Большую популярность в нашей стране, как и в США, на родине автора, получили советы Д.Карнеги, сформулированные им в книге "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей". Большая часть рекомендаций Д.Карнеги основывается на потребности человека в самоуважении, уважении со стороны собеседника, во внимании к его потребностям. Прочитайте высказывания Д.Карнеги, прокомментируйте их.

Составьте перечень советов для успешного проведения переговоров.

Вот некоторые из советов: "Будьте искренне заинтересованы в других людях", "Запомните, что имя человека является для него самым приятным словом"; "Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал свою важность, значительность, и сделайте это искренне"; "Покажите, что вы уважаете точку зрения собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав"; "Дайте своему собеседнику почувствовать, что идея принадлежит ему"; "Обращая внимание на ошибки человека, не делайте это "в лоб"; "Прежде чем критиковать другого, говорите о собственных ошибках"; "Давайте возможность человеку спасти свое лицо", "Хвалите человека за каждое его, пусть незначительное, достижение. При этом будьте искренни и щедры на похвалу" и т.д.

Задание 2. Ученые установили, чем успешные люди отличаются от неудачников. Оказывается, они оптимистично смотрят в будущее, но при этом всегда точно знают, что будут делать в случае неудачи — если что-то пойдет «не так». А вот неудачники строят только успешные сценарии, отбрасывая даже мысли о возможном проигрыше. Поэтому когда реальность вносит свои коррективы (не обязательно худшие), они оказываются не готовыми к изменениям и отказываются от дальнейших усилий. Самое важное, что этому навыку успешных людей можно научиться.

Готовясь к переговорам, спрогнозируйте, что может произойти в результате самого неблагоприятного (неудачного) стечения обстоятельств. Затем составьте список «5 худших

последствий» и, конечно же, обязательно спланируйте свои действия для каждого из вариантов. Тогда никакие обстоятельства не застигнут вас врасплох.

5 худших последствий

№ п/п	Худшие последствия	Вероятность	Мои действия
1			
2			
3			
4			
5			

V. Игровая технология: Упражнение «Собеседование»

Цель: тренировка аргументации и стрессоустойчивости. Проведение упражнения: Вызываем двух участников. Один проводит, другой проходит собеседование. Цель переговоров устройство на работу или увеличение зарплаты. Соискатель в данных переговорах должен использовать как можно больше аргументации, почему должны взять именно его (или почему действительно необходимо увеличить ему зарплату). Затем подводим итоги: Удалось ли выполнить поставленную задачу? Что помогло/помешало? Затем участники меняются ролями в этой же паре.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
4. У р б а н о в и ч, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
5. Ф о м и н, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А.Фомин. Минск: Амалфея, 2000 – 132 с.
6. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Тема 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И РИТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

I. Вопросы для рассуждения и обсуждения

1. Логико-композиционная структура текста публичного выступления;
2. Виды аргументов. Способы и методы аргументации;
3. Приемы привлечения и удержания внимания аудитории.
3. Логические основы публичной речи руководителя:
 - а) основные законы логики в речи: закон тождества, закон противоречия, закон исключенного третьего, закон достаточного основания;
 - б) структура доказательства. Виды доказательства;
 - в) техника и аспекты аргументации;
 Темы для рефератов: «Законы логики в речи руководителя», « Как завоевать внимание аудитории», «Из истории ораторского искусства».

II. Задания и упражнения

Задание 1. Выполнить тренинг «Комплимент».

Сядьте в круг и внимательно посмотрите на сидящего справа. Найдите в нём достоинства и скажите ему комплименты. Начинает любой из членов группы. Человек, которому сделан комплемент, должен поблагодарить и сказать комплимент следующему студенту, сидящему рядом.

Задание 2. Изменить логическое ударение, т.е. выделить голосом различные слова в предложении.

Люблю грозу в начале мая.

Как меняется смысл высказывания?

Люблю (не люблю). Грозу (дождь, солнце). В начале (в середине, в конце)

Мая (апреля, июня, сентября)

Задание 3. Произнесите фразу (Он молодец) с разной интонацией: с восторгом, сомнением, презрением, гневом, равнодушием.

Ни слова не меняя в этой фразе, меняем ли мы смысл сказанного? При помощи чего мы этого добиваемся?

Задание 4. Упражнение для развития речи, которое заставляет вещи вокруг нас оживать и по-разному относиться к нам.

Можно сказать: я проснулся рано. А можно: я проснулся с первыми лучами солнца; или - меня разбудили лучи солнца, пролезшие через неплотно задёрнутые шторы. Можно сказать: я пошёл на кухню. А можно: непослушные ноги понесли меня на кухню. Можно сказать: я выпил чашку кофе и взбодрился. А можно: кофе вернул меня к жизни.

Опишите свой день с использованием риторических выразительных средств

Задание 5. Прочитайте «Советы молодому оратору».

1. Говори только о том, что хорошо знаешь, что волнует тебя лично, что тебе лично интересно.
2. Уважай своих слушателей, не думай, что они глупее тебя.
3. Не кричи. Убеждай аргументами и фактами, а не силой голоса.
4. Не стремись сказать сразу о многом. Будь кратким, но убедительным и логичным.
5. Говори проще.
6. Обращайся не только к разуму, но и к сердцу слушателей.
7. Следи за правильностью своей речи. Если не уверен, что произнесешь слово с правильным ударением или неточно знаешь значение слова или выражения - замени его другим.
8. Употребляй пословицы, поговорки, крылатые выражения. Они - твои друзья и помогут сделать твою речь более образной и выразительной.
9. Помни, что удачным выступление бывает тогда, когда оно хорошо продумано и подготовлено. Проанализируйте каждый приведенный выше совет с точки зрения того, какое правило подготовки публичного выступления из перечисленных выше он «представляет», с каким правилом подготовки публичного выступления совпадает.

Задание 6. Упростите фразу синтаксически и лексически, разбив ее на несколько предложений и подготовив ее таким образом к восприятию на слух:

1. В принципе имеется несколько важных причин, объясняющих, почему молодежь не любит слушать симфоническую музыку, предпочитая ей легкую, а также почему современные молодые люди предпочитают танцевальную музыку серьезной.
2. Следует срочно приложить все необходимые усилия для ликвидации негативных последствий произошедшего, создав специальную комиссию из специалистов, имевших опыт работы в подобных ситуациях.

III. Задания для работы в малых группах

Задание 1. Какие утверждения правильные?

1. Оратор должен позаботиться о свежем воздухе в аудитории.
2. Лучше выступать на ярком фоне.
3. Лучше выступать с трибуны.
4. Лучше выступать, стоя рядом с трибуной.
5. Нельзя иметь за спиной во время выступления движущиеся предметы или людей.
6. Эффективно выступление на фоне букета с цветами.
7. Если впереди есть свободные места, всех слушателей с задних рядов надо пересадить вперед.
8. Если слушатели сели в задние ряды, надо подойти к ним.
9. Оратор может сидеть за столом во время выступления.
10. В малоподготовленной аудитории вступление должно быть развернутым.
11. В высокообразованной аудитории вступление должно быть развернутым.
12. Зачин нужен в малоподготовленной аудитории.

13. Зачин нужен в тех случаях, когда лектора аудитория не знает.
14. В завязке обозначается проблема и увязывается с интересами слушателей.
15. В зачине обозначается проблема и увязывается с интересами слушателей.
16. Возбуждение любопытства – универсальный способ привлечения внимания.
17. Обращение к конфликту, борьбе – универсальный способ привлечения внимания.
18. Изложение во вступлении целей и задач выступления эффективно в любой аудитории.
19. Изложение во вступлении целей и задач выступления эффективно в компетентной аудитории.
20. Эффективно начинать выступление с шутки.

Задание 2. Что такое парадокс? Почему эффективен прием «Используйте парадоксы»? Почему парадокс как прием убеждения нуждается в тщательном обдумывании?

Объясните смысл парадоксов:

Из двух ссорящихся всегда виноват тот, кто умнее (В.Гете)

Опыт как клюка - помогает ходить, но мешает летать.

Талантам надо помогать, бездарности пробьются сами.

В мире нет вечных двигателей, зато сколько угодно вечных тормозов.

Самый легкий способ казаться умным - быть пессимистом (Е.Евтушенко)

Этикет - это разум для тех, кто его не имеет (Вольтер)

Не стоит выяснять отношения, чтобы окончательно их не испортить

Умное лицо еще не признак ума

Когда открыты все пути, кто-нибудь обязательно пойдет по кривой дорожке

Деньги не делают человека счастливым, но успокаивают чрезвычайно

Счастье - это не станция назначения, а способ путешествия

Друзья бывают фальшивые, враги всегда настоящие

Если человек отдал жизнь за идею, это вовсе не означает, что он погиб за правое дело (О.Уайльд)

Научить нельзя, научиться можно (С. Михоэлс)

Учитель - не тот, кто учит, а тот, у кого учатся.

Вежливость – это разница между тем, что вы думаете и тем, что вы говорите.

IV. Творческие задания

Задание 1. Многие известные люди говорили о важности риторической подготовки. Прочитайте данные высказывания.

Нет выше наслаждения, нет более утешительного чувства, как двигать тысячи людей одним словом, одним взглядом (М. С. Щепкин).

Господам в присутствии речь держать не по писаному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была (Указ Петра I).

Цицерон как-то сказал: "Ведь бывает, что человек судит здорово, но внятно изложить свои мысли не может".

Вот что пишет английский психолог Н.Коупленд: "Аудитория должна думать о том, что говорят, а не о том, кто говорит. Ей должно казаться, что она слушает свои собственные мысли, а не мысли лектора. Пусть слушатели думают, что в их знаниях заслуга принадлежит только им".

Приведите свои аргументы важности владения навыками ораторской речи для современного руководителя

Задание 2. Напишите и произнесите текст *поздравительной речи*. Обязательно используйте известные вам риторические фигуры, чтобы добиться эмоционального разговорного стиля. Темой вашей поздравительной речи может стать любой приближающийся праздник или любой выдуманный повод. Можно написать и произнести: «Свадебное поздравление», «Поздравление с юбилеем», «Хвалу Дуракам» (в честь 1-го апреля), «Юбилей города» и т.д.

Речь должна быть рассчитана на 2–3 минуты, на подготовку дается 10 – 15 минут.

Задание 3. Составьте текст *приветственной речи*.

Структура приветственной речи

1. Обращение. Слова приветствия.
2. Краткая характеристика события.
3. Успехи и достижения, перспективы.
4. Пожелания.

Схема оценки приветственной речи

1. Тема и цель.
 - соответствуют ли событию?
 - подходят ли аудитории?
2. Вступление.
 - оригинально?
 - создаёт ли определенный эмоциональный настрой?
3. Главная часть.
 - конкретно ли содержание?
 - яркие ли примеры?
 - выразительны ли речевые средства?
 - достигнута ли цель?
4. Заключение.
 - ярко? Вдохновило ли слушателей?
5. Произнесение.
 - произнесена ли речь с воодушевлением?
 - правильна ли поза?
 - уместны ли жесты и мимика?
 - удачен ли темп речи?
 - есть ли речевые ошибки?
6. Советы выступающему.

Задание 4. Выступите с речью: «Самый счастливый (грустный) день в моей жизни» («За что я люблю свой город») с использованием тропов и риторических фигур. Речь должна звучать 2–3 минуты. Выработайте чувство времени!

Начните свое выступление со следующего:

Обращение к событию, времени, месту. Возбуждение любопытства.

Обращение к борьбе, конфликту, противоречиям. Демонстрация какого-либо предмета.

Рассказ о себе, своем личном опыте, случае из вашей жизни, о прочитанном вами.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. А м и н о в, И.И. Психология делового общения: Учебник / И.И. Аминов. - М.: Юнити, 2018. - 270 с.
2. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. - М: Юрайт, 2016. - 463 с.
3. П а в л о в а, Л.Г. Русский язык. Культура речи. Деловое общение. Учебник / Л.Г. Павлова, Л.А. Введенская, Е.Ю. Кашаева. – М.: Кнорус, 2019. – 540 с.
4. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Тема 10. ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

I. Вопросы для рассуждения и обсуждения

1. Исторические традиции этики делового общения. Понятие этики, морали, этикета в деловом общении.
2. Этические нормы организации и руководителя. Управление этическими нормами коллектива.
3. Процессы формирования коллектива, структура организационной культуры предприятия
4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем и подчиненным.
5. Этикет и манеры поведения. Этикет в культуре внешности.
6. Понятие имиджологии. Имидж делового человека. Основные ошибки в оформлении внешности делового человека.

Темы для рефератов: «Речевой этикет в деловом общении», «Этикет деловых приемов» «Основные требования к формированию имиджа руководителя».

II. Задания и упражнения

1. Дайте определение понятий «этика», «общение», «деловое общение».
2. Этика и мораль. В чем их различие?
3. В чем специфика этики делового общения?

4. Назовите и охарактеризуйте основные принципы этики делового общения
5. Каковы средства и способы повышения уровня этичности делового общения?

Задание 1. Составьте психологический автопортрет, выделяя свои достоинства, которыми могли бы заинтересовать потенциальных работодателей.

Задание 2. Прочитайте предлагаемые рекомендации, продумайте варианты одежды для следующих деловых целей: самопрезентация; участие в деловом совещании; вечерний ужин с деловыми партнерами.

Рекомендации:

1. Самое важное правило – одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто выглядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к общему стилю своей будущей аудитории.

2. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не перестарайтесь в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женский, хорошо на ней сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску.

3. Никогда не позволяйте, чтобы впечатление от вашей внешности превалировало над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока своего предмета, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.

Задание 3. Назовите, какие формулы речевого этикета вы используете, если вам придется обратиться:

- 1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- 2) к милиционеру, чтобы уточнить, как проехать на выставку;
- 3) к секретарю в приёмной, чтобы узнать, когда начнется совещание у начальника;
- 4) к руководителю организации, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
- 5) к приятелю, чтобы попросить у него учебник;
- 6) к преподавателю, чтобы попросить его принять у вас досрочно экзамен.

IV. Деловой этикет: ритуал представления

1. Правила представления и деловых бесед основаны на нормах общепринятого этикета и здравом смысле.

2. Когда вас представляют, скажите: «Здравствуйте» либо «Приятно познакомиться», протяните руку и смотрите в это время человеку в глаза.

3. Представляя людей, называйте имя и фамилию. Улыбайтесь и говорите отчетливо. Скажите несколько слов неличного характера о каждом из тех, кого вы знакомите.

4. Представьтесь сами, если вас некому представить.

5. Никогда не спрашивайте: «Вы меня помните?», – лучше представьтесь еще раз.

6. Младшего представляют старшему.

7. Пол не имеет значения. В общественном этикете принято мужчину представлять женщине, но в бизнесе это правило не обязательно.

8. Молодые пары представляют более старшим по возрасту парам.

9. Если вы знакомите равных по положению людей, представьте того, кто вам менее знаком, тому, кого вы лучше знаете.

10. Нетитулованного человека следует представлять человеку с титулами.

11. В большой группе одного человека представляйте сразу нескольким.

12. Во время церемонии представления могут возникнуть непростые ситуации, типичные из которых приведены ниже.

13. Когда представляют вас, всегда снимайте перчатки, исключая случаи, когда они являются элементом официальной одежды или на улице слишком холодно.

14. Если ваши руки вдруг заняты (папками, например), просто кивните в ответ головой.

15. Если человек, представляющий вас, вдруг забыл ваше имя, тотчас подскажите ему, чтобы устранить неловкость.

16. Если вы, представляя кого-либо, забыли его (ее) имя, сведите это к шутке вроде: «Сбой программы, извините». Если в этом случае человек не догадался подсказать вам свое имя, спросите об этом прямо.

17. Если вы уже познакомились с человеком, но он не узнает вас, представьтесь ему еще раз. Не делайте из мухи слона.

III. Тест на этику поведения в организации

Определите систему ценностей в следующих ситуациях, оценив ее в баллах: совершенно не согласен – 0 баллов, не согласен – 1 балл, согласен – 2 балла, совершенно согласен – 3.

1. Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству.
2. Возможны случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
3. Не всегда можно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
8. Я бы раскрыл «желательную дату» отгрузки заказа, чтобы заполнить этот заказ.
9. Можно воспользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.
10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.
11. Если ради получения крупного контракта потребуется банкет или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки» (Этическая проблема та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи).
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.
15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, ручки, бумага) для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.

Результаты:

0 – Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого

1-5 – Вам можно идти в епископы

6-10 – Высокий этический уровень

11- 15 – Приемлемый этический уровень

16 – 25 – Средний этический уровень

26 – 35 – Требуется моральное совершенствование

36 – 44 – Происходит быстрое соскальзывание в пропасть

45 - Охраняйте ценные вещи от самого себя

IV. Психологический практикум

Внимательно взгляните в 16 символов, которые собраны в четыре группы: "Движение", "Спокойствие", "Уверенность" и "Не уверенность". Из каждой группы выберите по одному символу, который больше всего соответствует вашему состоянию.

Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

Интерпретация результатов

8-13 баллов. Ваше поведение зависит прежде всего от окружающих. Вы легко падаете духом, легко воодушевляетесь, с трудом занимаетесь тем, что вам не нравится. На вас сильно влияет окружающая обстановка, поэтому нельзя сказать, что вы - хозяин своих решений. Вы слишком эмоциональны, руководствуетесь настроением.

14-20 баллов. Хотя вы и "плывете по течению", но стремитесь найти свой Стиль. Вы

критически относитесь к себе, так что окружающие не могут на вас повлиять, если у них не имеется убедительных аргументов. Если здравый смысл подсказывает вам, что позиция, которую вы до сих пор защищали, вам во вред, то вы в состоянии от нее отказаться.

21-27 баллов. Вы считаете себя непогрешимым. Но вы все же подвержены внешнему влиянию. Вы стремитесь найти "золотую середину" между собственными взглядами, убеждениями и теми ситуациями, которые ставит перед вами жизнь. Вам помогает то, что инстинктивно вы выбираете верный путь.

28-34 балла. Вам нелегко бывает отказаться от своих взглядов, принципов. Чем больше кто-то стремится повлиять на вас, тем сильнее ваше сопротивление. Но, в сущности, за вашим упорством скрывается не столько уверенность в самом себе, сколько страх, боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

35-40 баллов. Если уж вам что-то придет в голову, то никто вас не переубедит. Вы безоглядно идете к целям, которые поставили. Но тот, кто знает вас хорошо, предвидя вашу реакцию, может умело и незаметно поправить ваши действия. Так что вам стоило бы проявлять поменьше упрямства и побольше сообразительности.

V. Творческий конкурс «Портрет преуспевающего делового человека».

VI. Кейс-технология по теме «Национальные особенности речевого этикета».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум/Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. – М.: Издат. Юрайт, 2016. -463 с.
2. К и б а н о в, А.Я. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. — М. ИНФРА-М, 2015. — 368 с.
3. Л а в р и н е н к о, В. Н. Психология и этика делового общения : учебник и практикум / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. — Москва : Издательство Юрайт, 2016.- 408 с.
4. Р о д ы г и н а, Н.Ю. Этика деловых отношений. Учебник и практикум /Н.Ю. Родыгина. – М.: Юрайт - 2016. – 431 с.
5. Этика деловых отношений: Учебник / В.К. Борисов, Е.М. Панина, М.И. Панов и др. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 176 с.

Тема 11. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

I. Вопросы для размышления:

1. Назовите основные структурные компоненты конфликта.
2. Опишите этапы конфликта с момента его возникновения и до разрешения.
3. Перечислите конструктивные и деструктивные последствия конфликтного взаимодействия.
4. Чем сопровождаются межгрупповые конфликты?
5. Каковы причины конфликтов в системе «руководитель-подчиненный»?
6. Какие существуют прямые и косвенные методы разрешения конфликта?
7. Какие методы наиболее эффективны для разрешения конфликтов в организации?
8. Конфликтной называют личность, которая является инициатором конфликтов, причем негативных (деструктивных). А кто такой «бесконфликтный» человек?
9. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, поясните, в чем выражаются позитивные функции конфликта и его деструктивные проявления.
10. Поясните сущность формулы конфликта: конфликт = конфликтная ситуация (КС)+ конфликтное поведение (КП).
11. Поясните, почему вопрос о возникновении конфликтов является одним из самых сложных в социально-психологической проблематике их изучения.
12. Конфликт по существу своему – дисфункция общества, аномалия общественной жизни или норма отношений, неизбежное явление? Любой ответ поясните.
13. Поясните, всегда ли конформизм характеризуется несогласованностью реального поведения личности и ее внутренней позиции.
14. Находится ли руководитель, выбирающий себе заместителя из двух претендентов, в состоянии внутриличностного или межличностного конфликта? Любой ответ поясните.

II. Задания и упражнения

Задание 1. Творческая работа «Анализ конфликтной ситуации»

Вспомните конфликтную ситуацию на улице, в общественном транспорте, в учреждениях сферы обслуживания и т. п., свидетелем которой вы были, и проанализируйте ее, ответив на следующие вопросы:

1. По какой формуле шло развитие конфликта?
2. Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген он применил первым?
3. Как ответил на конфликтоген второй участник конфликта?
4. Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

Задание 2. Верно или неверно:

1. Одно из основных умений бесконфликтного общения – умение конструктивно критиковать других людей.
2. Конфликт может играть положительную роль в динамике развития группы.
3. Наличие постконфликта говорит о неполном решении проблемы.
4. Любой конфликт сказывается на динамике группы, но не на нервно-психическом состоянии сотрудника.
5. Чаще всего конфликт провоцирует не смысл слов, а то, каким тоном они произносятся.
6. Нарушение интимной дистанции в общении малознакомых людей чаще всего приводит к конфликту.

Задание 3. Работа с кейс-ситуациями. Дайте аргументированное решение и предложите выход из ситуации:

1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом.

2. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

3. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

5. Частное такси подвезло пассажира к нужному месту. Водитель называет цену, с которой пассажир не согласен. Счетчика нет, о цене заранее не договаривались.

Задание 4. Проанализируйте следующие ситуации:

Ситуация 1. Вы – руководитель. Беседуете со способной женщиной, желающей поступить к Вам на работу. Уровень ее образования и квалификации выше, чем у мужчин, с которыми Вы беседовали раньше. Однако у Вас есть четкое ощущение, что ее прием на эту должность вызовет отрицательную реакцию со стороны Ваших коллег, среди которых нет женщин, и может раздосадовать вышестоящее начальство. Как Вы поступите? Аргументируйте ответ.

Ситуация 2. Вы приняли на работу способного молодого специалиста, только что окончившего престижный вуз. Он отлично справляется с работой, им довольны клиенты. Но вместе с тем отношения в коллективе, в общении с другими работниками у него не складываются, поскольку он довольно резок и заносчив. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступила письменная жалоба по поводу его грубости. Какие замечания необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения?

Ситуация 3. Подчиненный вам работник – талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако, ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 4. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал, как всегда, шутить и балагурить: рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 5. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 6. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 7. Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически незаменим; когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо, однако знаете, что это бесчувственный человек и никакие гуманные проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

III. Психологические тесты

Тест 1. «Самооценка конфликтности»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?
 - а) избегаю вмешиваться в ссору;
 - б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
 - в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.
2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?
 - а) всегда критикую за ошибки;
 - б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
 - в) нет.
3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?
 - а) если другие меня поддержат, то да;
 - б) разумеется, я предложу свой план;
 - в) боюсь, что за это меня могут лишиться премиальных.
4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?
 - а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;
 - б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
 - в) я спорю со всеми и по любому поводу.
5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция:
 - а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
 - б) возмущаюсь, но про себя;
 - в) открыто высказываю свое негодование.
6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?
 - а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
 - б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;
 - в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;
- в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

- а) делаю им замечание;
- б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;
- в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

- а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;
- б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;
- в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?

- а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
- б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;
- в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаю;
- в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Тест 2. «Подверженность стрессу»

В каждой из приведенных ниже шести групп утверждений подчеркните те, которые соответствуют вашему характеру.

1. А. В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных или азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность.

Б. Если в игре вы теряете несколько очков или представитель (представительница) противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые ваши знаки внимания, то вы сдаетесь и «выходите из игры».

В. Вы избегаете какой бы то не было конфронтации.

2. А. Вы честолюбивы и хотите многого достичь.

Б. Вы сидите и ждете «у моря погоды».

В. Вы ищете предлог увильнуть от работы.

3. А. Вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело.

Б. Вы надеетесь, что кто-то будет вас «подстегивать».

В. Когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе.

4. А. Вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе вы высказываетесь чересчур категорично и перебиваете других.

Б. Когда вам отвечают «нет», вы реагируете совершенно спокойно.

В. Вам с трудом удается выражать свои чувства и тревоги.

5. А. Вам часто становится скучно.

Б. Вам нравится ничего не делать.

В. Вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не со своими собственными.

6. А. Вы быстро ходите, едите и пьете.

Б. Если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит.

В. Вы сдерживаете свои чувства.

Обработка результатов:

А – 6 баллов; Б – 4 балла; В – 2 балла.

Подсчитайте баллы.

24–36 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут появиться симптомы болезней, которые вызваны стрессом, – сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С вами, должно быть, очень трудно ужиться. Самое главное для вас сейчас – научиться успокаиваться, это нужно вам самим и всем окружающим вас людям.

18–24 балла. Вы человек спокойный и неподверженный стрессу. Если вы набрали ненамного больше 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

12–18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

Тест 3. Методика оценки способов реагирования в конфликте (К. Н. Томас)

Методика определяет типические способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Эта методика позволяет выяснить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в коллективе сотрудников, в студенческой группе, стремится ли он к компромиссам, избегает конфликтов или, наоборот, старается обострить их. С помощью данной методики можно также оценить степень адаптации каждого члена того или иного коллектива к совместной деятельности.

Применительно к педагогической деятельности с помощью методики можно выявить наиболее предпочитаемые формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта с учениками, родителями, коллегами или администрацией, а также отношение к совместной деятельности.

По каждому пункту следует выбрать только один, предпочтительный для вас вариант ответа.

1. а) иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны;

2. а) я стараюсь найти компромиссное решение;

б) я пытаюсь уладить конфликт с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

- б) иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) я стараюсь найти компромиссное решение;
б) я стараюсь не задевать чувства другого человека.
5. а) улаживая конфликтную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у других;
б) я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. а) я пытаюсь избежать неприятностей лично для себя;
б) я стараюсь добиться своего.
7. а) я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно;
б) я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться более важных целей.
8. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) я первым делом стараюсь определить суть спора.
9. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;
б) я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) я твердо стремлюсь добиться своего;
б) я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора;
б) я стараюсь успокоить других и, главным образом, сохранить наши отношения.
12. а) зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;
б) я даю окружающим возможность в чем-то остаться при своем, если они также идут навстречу.
13. а) я предлагаю промежуточную позицию;
б) я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) я сообщаю другим свою точку зрения и спрашиваю об их взглядах;
б) я пытаюсь доказать другим логику и преимущества моих взглядов.
15. а) я стараюсь успокоить других и сохранить наши отношения;
б) я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) я стараюсь не задеть чувств окружающих;
б) я обычно пытаюсь убедить окружающих в преимуществах моей позиции.
17. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;
б) я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) если это сделает окружающих счастливыми, я дам им возможность настоять на своем;
б) я дам партнеру возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора;
б) я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;
б) я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к партнеру;
б) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) я пытаюсь найти позицию, которая устраивает и меня, и партнера;
б) я отстаиваю свою позицию.
23. а) как правило, я стараюсь, чтобы все остались довольны;
б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;
б) я стараюсь уговорить другого на компромисс.
25. а) я пытаюсь убедить другого в своей правоте;
б) ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) я обычно предлагаю среднюю позицию;
б) я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) зачастую стремлюсь избежать споров;
б) если я знаю, что это доставит большую радость другому человеку или в данной ситуации ему необходимо выглядеть лидером, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

- б) улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) я предлагаю среднюю позицию;
б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) я стараюсь не задеть чувств другого;
б) я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка результатов. По каждому из пяти разделов опросника подсчитайте количество ваших ответов, совпадающих с ключом.

Ключ опросника.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Конкуренция: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Полученные количественные оценки по каждому разделу сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемых форм поведения в конфликтной ситуации.

Тип I. Избегание – это реакция на конфликт, при которой человек игнорирует (фактически отрицает) само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится дистанцироваться от ситуации. Причины избегания: проблемы на самом деле может не быть; проблема есть, но она настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание; у меня много других проблем, более важных, чем эта; я не смогу решить эту проблему; все это бесполезно и ни к чему не приведет; возможность проигрыша; я не люблю конфликтных ситуаций; это очень неприятная для меня ситуация; со временем все образуется; боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта.

Тип II. Конкуренция – стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствием уступчивости в удовлетворении интересов других партнеров. При этом для стороны, демонстрирующей данное поведение, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно, какими останутся у нее отношения с другими участниками конфликта. Конкуренция не обязательно ведет к насилию, а в некоторых случаях стимулирует талант.

Тип III. Приспособление – стиль поведения в конфликте, при котором сторона частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, т. е. идет «капитуляция» другой стороне. Приспосабливающаяся сторона готова уступить, пренебрегая собственными интересами, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны. Причины приспособления: у меня есть более важные интересы; мне дорого общение с этим человеком, поэтому не хочу его обижать; не хочу углубления конфликта; стремление сделать «жест доброй воли»; стремление избавиться от конфликта; ни одному из основных принципов (ценностей) не угрожает опасность; правота на стороне противника; приспособление сейчас поможет мне в будущем.

Тип IV. Компромисс – обе стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки, другими словами, из общего груза каждая сторона берет на себя часть меньше той, которую она определила для себя первоначально. Если же это касается одной стороны, то это не компромисс, а уступка. Однако это неустойчивое состояние, развитие которого может вызвать необходимость дальнейших компромиссов. Результат компромисса – различная степень удовлетворенности и неудовлетворенности всех сторон. В конфликте принципов компромисс, как правило, не возможен.

Тип V. Сотрудничество – участники противоречия открыто определяют позиции и ищут выход в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников конфликта.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если одинаковое количество баллов набрано по обоим вариантам, то используются две стратегии.

IV. Информационный материал к практическому заданию «Формулы конфликтов»

Один из исследователей в области конфликтологии В.П. Шейнов в своей книге «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» приводит 3 формулы конфликтов (А, Б и В). Практическое значение формул конфликтов состоит в том, что они позволяют достаточно быстро проводить анализ многих конфликтов и находить пути их решения. При этом следует помнить, что приводимые ниже формулы не могут быть универсальным методом оценки и разрешения любых конфликтов. Во многих случаях они могут служить лишь ориентиром в сложном и противоречивом процессе управления конфликтами.

Первая формула конфликта отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтогенов (КФГ). **Конфликтогены** – это слова, действия (или отсутствие действий),

которые могут привести к конфликту.

Механизм развития конфликта по первой формуле основывается на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

Более конкретно первую формулу конфликта схематично можно выразить следующим образом: где КФГ1 – первый конфликтоген;

КФГ2 – второй конфликтоген, ответный на первый;

КФГ3 – третий конфликтоген, ответный на второй, и т.д.

При этом важно иметь в виду, что $КФГ2 > КФГ1$, $КФГ3 > КФГ2$ и т.д., то есть каждый ответный конфликтоген является более сильным, чем тот, на который он отвечает (Закон эскалации конфликтогенов).

Конфликты, возникающие по первой формуле, условно будем называть конфликтами типа А. Важно отметить, что по наблюдениям специалистов, 80% конфликтов возникает помимо желания их участников и по вышеприведенной формуле. В связи с этим следует помнить два правила бесконфликтного взаимодействия.

Правило 1. Не употребляйте конфликтогены.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Для успешного применения сформулированных правил важно знать конкретные проявления конфликтогенов.

Вторая формула отражает зависимость конфликта (КФ) от конфликтной ситуации (КС) и инцидента (И) и выражается следующим образом:

$$КС + И = КФ$$

Данная формула указывает способ разрешения таких конфликтов, которые условно будем называть конфликтами типа Б: устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Третья формула отражает зависимость конфликта (КФ) от нескольких конфликтных ситуаций (КС). Ее можно выразить следующим образом:

$$КС1 + КС2 + \dots + КС_n = КФ, \text{ при этом } n > 2.$$

Конфликты, возникающие по третьей формуле, условно будем называть конфликтами типа В. Разрешение таких конфликтов сводится к устранению всех конфликтных ситуаций.

Задачи на решение конфликтных ситуаций

Задача 1. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется

неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Задача 2. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

Задача 3. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

Задача 4. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

Задача 5. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

Задача 6. Определите природу конфликта (тип А, Б, В) в следующей ситуации.

Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и, добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

V. Тренинг на умение создавать эвфемизмы. Замените слова на эвфемизмы.

С п р а в к а . «Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, т.е. это синонимы, смягченные по смыслу.

Цель тренинга научиться пользоваться «мягкими» словами для избегания конфликтных ситуаций. Например, вместо «Он умер» лучше сказать - «Он ушёл из жизни». Слово «бедный» заменить на «нуждающийся» или сказать: «Он из категории самых незащищенных людей».

Бродяга – человек без определённого места жительства

Вредный – человек с характером

Скупой – бережливый

Маленькая ростом – миниатюрная

Старый – человек преклонного, зрелого возраста

Инвалид – человек с ограниченными способностями

Трусливый – осторожный

Урод – малопривлекательной наружности

Пьяница – увлекающийся алкоголем

Грубый – брутальный

Толстый – крупный

Жирная – пышечка, большого размера

Худящая – тонкая, стройная

Низкий – не высокий

Ты все напутал – не продумал

Страшно – тревожно

Неудача – неполная победа

Провал – затруднительное положение

Провальный – неэффективный

Ненадежный – изменчивый

Высочка – человек с амбициями
Дешёвая вещь – доступная вещь
Безалаберный – неаккуратный, не достаточно прилежный

VI. Рефлексия.

Задание 1. Какой опыт вы извлекли из конфликтной ситуации, в которой вам довелось оказаться? Выразите кратко в форме правила, пожелания, совета?

Задание 2. Закончите фразу: «В конфликтной ситуации большинство людей...»

Задание 3. Составьте таблицу, где отметьте плюсы и минусы, которые дает нам участие в конфликте.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. В о р о ж е й к и н, И.Е. Конфликтология: Учебник 2-е издание / Е.И. Ворожейкин.- М.: "ИНФРА-М", 2019. -302 с.
2. Е м е л ь я н о в, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 322 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/438314> .
3. С в е т л о в, В. А. Конфликтология. Учебник для бакалавриата и магистратуры/ В.А. Светлов, В.А. Семенов. - М.: Юрайт, 2019.- 352 с.
4. Т р у с ь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйшая школа», 2014. – 317 с.
5. Ф е д о р о в а, А.В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров. Учебное пособие / А.В. Федорова. - М.: КноРус, 2019. - 212 с.
6. . Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А. Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Варианты заданий для промежуточного контроля знаний по дисциплине «Управленческая культура и психология делового общения»

Вариант 1.

1. В структуре общения выделяют следующие стороны:
 - а) эмоциональную;
 - б) коммуникативную;
 - в) интерактивную;
 - г) невербальную;
 - д) перцептивную.
2. Коммуникативный компонент общения означает:
 - а) передачу и обмен информацией;
 - б) взаимодействие человека с человеком;
 - в) взаимодействие человека с объектом;
 - г) восприятие другого человека.
3. Перцептивный компонент общения означает:
 - а) передачу и обмен информацией;
 - б) взаимодействие человека с человеком;
 - в) взаимодействие человека с объектом;
 - г) восприятие и понимание другого человека.
4. Учение, центральной проблемой которого является добро и зло называется:
 - а) этикой; б) моралью;
 - в) нравственностью.
5. Какие элементы входят в структуру этики?
 - а) нравы – обычай - мораль;
 - б) история этики – теория морали - прикладная этика;
 - в) моральное сознание – моральное поведение – моральные нормы..
6. Этика – это ...
 - а) наука, предметом которой является мораль;
 - б) наука, предметом которой является общество;
 - в) наука, предметом которой является мировоззрение
7. Прикладная этика включает ...
 - а) теорию морали;
 - б) этику делового общения;
 - в) нормативную этику
8. Деловое общение основывается на знаниях:
 - а) социологии;
 - б) психологии;
 - и) менеджмента;
 - г) логики;
9. К вербальным средствам общения относятся:
 - а) устная речь;
 - б) письменная речь
 - в) устная и письменная речь;
 - г) интонации голоса.
10. Какие из перечисленных средств общения относятся к невербальным?
 - а) жесты;
 - б) позы;
 - в) мимика;
 - г) все перечисленные;
 - д) выражение лица.
11. Чье восприятие образа другого человека более объективно?

- а) человека с положительной самооценкой, адаптированного к внешней среде;
- б) эмоциональной женщины;
- в) человека авторитарного типа;
- г) конформной (склонной к приспособленчеству) личности;
- д) человека с низкой самооценкой.

12. Для результативного проведения деловых встреч, бесед, переговоров:

- а) необходимо контролировать свои движения и мимику;
- б) стараться интерпретировать реакции партнера;
- в) понимать язык невербальных компонентов общения;
- г) пользоваться всеми выше перечисленными пунктами.

13. Конфликт – это:

- а) борьба мнений;
- б) спор, дискуссия по острой проблеме;
- в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- д) столкновение противоположных позиций.

14. Противоборство – это:

- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;
- б) столкновение интересов;
- в) нанесение взаимного ущерба;
- г) борьба мнений;
- д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

15. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
- в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;
- г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;
- д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

16. Конфликтная ситуация – это:

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;
- д) этап развития конфликта.

17. Причина конфликта – это:

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- д) то, из-за чего возникает конфликт.

18. То, из-за чего возникает конфликт, – это:

- а) мотивы конфликта;
- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;

г) стороны конфликта;

д) образ конфликтной ситуации.

19. *Инцидент – это:*

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

г) то, из-за чего возникает конфликт;

д) необходимое условие конфликта.

20. *Стороны конфликта – это:*

а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;

б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;

в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;

г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);

д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

21. *К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?*

а) межличностному бурному и быстротекущему;

б) межличностному, конструктивному;

в) межличностному, экономическому;

г) острому и длительному;

д) деструктивному.

22. *Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в...*

а) служебной сфере

б) сфере общения

в) процесс взаимодействия

г) личном плане

23. *К видам общения относятся:*

а) экстремальное общение;

б) деловое общение;

в) взрослое общение;

г) оптимальное общение.

24. *Специфической особенностью делового общения является...*

а) неограниченность во времени

б) регламентированность

в) отсутствие норм и правил

г) разговор по душам

Вариант -2

1. *Деловой этикет включает в себя группы правил:*

а) нормы, взаимодействие равных по статусу; б) наставления, определенный контакт руководителя и подчиненного; в) требования руководителя к высшему управленческому звену;

г) приказы подчиненного для руководителя

2. *Служебные контакты должны строиться на...* а) партнерских началах; б) взаимном интересе; в) личной выгоде; г) корыстном интересе

3. *Важным элементом деловой беседы является умение...* а) говорить; б) молчать; в) критиковать

4. *Наиболее распространенной формой делового общения является...* а) монолог; б) общение с группой; в) диалоговое общение; г) молчание

5. *Главное требование культуры общения по телефону – это...* а) краткость (лаконичность) изложения; б) длительность общения; в) жесткость в разговоре
6. *Деловые беседы и переговоры осуществляются в форме...* а) невербальной; б) вербальной; в) рефлексивной; г) нерефлексивной
7. *Деловая беседа может...* а) предварять переговоры; б) вредить переговорам; в) быть их составной частью
8. *Общение всегда есть диалог:* а) одного человека с другим; б) наедине с собой; в) человека с машиной; г) технических устройств
9. *Профессиональное общение руководителя зависит от:*
а) характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчиненными; б) установок и ценностей руководителя; в) характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами; г) все ответы верны
10. *Основная задача руководителя в процессе управления людьми состоит во взаимодействии с...* а) персоналом б) высшим руководством; в) подрядчиками; г) клиентами
11. *Управленческая деятельность часто протекает на фоне действия ситуаций...*
а) противоположных; б) конфликтных; в) стрессовых; г) нестандартных
12. *Наращивание напряженности, рост предубежденности в отношении другой стороны в конфликте:*
а) экспрессия;
б) эскалация;
в) эмпатия;
13. *Выход из конфликта предполагает:* а) эскалацию конфликта; б) игнорирование ситуации; в) определение причины конфликта; г) поиск путей решения конфликта
14. *Деловая беседа...* а) характеризуется частым переходом от одной темы к другой; б) направлена на достижение определенных производственных задач и проблем; в) позволяет выбрать соответствующие решения и реализовать их; г) отличается разнообразием обсуждаемых тем
15. *Проводя кадровую беседу, руководитель должен учитывать типичные черты характера своего собеседника, которые по-разному проявляются в отношении к:* а) своему коллективу; б) делу; в) политике; г) искусству
16. *При приёме на работу в кадровой беседе оценивают претендента по:* а) умению спорить; б) способности к общению; в) внешнему виду; г) невнимательности к говорящему
17. *При подготовке к собеседованию важно соблюдать правила Делового этикета:* а) собеседование должно начаться в назначенное время; б) проводящий беседу должен встать, поприветствовать гостя; в) приглашенный должен опоздать на встречу; г) секретарь не должен быть в курсе дела
18. *Обмен информации между людьми – это ...*
а) перцептивная сторона общения;
б) коммуникативная сторона общения;
в) интерактивная сторона общения
19. *Организация взаимодействия между людьми – это ...*
а) перцептивная сторона общения;
б) коммуникативная сторона общения;
в) интерактивная сторона общения
20. *Процесс восприятия друг друга партнерами – это ...*
а) перцептивная сторона общения;
б) коммуникативная сторона общения;
в) интерактивная сторона общения
21. *Позиции, которые создают реальный процесс взаимодействия (по Э. Берну):*
а) Родитель;
б) Взрослый;
в) Ребенок;
г) все ответы верны.
22. *Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в...* а) служебной сфере; б) сфере отдыха; в) процессе взаимодействия г) личном плане

Вариант -3

1. *Этика – это ...*

- а) наука, предметом которой является мораль;
- б) наука, предметом которой является общество;
- в) наука, предметом которой является мировоззрение

2. *Какие элементы входят в структуру этики?*

- а) нравы – обычай - мораль;
- б) история этики – теория морали - прикладная этика;
- в) моральное сознание – моральное поведение – моральные нормы.

3. *Эстетика как гуманитарная наука предполагает особый способ постижения своего предмета через;*

- а) рационализацию художественного мира;
- б) переживание;
- в) описание мира при помощи символов.

4. *Интонация – это ...*

- а) система слов, выражений и правил их соединения;
- б) эмоциональная выразительность, которая придает разный смысл одной и той же фразе;
- в) поза, взгляд собеседника

5. *Язык – это ...*

- а) система слов, выражений и правил их соединения;
- б) эмоциональная выразительность, которая придает разный смысл одной и той же фразе;
- в) поза, взгляд собеседника

6. *Мимика – это ...*

- а) система слов, выражений и правил их соединения;
- б) эмоциональная выразительность, которая придает разный смысл одной и той же фразе;
- в) поза, взгляд собеседника

7. *Процесс двустороннего обмена информацией – это ...*

- а) тактика общения;
- б) коммуникативная компетентность;
- в) коммуникация

8. *Способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми – это*

...

- а) тактика общения;
- б) коммуникативная компетентность;
- в) коммуникация

9. *«Контакт масок» – это вид общения, при котором ...*

- а) набор выражений лица, жестов, стандартных фраз позволяет скрыть настоящие эмоции;
- б) партнера оценивают как нужный или мешающий объект;
- в) вместо узнавания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли

10. *Формально-ролевое общение – это вид общения, при котором ...*

- а) набор выражений лица, жестов, стандартных фраз позволяет скрыть настоящие эмоции;
- б) партнера оценивают как нужный или мешающий объект;
- в) вместо узнавания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли

11. *Примитивное общение – это вид общения, при котором ...*

- а) набор выражений лица, жестов, стандартных фраз позволяет скрыть настоящие эмоции;
- б) партнера оценивают как нужный или мешающий объект;
- в) вместо узнавания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли

12. *Манипулятивное общение – это вид общения, при котором ...*

- а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;
- б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;
- в) главное - извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов

13. *Деловое общение – это вид общения, при котором ...*

- а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;

- б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;
 в) главное - извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов
- 14. Духовное или межличностное общение – это вид общения, при котором ...*
- а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;
 б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;
 в) главное - извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов
- 15. Какие позиции соответствуют эффективной деловой беседе?*
- а) в процессе делового общения собеседник занят своими мыслями, переживаниями;
 б) в ходе общения партнеру предоставляется возможность полностью изложить свою точку зрения на решаемую проблему;
 в) партнер слышит только то, что хочет услышать;
 г) в процессе общения лучший партнер тот, кто умеет хорошо говорить;
 д) лучшим собеседником является тот, кто умеет слушать;
- 16. Коммуникативная сторона общения – это ...*
- а) обмен информации между людьми;
 б) организация взаимодействия между людьми;
 в) процесс восприятия друг друга партнерами
- 17. Перцептивная сторона общения – это ...*
- а) обмен информации между людьми;
 б) организация взаимодействия между людьми;
 в) процесс восприятия друг друга партнерами
- 18. Интерактивная сторона общения – это ...*
- а) обмен информации между людьми;
 б) организация взаимодействия между людьми;
 в) процесс восприятия друг друга партнерами
- 19. Система слов, выражений и правил их соединения – это ...*
- а) интонация;
 б) язык;
 в) мимика
- 20. Эмоциональная выразительность, которая придает разный смысл одной и той же фразе – это ...*
- а) интонация;
 б) язык;
 в) мимика
- 21. Поза, взгляд собеседника – это ...*
- а) интонация;
 б) язык;
 в) мимика
- 22. Коммуникация – это ...*
- а) способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты;
 б) реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии;
 в) процесс двустороннего обмена информацией
- 23. Коммуникативная компетентность – это ...*
- а) способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты;
 б) реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии;
 в) процесс двустороннего обмена информацией
- 24. Подготовка к переговорам включает следующие этапы:*
- а) выявление области взаимных интересов;
 б) решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);
 в) формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам;
 г) все перечисленное.

Вариант – 4

1. *Профессиональная этика относится к ...*

- а) теории морали;
- б) нормативной этике;
- в) прикладной этике

2. *Различной продолжительности связи между людьми, которые выполняют определенные функции по отношению друг к другу: покупатель – продавец, врач – больной и т.д. – это:*

- а) анонимное общение;
- б) формальное общение;
- в) деловое общение;
- г) манипулятивное общение.

3. *Деловое общение основывается на знаниях:*

- а) социологии;
- б) психологии;
- и) менеджмента;
- г) логики;

4. *К вербальным средствам общения относятся:*

- а) устная речь;
- б) письменная речь
- в) устная и письменная речь;
- г) интонации голоса.

5. *Какие из перечисленных средств общения относятся к невербальным?*

- а) жесты; б) позы; в) мимика; г) все перечисленные;
- д) выражение лица.

6. *Человек, который опирается на слуховой материал:*

- а) аудиал; б) визуал;
- в) кинестетик; г) рационалист.

7. *Для результативного проведения деловых встреч, бесед, переговоров:*

- а) необходимо контролировать свои движения и мимику;
- б) стараться интерпретировать реакции партнера;
- в) понимать язык невербальных компонентов общения;
- г) пользоваться всеми выше перечисленными пунктами.

8. *Интерактивная сторона общения представляет собой:*

- а) восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимоотношений;
- б) передачу истинных или ложных сведений;
- в) организацию взаимодействия между людьми;
- г) изменение характера эмоциональных переживаний.

9. *Под конформностью понимается:*

- а) подчинение личности давлению группы;
- б) противодействие личности давлению группы;
- в) сотрудничество между личностью и группой;
- г) стремление личности к доминированию в группе.

10. *Феномен, связанный с повышением эффективности деятельности индивида в присутствии других людей получил название:*

- а) групповая сплоченность;
- б) социальная фасилитация;
- в) социальная ингибция;
- г) групповая поляризация.

11. *Духовное или межличностное общение – это вид общения, при котором ...*

- а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;
- б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;
- в) главное - извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов

12. *Какие позиции соответствуют эффективной деловой беседе?*

- а) в процессе делового общения собеседник занят своими мыслями, переживаниями;
- б) в ходе общения партнеру предоставляется возможность полностью изложить свою точку зрения на решаемую проблему;
- в) партнер слышит только то, что хочет услышать;
- г) в процессе общения лучший партнер тот, кто умеет хорошо говорить;
- д) лучшим собеседником является тот, кто умеет слушать;
13. *Коммуникативная сторона общения – это ...*
- а) обмен информации между людьми;
- б) организация взаимодействия между людьми;
- в) процесс восприятия друг друга партнерами
14. *Перцептивная сторона общения – это ...*
- а) обмен информации между людьми;
- б) организация взаимодействия между людьми;
- в) процесс восприятия друг друга партнерами
15. *Система слов, выражений и правил их соединения – это ...*
- а) интонация; б) язык; в) мимика
16. *Конфликтная ситуация – это:*
- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;
- д) этап развития конфликта.
17. *К профессионально-квалификационным характеристикам группы относят:*
- а) права и обязанности, закрепленные за членом группы;
- б) образование, профессию и уровень квалификации членов группы;
- в) возраст членов группы;
- г) все ответы верны.
18. *Образ конфликтной ситуации – это:*
- а) то, из-за чего возникает конфликт;
- б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;
- в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;
- г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;
- д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.
19. *Инцидент – это:*
- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт;
- д) необходимое условие конфликта..
20. *Проводя кадровую беседу, руководитель должен учитывать типичные черты характера своего собеседника, которые по – разному проявляются в отношении к:*
- а) своему коллективу; б) делу
- в) политике; г) искусству
21. *При приеме на работу в кадровой беседе оценивают претендента по:*
- а) умению спорить
- б) способности к общению
- в) внешнему виду
- г) невнимательности к говорящему
22. *Проксемика — это область знаний, изучающая проблемы ...*
- а) больших социальных групп и движений;

- б) усредненное мнение как результат групповой дискуссии;
 - в) пространственно-временной организации общения.
23. Социометрический статус человека, который пользуется наибольшей симпатией, популярностью в группе:
- а) «изолированный»;
 - б) «звезда»;
 - в) «предпочитаемый»;
 - г) «пренебрегаемый».

3.2.

Контрольные тесты по культуре речи

Т е с т № 1

1. Буква *И* пишется на месте пропуска в примерах:

- 1) пр...сесть на стул
- 2) сердечная пр...вязанность
- 3) пр...бывать на станцию
- 4) пр...неприятный случай
- 5) пр...лежный ученик

2. Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:

- 1) р...ферат, пост...лить скатерть
- 2) вост...ргаться красотой, произр...стать в саду
- 3) ф...ртепиано, в...рсистая ткань
- 4) оз...рила мысль, прекл...няться перед красотой
- 5) напр...гать мышцы, зав...зять узел

3. Пишется *НН* на месте всех пропусков в рядах:

- 1) освеще...ы огнями; зва...ый на приём
- 2) изме...ик, молитве...ый
- 3) прода...ый, плюще...ый горох
- 4) посла...ый, привилегирова...ый
- 5) пря...ый, растревоже...ы

4. Пишутся через дефис слова:

- 1) (качественно)количественный
- 2) (бело)ствольный
- 3) (пол)оркестра
- 4) (по)христиански милосердный
- 5) (авиа)полк

5. Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:

- 1) укр...щать животных, р...стителный препарат;
- 2) зам...реть от страха, ф...стиваль;
- 3) к...нструктор, зар...сли можжевелика;
- 4) перезар...дить пистолет, др...хлеющий;
- 5) гар...нтировать успех, заг...рать на пляже.

6. Укажите номера предложений, в которых есть речевые ошибки:

- 1) Лично сам я готов к перемене места жительства.
 - 2) Судьба давала ему только одну секунду времени для решения проблемы.
 - 3) Новое здание музея станет современным, модернизированным и отвечать всем требованиям музея.
 - 4) Увеличились требования к качеству рекламных материалов.
 - 5) Внешние данные не имеют большого значения.
 - 6) По цене костюмы доступны абсолютно каждому покупателю.
7. Укажите предложения без речевых ошибок:
- 1) Необходим конструкторский подход к решению этих проблем.
 - 2) В дороге важна комфортабельная одежда.

- 3) Увольнение рабочих не входило в его компетенцию.
 - 4) Он поднялся, надел куртку и вышел.
 - 5) Он отказался оплатить за проезд.
 - 6) Строителям в конце месяца заплатили зарплату.
8. *Укажите неправильный вариант словосочетаний.*

1) вопреки установившихся правил;	5) благодаря твоему плохому поведению;
2) описать о прекрасной природе;	6) скучаем за вами;
3) уверенность в победе;	7) управляющий фирмой;
4) два новые ученика;	8) с обоими студентками.

9. *Укажите правильные формы глаголов:*

- 1) рыба метает икру;
- 2) дети лазают через забор;
- 3) ее сестра ткет скатерти;
- 4) бабушка пекет пироги;
- 5) он многого достиг;

10. *Синтаксические нормы нарушены в предложениях.*

1. Занимайте места в автобусе согласно купленных билетов.
2. Думая о своей жизни, у него возникло желание все изменить.
3. Директор завода действовал согласно закону.
4. Он спросил меня, что не мог бы я ему помочь?
5. Услышав его голос, сердце у матери забилось чаще.
6. Войдя в вагон, поезд тронулся.
7. Этот вопрос будет мною доложен ректору.
8. Взяв отпуск, он уехал в деревню к родителям.

11. *Выберите правильные варианты словосочетаний:*

- 1) первый дебют на сцене;
- 2) достичь победы;
- 3) благодаря халатности;
- 4) согласно распоряжению директора;
- 5) оказать значение;
- 6) подскочить вверх;
- 7) представить слово.

12. *Укажите предложения, в которых допущены морфологические ошибки.*

1. Этот мальчик в классе был тише и слабже других.
2. Этот отчет более лучше, чем за прошлый квартал.
3. Наиболее трудные задачи учитель объяснял в классе.
4. Более подробнейший рассказ об этом событии вы услышите завтра.
5. Этот фильм давно забытый зрителями.
6. Надо вести себя с ними более жестче.
7. Отстаивать свои права пришлось в жесточайшей борьбе.

13. *Укажите ошибки в сочетании числительного с существительным:*

- 1) в течение четырех суток;
- 2) с обеими девочками;
- 3) с обеих сторон улицы;
- 4) их было четверо;
- 5) подарок к Восьмое марта;
- 6) три новые журнала.

14. *Выберите грамматически правильное продолжение предложения.*

- Потребляя небольшое количество топлива, ...
- а) машина может развивать большую скорость.
 - б) сберегаются энергоресурсы.
 - в) решается задача энергосбережения.
 - г) успешно выполняется намеченный план.

Т е с т № 2

1. Буква *А* пишется в словах:

- | | |
|--------------------|------------------|
| 1) изл...жение | 5) ур...внение |
| 2) соприк...саться | 6) дог...рающий |
| 3) нас...ждение | 7) б...гровый |
| 4) пор...вну | 8) об...ятельный |

2. Пишется *И* на месте пропуска в примерах:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1) отбел...вать | 5) приумнож...вший |
| 2) мы держ...мся | 6) пр...городный |
| 3) он колебл...тся | 7) пр...вилегия |
| 4) управля...мый | 8) пр...образовать |

3. Б пишется в словах:

- | | |
|------------------|------------------|
| 1) не плач...те | 5) ад...ютант |
| 2) смеет...ся | 6) стараеш...ся |
| 3) раз...яранный | 7) сплош... |
| 4) учит...ся | 8) с...экономить |

4. Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:

- 1) укр...щать животных, р...стителный препарат;
- 2) зам...реть от страха, ф...стиваль;
- 3) к...нструктор, зар...сли можжевельника;
- 4) перезар...дить пистолет, др...хлеющий;
- 5) гар...нтировать успех, заг...рать на пляже.

5. Пишется *О* на месте пропусков в примерах:

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1) ж...лудь | 5) под кирпич...м |
| 2) истоц...н | 6) со свеч...й |
| 3) грош...вый пряник | 7) вооруж...н |
| 4) короткие ш...рты | 8) сгущ...нка |

6. Пишется *Е* на месте всех пропусков в рядах:

- 1) о Дарь..., прыжоч...к
- 2) переклад...нка, неуряд...ца
- 3) в лучш...м случа...
- 4) с обороняющ...йся командой, к обсерватории...5) со...вый соус, доверч...вый

7. Пишется *НН* на месте всех пропусков в рядах:

- 1) глаже...ое утром бельё; гостиница вся заселе...а болельщиками;
- 2) дроблё...ый, избра...ик;
- 3) рва...ая подошва, нежда...ый визит;
- 4) неорганизова...ый, охлаждё...ый;
- 5) сортирова...ый, пятигра...ый.

8. Пишется *НЕ* отдельно во всех случаях в рядах:

- 1) (не)навсегда уехал; (не)играя в лото;
- 2) (не)принятые мною заказы; (не)завёрнут в бумагу;
- 3) очень (не)долгий путь, (не)намерен соглашаться;
- 4) (не)проходимые заросли, (не)длинный, а короткий рукав;
- 5) далеко (не)быстрый, (не)овечья шерсть.

9. Пишутся через дефис слова:

- 1) (пол)Европы
- 2) (грязно)белый
- 3) распределить (по)квартально
- 4) (по)балетному лёгкий

5)(длинно)волосы

10. *Слитно пишутся выделенные слова в предложениях:*

1. (На)встречу им уже спешили санитары.
2. Во всём городе не было людей, настроенных так(же) спокойно, как эти двое.
3. Музыканты играли немного (в)разной.
4. Она быстро учится, схватывает (на)лету, но это меня беспокоит.
5. Почему-то сегодня (в)течение дня я не смог ничего написать.

11. *Знаки препинания расставлены правильно в предложениях:*

1. Как внушить человеку, что, если его способы достижения целей совсем не такие, какими они должны быть, он может преуспеть в малом, но потерять в большом?
2. Остановившаяся на минуту перед особняком, где жил Пушкин или идя мимо дома, в котором умер Гоголь, мы переносимся в эпоху, когда они писали, любили, путешествовали.
3. Он всегда знал, как добиться своего и умел быстро принимать решения.
4. Ирина обрадовалась, что они снова вошли в тень и что Валерий не увидит, как вспыхнули её щёки.

5. Если участок расположен с южной стороны дома и большую часть времени там ярко светит солнце, то стоит подумать о создании садика в экзотическом стиле.

12. *Знаки препинания расставлены правильно в предложениях:*

1. Выйдешь на опушку: в лицо ударит жаром и резким светом.
2. Захватить вражеское знамя значит совершить подвиг.
3. Эти небольшие четверостишия как импульсы, рождённые чувством поэта.
4. Неровный дым костра, мерцание звёзд, вид облаков, холодная роса – всё это предупреждало нас о перемене погоды.

5. Мне интересно иное: каким образом юноша успел так много сделать?

13. *Укажите словосочетания, в которых нарушены синтаксические нормы:*

- 1) разговаривать на коридоре;
- 2) согласно решению комиссии;
- 3) работать на районе;
- 4) подвести итоги о проделанной работе;
- 5) вера в завтрашнем дне;
- 6) по окончании школы.

14. *Укажите предложения с правильным пунктуационным оформлением прямой речи:*

1. Отец вздохнул: «Смотри, Машенька, чтобы всё было хорошо».
2. «Надо ждать, когда они выйдут на связь», – сказал полковник. – «А пока ничего предпринимать не будем».
3. «Ума не приложу, кому звонить, – вздохнула Лика и добавила: – Не нравится мне это, очень не нравится».
4. «Марья Львовна Карагина!» – басом доложил лакей.
5. Писатель Гюстав Флобер утверждал, что: «Настойчивость смягчает судьбу».

15. *Укажите предложения, в которых правильным является первый из предложенных в скобках вариантов:*

1. Мораль (басней, басен) И. Крылова всегда прозрачна.
2. Ну и (хитёр, хитр) ты, брат!
3. К (обеим, обоим) озёрам ведут просёлочные дороги.
4. Дом стоял на опушке леса, около (него, его) ельник был вырублен.
5. Мы уже сейчас (хочем, хотим) понять закономерности этого процесса.

16. *Синтаксические нормы нарушены в предложениях:*

1. Нажимая на педаль пяткой, велосипед начинает тормозить.
2. Французская революция провозглашала о правах граждан.
3. Заданный вопрос учителем вывел меня из задумчивости.
4. Англия была первой страной, где пешеход получил преимущество перед автомобилем.
5. Командир спросил, что кто пойдёт со мной в разведку.

17. *Произносительные нормы нарушены в словах:*

- 1) цемент
- 2) по́нять
- 3) до́суг
- 4) ака[д'э]мия
- 5) гладкош[о́]рстный

3.3. Вопросы для подготовки к зачету

1. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния.
2. Основные управленческие культуры и их особенности.
3. Психологические законы управления. Основные методы управления
4. Понятие эффективности руководства. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК
5. Профессионально важные качества руководителя. Развитие лидерских качеств руководителя.
6. Механизмы групповой динамики. Понятие социометрии. Коммуникации в организации.
7. Социально-психологические феномены влияния: фасилитация, конформность, неконформизм, подчинение авторитету, экстремизация («сдвиг к риску»).
8. Психологический климат в коллективе. Управление социально-психологическим климатом в организации.
9. Организационная культура и ее виды.
10. Деловое общение как социально-психологическая категория. Виды, структура, функции.
11. Психологические основы манеры общаться. Типы собеседников. Модели общения.
12. Перцептивная сторона общения. Факторы, влияющие на формирование первого впечатления.
13. Психологические механизмы социальной перцепции: идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция.
14. Интеракция в деловом общении. Трансактный анализ общения (Э.Берн).
15. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
16. Основные коммуникативные качества грамотной речи.
17. Нормативный аспект культуры речи. Ошибки в речи руководителя.
18. Технические характеристики речи: основные качества голоса; дикция и артикуляция и др.
19. Вербальные и невербальные средства общения. Роль невербальных средств в деловом общении.
20. Правила успешной деловой коммуникации.
21. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
22. Аспекты речевой культуры: нормативный, коммуникативный, этический.
23. Логичность речи. Основные законы логики в речи.
24. Виды управленческих воздействий: убеждение, внушение, заражение, подражание, просьба, принуждение.
25. Коммуникативные барьеры в общении и их преодоление.
26. Психологические типы подчиненных и деловых партнеров.
27. Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания)
28. Деловая беседа как основная форма управленческого труда. Виды деловых бесед.
29. Роль вопросов в деловом общении. Классификация вопросов.
30. Деловое совещание. Подготовка и проведение делового совещания.
31. Правила конструктивной критики. Виды критики.
32. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.
33. Особенности полемической убеждающей речи. Способы опровержения оппонента.
34. Психологические и логические уловки в споре и способы защиты от них. Запрещенные приемы ведения полемики.
35. Виды и техники слушания. Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Эмпатическое слушание.

36. Манипуляции в деловом общении и способы защиты от них.
37. Логико-композиционная структура текста публичного выступления. Основные элементы композиции текста.
38. Характеристика различных видов публичных речей (информационная, убеждающая, призывающая, торжественная и др.)
39. Законы логики в публичной речи руководителя.
40. Виды аргументов. Типы логических и психологических аргументов. Техника и методика аргументации.
41. Этические аспекты в деятельности руководителя.
42. Имидж делового человека и его формирование.
43. Речевой этикет и его национальная специфика.
44. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя.
45. Национальные особенности делового общения.

3.4. Рекомендации по текущему контролю качества усвоения знаний и проведению аттестации

КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

В соответствии с принципами дидактической системы высшей школы 10-балльная система учитывает следующие параметрические уровни знаний и компетентности студентов и соответствующие им оценки и баллы:

первый уровень (низкий) – рецептивный; оценки – "неудовлетворительно", "не зачтено"; баллы – "1", "2", "3".

второй уровень (минимально достаточный) – репродуктивная несамостоятельная учебная деятельность, выполняемая с помощью преподавателя; оценка – "удовлетворительно", "зачтено"; балл – "4".

третий уровень (средний) – репродуктивная самостоятельная учебная деятельность, выполняемая по алгоритму; оценки – "почти хорошо" и "хорошо"; баллы – "5" и "6".

четвертый уровень (высокий) – продуктивная самостоятельная деятельность, выполняемая по созданному или типовому алгоритму; оценки – "очень хорошо" и "почти отлично"; баллы – "7" и "8".

пятый уровень (высший) – творческая деятельность, в результате которой создается объективно новая учебная продукция (информация, знания); оценки – "отлично", "превосходно"; баллы – "9" и "10".

Для реализации десятибалльной шкалы оценки знаний и компетентности студентов используют нижеприведенные критерии.

10 баллов – ПРЕВОСХОДНО, ЗАЧТЕНО:

– систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы;

– точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

– безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

– полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

– умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин;

– творческая самостоятельная работа на семинарских занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

9 баллов – ОТЛИЧНО, ЗАЧТЕНО:

– систематизированные, глубокие и полные: знания по всем разделам учебной программы по управленческой культуре и психологии делового общения;

– точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

– безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

– самостоятельная работа на семинарских занятиях, творческий подход к решению ситуаций и кейсовых заданий по дисциплине, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

8 баллов – ПОЧТИ ОТЛИЧНО, ЗАЧТЕНО:

– систематизированные, глубокие и полные: знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы по психологии управления;

– использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

– владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

– усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;

– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку;

– активная самостоятельная работа на практических, лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

7 баллов – ОЧЕНЬ ХОРОШО, ЗАЧТЕНО:

– систематизированные, глубокие и полные: знания по всем разделам учебной программы по психологии управления;

– использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), стилистически грамотное, лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им критическую оценку
- активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

6 баллов – ХОРОШО, ЗАЧТЕНО:

- достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;
- использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку
- активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

5 баллов - ПОЧТИ ХОРОШО, ЗАЧТЕНО:

- достаточные знания в объеме учебной программы;
- использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- самостоятельная работа на семинарских занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

4 балла – УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО, ЗАЧТЕНО:

- достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
- владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач;
- умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку;
- работа под руководством преподавателя на семинарских занятиях, допустимый уровень культуры исполнения.

3 балла – НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО, НЕ ЗАЧТЕНО:

- недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины;
- использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками;
- слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач;
- неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины;
- пассивность на практических занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.

2 балла – НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО, НЕ ЗАЧТЕНО:

- фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта;
- знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины;
- неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;
- пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий,

1 балл – НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО, НЕ ЗАЧТЕНО:

- отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа дисциплины

**Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ
РЕВОЛЮЦИИ И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»**

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор УО БГСХА
_____ А.В.Колмыков
«____» _____ 2019 г.
Регистрационный № УД - ____/уч.

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для специальностей:

- 1-33 80 01 – «Экология»; 1-74 80 01– «Агрономия»;
- 1-74 80 03 – «Зоотехния»; 1-25 80 05 – «Бухгалтерский учет, анализ, аудит»;
- 1-26 80 01 – «Управление в социальных и экономических системах»;
- 1 – 25 80 01 – «Экономика»;
- 1 – 56 80 01 – «Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика»;
- 1 – 74 80 05 – «Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной
продукции»;
- 1- 74 80 02 – «Мелиорация, рекультивация и охрана земель»

Горки 2019 г.

Учебная программа составлена в соответствии типовыми учебными планами для второй ступени получения высшего образования и учебными планами по специальностям: 1–33 80 01 – «Экология»; 1-74 80 01– «Агрономия»; 1-74 80 03 – «Зоотехния»; 1-25 80 05 – «Бухгалтерский учет, анализ, аудит»; 1-26 80 01 – «Управление в социальных и экономических системах»; 1 – 25 80 01 – «Экономика»; 1 – 56 80 01 – «Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика»; 1 – 74 80 05 – «Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции»; 1- 74 80 02 – «Мелиорация, рекультивация и охрана земель»

СОСТАВИТЕЛЬ:

Н.С. Шатравко зав. кафедрой социально-гуманитарных дисциплин учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия»; кандидат филологических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Т.И. Скикевич доцент кафедры лингвистических дисциплин учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия», кандидат филологических наук, доцент

Я.У. Яроцкий директор Государственного учреждения дополнительного образования взрослых «Центр повышения квалификации руководящих работников и специалистов Комитета по сельскому хозяйству и продовольствию Могилевского облисполкома», кандидат технических наук.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ

кафедрой социально-гуманитарных дисциплин учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия» (протокол № 10 от 17.05.2019 г.);

методической комиссией по социально-гуманитарным дисциплинам учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия», (протокол № 6 от 23.05.2019 г.);

научно-методическим советом учреждения образования «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамена сельскохозяйственная академия» (протокол № 9 от 29.05.2019 г.).

Ответственный за редакцию: Н.С. Шатравко

Ответственный за выпуск: Н.С. Шатравко

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Управленческая культура и психология делового общения» предназначена для подготовки студентов на второй ступени получения высшего образования.

Актуальность изучения дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» определяется повышением требований в современном динамично меняющемся обществе к уровню психологической, коммуникативной подготовки специалиста, его психологической культуре, умению выстраивать эффективные отношения в профессиональной, управленческой, деловой сферах общения.

Воспитательная функция дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» направлена на формирование у специалистов способностей к сотрудничеству, эффективному взаимодействию с коллегами по работе и клиентами, развитию собственного творческого, управленческого потенциала.

Учебная дисциплина «Управленческая культура и психология делового общения» предназначена для студентов негуманитарных специальностей второй ступени получения высшего образования и направлена на формирование у них психолого-управленческой компетентности, позволяющей успешно решать профессиональные, управленческие и социально-личностные проблемы.

Целью освоения дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» является изучение закономерностей, механизмов и правил межличностных отношений, формирование у магистрантов психолого-управленческих компетенций, обеспечивающих эффективное построение межличностных отношений в профессиональной и деловой сфере общения.

Задачи изучения дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» определяются требованиями к овладению магистрантами психолого-управленческими, коммуникативными универсальными компетенциями.

В число задач изучения учебной дисциплины включается формирование навыков эффективного управленческого общения; психологического понимания и интерпретации своего поведения и других людей; выработка индивидуального стиля общения; умений и навыков организации различных видов делового общения и межкультурной коммуникации; развитие уверенности в себе, навыков публичного общения с целью решения профессиональных задач.

Учебная дисциплина «Управленческая культура и психология делового общения» способствует углублению и расширению знаний, полученных при изучении дисциплины «Основы психологии и педагогики», она также тесно связана с такими дисциплинами, как «Философия и методология науки», «Современные образовательные технологии», «Педагогика и психология высшей школы» и др.

Требования к уровню освоения содержания учебной дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» определены в соответствии с типовыми учебными планами подготовки студентов второй ступени получения высшего образования, который разработан с учетом компетентностного подхода.

Основной целью социально-гуманитарной подготовки магистрантов в учреждении высшего образования выступает формирование и развитие социально-личностных компетенций, основанных на гуманитарных знаниях, эмоционально-ценностном и социально-творческом опыте и обеспечивающих решение и исполнение гражданских, социально-профессиональных, личностных задач и функций.

В результате изучения учебной дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» магистрант должен развить и закрепить универсальные и специализированную компетенции:

УК-6. Быть способным к выстраиванию конструктивных отношений с коллегами по работе и деловыми партнерами, иметь практические навыки проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений, психологически и этически грамотно воздействовать на аудиторию.

УК-7. Знать закономерности влияния этических норм и культуры на функционирование организации и поведение ее работников; уметь применять психологические приемы и методы в работе руководителя.

СК-7. Быть способным применять знания основных принципов инвестиционного проектирования и бизнес-планирования в условиях агропромышленного комплекса.

На изучение учебной дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» отводится 90 часов: 48/12 аудиторных часов, из них 16/4 часов лекционных и 32/8 часов практических занятий для очной и заочной форм получения высшего образования на II ступени. Форма контроля знаний – зачет.

**Общее количество часов и количество аудиторных часов,
отводимое на изучение учебной дисциплины**

Специальность	Форма обучения	Курс	Семестр	Всего часов	Аудиторных часов	В том числе		СР, часы
						Лекции, час	Семинарские занятия, час	
1-33 80 01 Экология	дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная			90	12	4	8	78
1-74 80 01 Агрономия	дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78
1-74 80 03 Зоотехния	Дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78
1-26 80 01 – «Управление в социальных и экономических системах»	Дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78
1-25 80 05 – «Бухгалтерский учет, анализ, аудит»	дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78
1-25 80 01 – «Экономика»	дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78
1-56 80 01 – «Землеустройство, кадастры, геодезия и геоматика»;	дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78
1-74 80 05 – «Техническое обеспечение производства сельскохозяйственной продукции»	дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78
1-74 80 02 – «Мелиорация, рекультивация и охрана земель»	дневная	1	1	90	48	16	32	42
	заочная	1		90	12	4	8	78

Рекомендуемая форма текущей аттестации - зачет

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния

Основные понятия, категории и задачи курса. Управление как социальный феномен. Основные психологические особенности управленческой деятельности. Объект управленческой деятельности. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния. Понятие и структура управленческой культуры. Основные управленческие культуры и их особенности.

Деловое общение как социально-психологическая категория. Роль общения в профессиональной деятельности. Современные представления о деловом общении. Понятие эффективности делового общения.

Тема 2. Управленческий потенциал руководителя и его составляющие

Руководство и лидерство как социальные феномены. Теории лидерства.

Профессионально важные качества руководителя. Группы качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству: социально-биографические характеристики личности руководителя; управленческие способности; личностные качества и особенности руководителя. Модели профессиограмм руководителя.

Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК. Управленческая компетентность руководителя сферы АПК.

Управленческое общение в деятельности руководителя.

Виды управленческих воздействий: убеждение, внушение, заражение, подражание, просьба, принуждение.

Тема 3. Психологические характеристики деловых партнеров

Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного.

Что необходимо знать руководителю о подчиненном.

Психологические типы подчинённых. Психологическая характеристика субъектов взаимодействия: а) эмоции и темперамент в деловом общении; б) характер и волевые качества в деловом общении; в) мотивация в деловом общении.

Особенности коллективных субъектов делового общения, специфика ролей в деловом общении. Психогометрический подход к типологии личности в деловом общении («квадрат», «треугольник», «прямоугольник», «круг»).

Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.

Мотивация как фактор управления личностью.

Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.

Тема 4. Организация и социальная группа как объект управления

Психологическая сущность социальной организации.

Структура в организации. Неформальные структуры в организации. Коммуникации в организации. Социально-психологические феномены влияния: фасилитация, конформность, нонконформизм, подчинение авторитету, экстремизация («сдвиг к риску»).

Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации. Механизмы групповой динамики. Понятие социометрии.

Феномены групповой деятельности. Психологический климат в коллективе. Управление социально-психологическим климатом в организации.

Организационные ценности (консервативные и либеральные). Ритуалы и традиции в деятельности организации. Понятие организационной культуры. Виды организационных культур.

Тема 5. Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция в деловом общении

Деловое общение: виды, структура, функции. Формальное и неформальное общение. Механизмы воздействия в процессе делового общения.

Перцептивная сторона общения. Факторы, влияющие на формирование первого впечатления. Структура перцептивной стороны общения. Основные виды социальной перцепции. Восприятие и понимание в процессе общения. Психологические механизмы социальной перцепции: идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция.

Основные эффекты механизма стереотипизации (хало-эффект, эффект ореола, эффект проекции и др.).

Самоподача как механизм социального восприятия. Самоподача превосходства. Самоподача привлекательности. Самоподача отношения.

Теории межличностного взаимодействия. Интеракция в деловом общении. Модели эго-состояний. (Взрослый, Родитель, Ребенок). Распознавание эго-состояний.

Психологическая сущность взаимодействия. Содержательные компоненты процесса взаимодействия. Позиции и роли в общении.

Тема 6. Коммуникативные аспекты управленческой культуры руководителя. Культура речи руководителя

Общение как коммуникация: обмен информацией. Понятие эффективной коммуникации. Речевая ситуация и речевое поведение. Основные законы речевого общения. Кооперативное и конфликтное общение.

Вербальные и невербальные средства общения. Речь как средство утверждения социального статуса профессионала, специалиста. Классификация невербальных средств общения, функции невербального общения. Роль невербальных средств во взаимоотношениях людей. Понятие кинесики. Мимика и пантомимика. Виды жестов. Такесика и ее роль в общении. Проксемика. Зоны общения.

Понятие коммуникативной компетентности руководителя. Правила успешной коммуникации. Основные коммуникативные качества грамотной речи.

Аспекты речевой культуры: нормативный, коммуникативный, этический. Основные коммуникативные качества грамотной речи. Точность как коммуникативное качество эффективной речи. Чистота речи. Богатство речи. Эмоционально-экспрессивные средства речи.

Нормативный аспект культуры речи. Виды ошибок в речи руководителя.

Логичность речи. Основные законы логики в речи.

Этико-социальные аспекты культуры речи. Речевой этикет в деловом общении и его национальная специфика.

Тема 7. Деловое общение: формы и виды

Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, деловые дискуссии) и их характеристики.

Деловой разговор как особая разновидность устной речи. Основные требования к деловому разговору.

Деловая беседа как основная форма управленческого труда. Виды деловых бесед: кадровые, дисциплинарные, организационные, творческие и др. Правила подготовки и ведения деловых бесед. Начало беседы, фазы и приемы.

Роль вопросов в деловом общении. Классификация вопросов.

Деловое совещание. Подготовка и проведение делового совещания. Организация и ведение дискуссий. Этапы принятия решений. Завершение делового совещания и составление его протокола.

Психологические приемы достижения расположения собеседника. Правила применения комплиментов. Взаимопонимание в процессе деловой беседы.

Особенности проблемных и дисциплинарных бесед. Этапы подготовки и проведение. Особенности подготовки и проведения служебного совещания.

Правила конструктивной критики. Виды критики: псевдокритика, критиканство, контркритика, позитивная, щадящая, критический диалог.

Культура делового общения по телефону. Работа с деловой корреспонденцией. Прием посетителей и общение с ними.

Тема 8. Культура ведения переговорного процесса и полемики

Теоретические аспекты подготовки к переговорам. Выбор цели и методов проведения переговоров, постановка цели и планирование переговорного процесса.

Методы ведения переговоров: компромиссный метод переговоров, стиль уклонения, стиль сотрудничества, позиционный торг, переговоры с взаимным учетом интересов, «жесткие» и «мягкие» переговоры, знание психологических особенностей участников переговоров.

Создание благоприятного психологического климата во время переговоров. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.

Порядок ведения полемики. Понятие предмета спора и позиции участников. Особенности полемической убеждающей речи. Способы опровержения оппонента.

Принципы и правила ведения полемики. Тактика ведения полемики. Полемические приемы. Выбор аргументов. Психологические и логические уловки в споре и способы защиты от них. Запрещенные приемы ведения полемики. Виды вопросов и ответов. Выслушивание партнера как психологический прием. Виды и техники слушания. Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Эмпатическое слушание. Установки эффективного слушания.

Психологическая техника, парирование замечаний и вопросов. Нейтрализация замечаний собеседника. Ролевые игры в деловом общении.

Технология обмана. Психологические приемы убеждения в споре.

Тема 9. Психологические и риторические основы публичного выступления

Из истории развития ораторского искусства (риторики).

Логико-композиционная структура текста публичного выступления:

- 1) основные элементы композиции текста;
- 2) вступление и его виды;
- 3) основная часть. Методы изложения материала;
- 4) виды аргументов. Способы и методы аргументации;
- 5) специфика построения заключения.

Характеристика различных видов публичных речей (информационная, убеждающая, призывающая, торжественная и др.)

Риторические основы деловой публичной речи.

Логические основы публичной речи руководителя:

а) основные законы логики в речи: закон тождества, закон противоречия, закон исключенного третьего, закон достаточного основания;

- б) структура доказательства. Виды доказательства;
- в) виды аргументов. Типы логических и психологических аргументов;
- г) аспекты аргументации. Техника и методика аргументации.

Использование невербальных средств в публичной речи. Приемы привлечения и удержания внимания аудитории.

Тема 10. Этические аспекты деятельности руководителя

Понятие этики, морали, этикета в деловом общении. Понятие менталитета делового общения.

Этические нормы организации и руководителя: этические нормы как регуляторы отношений, качество этических норм руководителя и организации, речевой этикет руководителя, правила поведения для руководителя в различных ситуациях. Управление этическими нормами коллектива. Процессы формирования коллектива, структура организационной культуры предприятия. Нормы этичного поведения руководителя: выполнение контролирующей функции руководителем, анализ деятельности работников, профессионализм и тактичность руководителя.

Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем: определение понятия «трудный» руководитель, его психологические особенности, способы общения с подобным типом руководителей. Этика общения руководителя с подчиненным.

Понятие имиджелогии. Имидж делового человека: одежда, обувь, украшения и аксессуары, парфюмерия, макияж. Основные ошибки в оформлении внешности. Средовой имидж: кабинет, рабочее место специалиста среднего и высшего звена. Формирование имиджа делового человека. Внешний облик. Поведение делового человека. Речевой этикет. Обращения, приветствия, знакомства. Этикет деловых приемов. Портрет преуспевающего делового человека.

Тема 11. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя

Межличностный конфликт как социальный феномен. Конфликт и его структурные компоненты. Динамика возникновения и развития конфликта. Типология конфликтов. Предпосылки возникновения конфликтов в процессе делового общения. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Динамика возникновения и развития конфликта.

Интриги в организациях и меры по их устранению.

Причины и условия, вызывающие межличностные конфликты. Управление конфликтными ситуациями. «Кодекс поведения» в конфликте. Барьеры общения и их преодоление.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«Управленческая культура и психология делового общения»
для очной формы получения высшего образования

№ раздела, темы,	Наименование темы	Всего аудиторных часов	В том числе		Количество часов СР	Форма контроля знаний	Иное
			лекции	семинарские занятия			
1.	Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния	4	1	2	2	УО, Р	
2.	Управленческий потенциал руководителя и его составляющие	4	1	2	4	УО, Р	
3.	Личность подчиненного как объект управления	4	1	4	4	УО, Р, РС	
4.	Организация и социальная группа как объект управления	5	1	2	4	УО, РС, Р	
5.	Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция	5	2	4	4	УО, Р	
6.	Коммуникативные аспекты управленческой культуры. Культура речи руководителя	4	2	2	4	УО, Т, РС	
7.	Деловое общение: формы и виды	4	1	4	4	УО, Р, РС	
8.	Культура ведения переговорного процесса и полемики	4	2	2	4	УО, Р, РС	
9.	Психологические и риторические основы публичного выступления	5	2	4	4	УО, РС	
10.	Этические аспекты деятельности руководителя	4	2	4	4	УО, Д	
11.	Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	5	1	2	4	УО, Р, РС	
Итого		48	16	32	42	3	

Примечание: УО – устный опрос, Д – доклад, Р - реферат, Т – тестирование, Э – эссе, РС- разбор ситуаций и кейсов; З – зачет.

3.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«Управленческая культура и психология делового общения» для заочной формы
получения высшего образования

№ раздела, темы,	Наименование темы	Всего аудиторных часов	В том числе		Количество часов СР	Форма контроля знаний	Иное
			лекции	Практические занятия			
1.	Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния	1	1		7	УО, Р	
2	Управленческий потенциал руководителя и его составляющие	1		1			
3.	Личность подчиненного как объект управления	1		1	7	УО, Р, РС	
4.	Организация и социальная группа как объект управления	1		1	7	УО, РС, Р	
5.	Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция в деловом общении.	1		1	7	УО, Р	
6.	Коммуникативные аспекты управленческой культуры руководителя. Культура речи руководителя	2	1	1	7	УО, Р	
7.	Деловое общение: формы и виды	1	1		8	УО, Р, РС	
8.	Культура ведения переговорного процесса и полемики	1	1		7	УО, РС	
9.	Психологические основы публичного выступления	1		1	7	УО, Д	
10.	Этические аспекты деятельности руководителя	1		1	7	УО, Р, РС	
11.	Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя	1		1	7	УО, Р, РС	
Итого		12	4	8	78	3	

Примечание: УО – устный опрос, Д – доклад, Р - реферат, Т – тестирование, Э – эссе, РС- разбор ситуаций и кейсов; З – зачет

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Основная

1. Б о р о з д и н а, Г.В. Психология и этика делового общения / Г.В.Бороздина, Н.А. Кормнова. - Минск: Юрайт, 2013.- 463 с.
2. К р е м е н ь, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. С т о л я р е н к о, Л.Д. Психология: учеб. пособие / Л.Д. Столяренко. С-П: Лидер,2004.
4. У р б а н о в и ч, А.А. Психология управления: учеб. пособие / А.А. Урбанович. Минск: Харвест, 2003.
5. Ф о м и н, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А.Фомин. Минск: Амалфея, 2000 – 132 с.
6. Ч е х о в с к и х, М.И. Психология делового общения: учеб. Пособ. / М.И. Чеховских. – 2 изд. – Минск: Новое знание, 2008. – 253 с.
7. Шатравко, Н.С. Психология управления: курс лекций для студентов всех специальностей УО БГСХА/ Н.С. Шатравко, Т.А, Захаренко. Горки[б.и.],2016.-143с.
8. Ш а т р а в к о, Н.С. Управленческая культура: учебно-методич. пособие / Н.С. Шатравко, Т.А .Захаренко. Горки: БГСХА, 2017.- 199 с.

Дополнительная

1. Б е р н Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Э.Берн. / СПб., 1992.
3. М а й е р с, Д. Социальная психология / Д. Майерс. СПб.: Питер Ком, 2004.
4. Н а р т о в а - Б о ч а в е р, С. Психология личности и межличностных отношений/ С.Нартова-Бочавер. М.: Издат.-во ЭКСМО-Пресс, 2001.
5. Т р у с ь, А.А. Психология управления: учеб. Пособ / А.А. Трусъ. – Минск: Вышэйш. шк., 2014. -317 с.
6. Ч у ф а р о в с к и й, Ю.В. Психология общения в становлении и формировании личности / Ю.В.Чуфаровский. М.: Издат. «МЗ-Пресс», 2002.– 232 с.
7. Ш е й н о в, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой (искусство менеджера) / В.П. Шейнов. Минск: Амалфея, 2006. – 512 с.
8. Психология межличностных отношений: курс лекций / Н. С. Шатравко, Т. А.Захаренко. – Горки: БГСХА, 2013. – 124 с.
9. Шатравко, Н.С. Социальные ожидания работодателей и проблемы психологической подготовки студентов аграрного вуза /Психология в системе социально-производственных отношений: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (20 апреля 2019 г., Красноярск) / СибГУ им. М.Ф. Решетнева. – Красноярск, 2019. – с. 102 -108

**Примерная тематика практических занятий
по учебной дисциплине «Управленческая культура и психология
делового общения»**

Тема 1. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния

1. Объект, предмет дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» и ее специфика.
 2. Управленческая культура: понятие и структура
 3. Особенности основных управленческих культур.
 4. Деловое общение как социально-психологическая категория.
 5. Дискуссия: «Современные требования к управленческой культуре руководителя».
- Темы для рефератов: « Особенности белорусской управленческой культуры».

Тема 2. Управленческий потенциал руководителя и его составляющие

1. Руководство и лидерство как социальные феномены
 2. Профессионально важные качества руководителя. Развитие лидерских качеств руководителя.
 3. Понятие эффективности руководства. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК
 4. Управленческое общение в деятельности руководителя.
 5. Виды управленческих воздействий: убеждение, внушение, заражение, подражание, просьба, принуждение.
- Темы для рефератов: «Психологический портрет успешного руководителя».

Тема 3. Личность подчиненного как объект управления

1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного.
 2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном.
 3. Психологические типы подчинённых.
 4. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.
 5. Мотивация как фактор управления личностью.
 6. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.
 7. Психогеометрический подход к типологии личности в деловом общении («квадрат», «треугольник», «прямоугольник», «круг»).
- Темы для рефератов: «Различные психологические типы собеседников (по П.Мицичу): позитивист, нигилист, всезнайка, болтун, трусишка, неприступный, сноб и др.», «Как расположить к себе собеседника».

Тема 4. Организация и социальная группа как объект управления

1. Структура в организации. Неформальные структуры в организации.
2. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации.
3. Механизмы групповой динамики. Понятие социометрии. Коммуникации в организации.
4. Социально-психологические феномены влияния: фасилитация, конформность, нонконформизм, подчинение авторитету, экстремизация («сдвиг к риску»).
5. Психологический климат в коллективе. Управление социально-психологическим климатом в организации.

Темы для рефератов: «Понятие организационной культуры. Виды организационных культур», «Особенности управления сельскохозяйственной организацией».

Тема 5. Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция в деловом общении

1. Роль и значение делового общения. Основные формы и функции делового общения.
2. Психологические механизмы социальной перцепции: идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция.
3. Теории межличностного взаимодействия. Интеракция в деловом общении.
4. Модели эго-состояний. (Взрослый, Родитель, Ребенок). Распознавание эго-состояний
5. Модели и стили общения. Синтоническая модель общения
6. Практическая работа: диагностика моделей общения.
7. Творческая работа: психологическое эссе «Факторы, влияющие на формирование первого впечатления».

Темы для рефератов: «Самоподача как механизм социального восприятия», «Транзактный анализ в деловом общении (Э.Берн)».

Тема 6. Коммуникативные аспекты управленческой культуры руководителя.

Культура речи руководителя

1. Коммуникативная сторона общения. Правила успешной коммуникации.
2. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
3. Основные коммуникативные качества грамотной речи.
4. Нормативный аспект культуры речи. Понятие нормы и виды речевых норм.
5. Виды ошибок в речи руководителя.
6. Голос, его власть и влияние. Интонация, паузы, логическое ударение, темп, тембр речи, артикуляция.
7. Грамматический и стилистический анализ текстов.

Темы для рефератов: «Невербальные средства в деловом общении», «Изобразительно-выразительные средства языка».

Тема 7. Деловое общение: формы и виды

1. Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, деловые дискуссии, публичная (ораторская) речь) и их характеристики.
2. Деловой разговор как особая разновидность устной речи. Основные требования к деловому разговору.
3. Деловая беседа как основная форма делового общения. Виды деловых бесед: кадровые, дисциплинарные, организационные, творческие и др.
4. Деловое совещание. Подготовка и проведение делового совещания.
5. Прием посетителей и общение с ними. Культура делового общения по телефону.
6. Работа с деловой корреспонденцией.
7. Национальные особенности делового общения.
8. Работа в малых группах. Выработка психологических принципов поведения в деловой беседе.
9. Игровая технология «Деловое совещание», «Служебная беседа», «Телефонная беседа».

Темы для рефератов: «Правила применения комплиментов в деловом общении», «Национальные особенности делового общения».

Тема 8. Культура ведения переговорного процесса и полемики.

1. Методы ведения переговоров: компромиссный метод переговоров, стиль уклонения, стиль сотрудничества, позиционный торг, переговоры с взаимным учетом интересов,

2. Тактические приемы ведения переговоров. Выявление результатов переговоров, типы принятия решения

3. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора.

4. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.

5. Правила диалога. Виды вопросов. Выслушивание партнера как психологический прием.

6. Установки эффективного слушания. "Вы-утверждение" и "Я-утверждение".

7. Национальные стили ведения деловых переговоров

8. Тренинг делового общения и взаимодействия

Темы рефератов: «Виды и техники слушания. Рефлексивное и нерефлексивное слушание», «Правила конструктивной критики», «Психологические приемы убеждения в споре».

Тема 9. Психологические и риторические основы публичного выступления

1. Логико-композиционная структура текста публичного выступления:

1) основные элементы композиции текста;

2) вступление и его виды;

3) основная часть. Методы изложения материала;

4) виды аргументов. Способы и методы аргументации;

5) специфика построения заключения;

6) приемы привлечения и удержания внимания аудитории.

2. Риторические основы деловой публичной речи.

3. Логические основы публичной речи руководителя:

а) основные законы логики в речи: закон тождества, закон противоречия, закон исключенного третьего, закон достаточного основания;

б) структура доказательства. Виды доказательства;

в) виды аргументов. Типы логических и психологических аргументов;

г) техника и аспекты аргументации;

4. Характеристика различных видов публичных речей.

5. Практическая работа: Подготовка и произнесение публичных выступлений различных видов.

Темы для рефератов: «Законы логики в речи руководителя», «Как завоевать внимание аудитории», «Развитие ораторского мастерства руководителя».

Тема 10. Этические аспекты деятельности руководителя

1. Исторические традиции этики делового общения. Понятие этики, морали, этикета в деловом общении.

2. Общие этические принципы и характер делового общения

3. Этические нормы организации и руководителя.

4. Управление этическими нормами коллектива. Процессы формирования коллектива, структура организационной культуры предприятия

5. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем и подчиненным.

6. Этикет и манеры поведения. Этикет в культуре внешности.

7. Понятие имиджологии. Имидж делового человека. Основные ошибки в оформлении внешности.

8. Формирование имиджа делового человека. Внешний облик. Поведение делового человека.

9. Психотехники общения: упражнения на развитие коммуникативных навыков, преодоление психологических барьеров общения.

10. Творческий конкурс «Портрет преуспевающего делового человека».

Темы для рефератов: «Речевой этикет. Обращения, приветствия, знакомства», «Этикет деловых приемов», «Основные требования к формированию имиджа руководителя».

Тема 11. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя

1. Конфликт и его структурные компоненты.

2. Типы взаимодействия людей в конфликтной ситуации. Стратегии поведения в конфликтной ситуации: соперничество, компромисс, избегание, сотрудничество, приспособление.

3. Интриги в организации и меры противодействия им.

4. Работа в малых группах «Управление конфликтными ситуациями в условиях совместной деятельности». Прямые и косвенные методы управления конфликтами.

5. Тестовая методика «Ваш стиль поведения в конфликтной ситуации».

6. Совместное составление «Кодекса поведения в конфликте».

7. Кейс-методика по решению конфликтных ситуаций.

8. Практическая работа: определение своего стиля разрешения конфликта.

Темы для рефератов: «Конфликтные личности и особенности общения с ними»; «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях», «Барьеры общения в деловой сфере»

Вопросы для контроля знаний

1. Понятие и структура управленческой культуры.
2. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния.
3. Основные управленческие культуры и их особенности.
4. Понятие эффективности руководства. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК
5. Профессионально важные качества руководителя. Развитие лидерских качеств руководителя. Руководство и лидерство как социальные феномены
6. Механизмы групповой динамики. Понятие социометрии. Коммуникации в организации.
7. Социально-психологические феномены влияния: фасилитация, конформность, неконформизм, подчинение авторитету, экстремизация («сдвиг к риску»).
8. Психологический климат в коллективе. Управление социально-психологическим климатом в организации.
9. Организационная культура и ее виды.
10. Деловое общение как социально-психологическая категория. Виды, структура, функции.
11. Психологические основы манеры общаться. Типы собеседников. Модели общения.
12. Перцептивная сторона общения. Факторы, влияющие на формирование первого впечатления.
13. Психологические механизмы социальной перцепции: идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция.
14. Интеракция в деловом общении. Трансактный анализ общения (Э.Берн).
15. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
16. Основные коммуникативные качества грамотной речи.
17. Нормативный аспект культуры речи. Ошибки в речи руководителя.
18. Технические характеристики речи: основные качества голоса; дикция и артикуляция
19. Вербальные и невербальные средства общения. Роль невербальных средств в деловом общении.
20. Правила успешной коммуникации.
21. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
22. Аспекты речевой культуры: нормативный, коммуникативный, этический.
23. Логичность речи. Основные законы логики в речи.
24. Виды управленческих воздействий: убеждение, внушение, заражение, подражание, просьба, принуждение.
25. Коммуникативные барьеры в общении и их преодоление.
26. Психологические типы подчиненных и деловых партнеров.
27. Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, деловые дискуссии и их характеристики).
28. Деловая беседа как основная форма управленческого труда. Виды деловых бесед.
29. Роль вопросов в деловом общении. Классификация вопросов.
30. Деловое совещание. Подготовка и проведение делового совещания.
31. Правила конструктивной критики. Виды критики.
32. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.
33. Особенности полемической убеждающей речи. Способы опровержения оппонента.
34. Психологические и логические уловки в споре и способы защиты от них. Запрещенные приемы ведения полемики.

35. Виды и техники слушания. Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Эмпатическое слушание.
36. Манипуляции в деловом общении и способы защиты от них.
37. Логико-композиционная структура текста публичного выступления. Основные элементы композиции текста.
38. Характеристика различных видов публичных речей (информационная, убеждающая, призывающая, торжественная и др.)
39. Законы логики в публичной речи руководителя.
40. Виды аргументов. Типы логических и психологических аргументов. Техника и методика аргументации.
41. Этические аспекты в деятельности руководителя.
42. Имидж делового человека и его формирование.
43. Речевой этикет и его национальная специфика.
44. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя.
46. Национальные особенности делового общения.

Темы рефератов для самостоятельной подготовки

1. Роль общения в профессиональной деятельности.
2. Понятие эффективной коммуникации.
3. Транзактный анализ как инструмент совершенствования межличностного взаимодействия.
4. Понятие нейролингвистического программирования.
5. Нормативный аспект культуры речи делового человека.
6. Коммуникативные качества речи.
7. Перцептивная сторона общения. Механизмы и эффекты межличностного восприятия.
8. Коммуникативная компетентность руководителя.
9. Интерактивная сторона общения.
10. Психологический климат в коллективе. Понятие социометрического исследования.
11. Структура коммуникаций в малой группе.
12. Факторы, влияющие на формирование первого впечатления.
13. Правила убеждения собеседника.
14. Социально-психологические процессы, свойственные большим группам. Психология толпы.
15. Организационная и корпоративная культуры.
16. Виды деловых бесед и правила их проведения.
17. Управленческий стресс, причины и показатели стресса. Методы активного противодействия стрессу.
18. Конфликтные личности и особенности общения с ними.
19. Виды воздействия в управленческой сфере.
20. Манипуляции в деловом общении.
21. Постановка вопросов и техника ответов на них
22. Из истории развития ораторского искусства.
23. Формирование имиджа делового человека. Внешний облик.
24. Этикетные речевые формулы делового общения
25. Социальные ожидания работодателей и проблемы психологической подготовки студентов аграрного вуза

Методы (технологии) обучения

Основными методами и технологиями обучения, адекватно отвечающими целям и задачам изучения данной дисциплины, являются:

- методы проблемного обучения (проблемное изложение, частично-поисковый и исследовательский методы);
- элементы учебно-исследовательской деятельности, реализация творческого подхода, реализуемые на семинарских занятиях и при самостоятельной работе;
- проектные технологии, используемые при проектировании конкретных объектов изучения;
- лично ориентированные технологии, основанные на активных формах и методах обучения («мозговой штурм», деловая игра, дискуссия, пресс-конференция, круглый стол, кейс-технологии и др.).

На семинарских занятиях целесообразно использовать инновационные методы обучения, упражнения социально-психологического тренинга, что позволит не только улучшить теоретическое освоение материала, но и усилить его практическую направленность.

Социально-коммуникативный тренинг – это психологическое воздействие, основанное на активных методах групповой работы. Это форма специально организованного общения, в ходе которого решаются вопросы развития личности и формирования коммуникативных навыков, представляющих особую значимость для руководителя в управленческой деятельности.

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы магистрантов

При изучении дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- изучение магистрантами психолого-управленческих, социологических работ по проблемам психологии делового общения с последующим обсуждением;
- самостоятельная работа в виде решения индивидуальных психологических задач во время проведения семинарских занятий под контролем преподавателя;
- выполнение творческих заданий, подготовка рефератов по индивидуальным темам, способствующим расширению и углублению изучаемого материала;
- рефлексивно-деятельностные формы работы, выполнение цикла психолого-педагогических тестов с последующим написанием психологического портрета (эссе).

Перечень рекомендуемых средств диагностики компетенций магистранта

Оценка промежуточных учебных достижений магистрантов производится по десятибалльной шкале оценки.

В вузовской системе управления качеством образования предусматривается подсистема мониторинга, измерений, контроля качества.

Для аттестации магистрантов на соответствие их персональных знаний и умений по этапным или конечным требованиям стандарта создаются фонды оценочных средств и технологий, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и др.

Для контроля качества образования и оценки достижений магистрантов используется следующий диагностический инструментарий:

- подготовка научной статьи и выступление на конференции с докладом;
- проведение текущих контрольных опросов по отдельным темам;
- выполнение тестовых заданий по изучаемым темам;
- защита индивидуальных творческих заданий (эссе, психологический портрет);
- выполнение творческих работ;
- выполнение психологических тестов, практических заданий по культуре речи;
- подготовка рефератов по отдельным разделам учебной дисциплины;
- выступление студентов на занятиях по проблемным вопросам;
- коммуникативный тренинг делового общения;
- письменные контрольные тесты по культуре речи;
- устный зачет, письменный зачет, зачет в форме теста и др.

4.2. ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Авторитарность (от лат. *autoritas* — влияние, власть) – черта личности, выражающаяся в ее стремлении безоговорочно подчинить себе окружающих, с которыми она взаимодействует. Наиболее ярко авторитарность проявляется в авторитарном давлении руководителя (лидера) на подчинённых (ведомых), устранении других людей от участия в решении важнейших вопросов, как стратегических, так и тактических.

Адаптация сотрудника – это ознакомление человека с новой компанией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры. Наиболее эффективной является активная адаптация новичка с использованием организационных мероприятий и социально-психологических методов.

Альтруизм - черта характера, побуждающая человека бескорыстно приходить на помощь другим людям.

Апперцепция (от лат. *ad* и *perceptio* — восприятие) — понятие, означающее зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта и личностных особенностей его психики.

Асимметричное решение — один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

Ассертивность – способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное поведение и отвечать за него.

Аттракция привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

Барьеры общения – это факторы, служащие причиной неэффективного взаимодействия, конфликтов или способствующие им.

Богатство речи – это максимально возможное насыщение её разными, не повторяющимися средствами языка, необходимыми для выражения содержательной информации.

Бюрократизм [от франц. *bureau* — бюро, канцелярия + греч. *kratos* — власть, господство] — социальное явление, появляющееся и проявляющееся при следующих обстоятельствах: обезличенность, деперсонифицированность управленческого аппарата; бесконтрольность управленческого аппарата; наличие не подчиненных рыночным законам внеэкономических отношений функционеров управленческого аппарата и социальных объектов управления.

Валидность (англ. *valid* - пригодный) - качество метода психологического исследования, выражающееся в его соответствии тому, для изучения и оценки чего он изначально был предназначен.

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык.

Внутригрупповой фаворитизм – стремление каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.

Внутриличностный конфликт – участники конфликта различные психологические факторы внутреннего мира личности: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Внушение – неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.

Выразительность речи – это её эмоциональная насыщенность, богатство языковых средств, их разнообразие.

Гештальт-психология (от нем. *Gestalt* — форма, организация, образ, структура) — представители этого направления в современной психологии главное внимание обращают на внутреннюю психическую деятельность человека. Они обосновывают целостный характер психологического восприятия человеком явлений действительности. Учение о целостном и организованном характере человеческого мышления весьма важно для его понимания и уяснения его роли в практической деятельности людей, в том числе в деловом общении.

Группа социальная – относительно устойчивая совокупность людей, связанных системой отношений, регулируемых общими ценностями и нормами.

Гуманизм (от лат. *humanus* - человеческий, человечный) - прогрессивное направление духовной культуры, возвеличивает человека как величайшую ценность в мире, утверждает право человека на земное счастье, защиту прав на свободу, всесторонне развитие и проявление своих способностей.

Делегирование полномочий — управленческий прием, заключающийся в передаче подчиненным части обязанностей, прав и соответствующей ответственности из сферы действий руководителя.

Деловая беседа представляет собой форму устного обмена информацией между несколькими людьми в узком кругу.

Деловое общение представляет собой особую форму взаимодействия людей в процессе определенного вида трудовой деятельности

Деловое совещание – это способность коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации.

Деловые переговоры – это деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения.

Демократический стиль управления – совокупность приемов **управления**, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, **управления**, организации и контроля подчиненных.

Диалог (от греч. dialogos) — форма устной речи, разговор двух или нескольких лиц. В деловом общении представляет собой взаимный обмен информацией и учет каждым его участником психических состояний собеседников и их интересов.

Дистресс — чрезмерное напряжение организма, понижающее его возможность адекватно реагировать на требования внешней среды

Замещение - один из защитных механизмов, представляющих собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, разрешенную и более доступную, способную хотя бы частично удовлетворить актуальную потребность.

Заражение – психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний, побуждений.

Идентификация – уподобление себя партнеру по общению (предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попытки поставить себя на его место).

Избегание – это стремление выйти из конфликта не решая его, не настаивая на своем, но и не уступая своих позиций.

Имидж – (англ. image – образ) – сложившийся в массовом сознании (эмоционально окрашенный) образ кого-либо или чего-либо.

Ингибция – торможение психических процессов, ухудшение деятельности человека в присутствии других людей под их влиянием.

Интерактивная сторона общения – термин, обозначающий характеристику тех компонентов общения, которые связаны с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности.

Интеракция (лат. inter – между и actio – деятельность) – термин, используемый в социальной психологии и культурологии; обозначает взаимодействие, взаимное влияние людей или воздействие групп друг на друга как непрерывный диалог.

Инновационная активность (от англ, innovation — нововведение) — управленческая деятельность, учитывающая потребность рыночной экономики в непрерывном обновлении товаров, услуг, технологий и т.д., проявляется в стремлении побеждать в конкурентной борьбе за счет новизны, совершенства и качества продукции, в поддержке творческих, инициативных сотрудников, в готовности к организационным переменам, к ломке управленческих структур в ответ на колебания рынка и др.

Интроверт – человек, сосредоточенный на собственном внутреннем мире; психологический характер самоуглублённой личности.

Каузальная атрибуция (от лат. causa — причина и attributio — приписывание) — психологическая теория о том, как люди объясняют поведение других; приписывают ли они причину действий личностным особенностям субъекта действия (устойчивым чертам характера, мотивам, установкам) или внешним обстоятельствам. Позволяет вскрывать многочисленные ошибки в обыденной интерпретации поведения.

Климат социально-психологический – общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

Коммуникативная компетентность (от лат. *competens* – «способный») – способность устанавливать и поддерживать эффективные контакты с другими людьми при наличии внутренних ресурсов (знаний и умений).

Коммуникативная культура – это часть базовой культуры личности, обеспечивающая ее готовность к установлению гармоничных отношений с окружающей действительностью. В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, предупредительность и др.

Коммуникатор – субъект общения, передающий информацию.

Коммуникация – процесс двустороннего обмена информацией, ведущий к взаимному пониманию.

Компромисс – урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Конгруэнтность (от лат. *congruens* — совпадающий) — понятие, играющее важную роль в гуманистической психологии, оно означает «соответствие опыта, осознания и сообщения». Чем больше люди убеждаются в том, что сообщения каждого из них соответствуют имеющемуся опыту и его правильному осознанию, тем больше будет их доверие друг другу и удовлетворение общением между собой.

Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов людей.

Конфликт внутриличностный - состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.

Конформизм – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок.

Конфронтация – противоборство, противостояние, столкновение сторон, их интересов и целей.

Лидер (от англ. *leader* — ведущий, руководитель) — человек, обладающий наибольшим авторитетом и влиянием в группе, организации, политической партии, государстве. Выделяют *формальных* и *неформальных* лидеров.

Манипуляция – психологическое воздействие на человека или группу людей, суть которого в скрытом управлении их поведением.

Межгрупповой конфликт может возникать между формальными и неформальными группами, из которых состоит организация (например, между администрацией и профсоюзом) и т. п.

Межличностный конфликт – причинами являются несходство характеров, борьба за ограниченные ресурсы, различные точки зрения на загруженность у руководителя и подчиненного и т. п.

Менеджмент (от англ. *manage* — управлять, заведовать, руководить) – управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Механизмы психологической защиты — в современной психологии трактуются как способы сохранения человеком своего душевного равновесия. Они проявляются, в частности, как тенденция человека сохранить привычное мнение о себе, отторгая или искажая неблагоприятную информацию, разрушающую это мнение. Ряд механизмов психологической защиты глубоко проанализирован в работах З. Фрейда.

Невербальные средства общения – это коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику и т. д.)

Нерефлексивное (пассивное) слушание – это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями.

Нонконформизм – опровержение человеком мнения большинства, кажущаяся независимость личности от мнения группы.

Общение деловое — вид общения, определяющим содержанием которого выступает совместная деятельность людей, их общее дело.

Перцептивная сторона общения означает процесс взаимовосприятия и познания партнеров по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Подражание – сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.

Полемика — это борьба принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

Поощрение - метод воспитания, предусматривающий педагогическое воздействие на личность и выражает положительную оценку воспитателем поведения воспитанника с целью закрепления положительных качеств и стимулирование к активной деятельности.

Приспособление представляет собой тенденцию к сглаживанию противоречий, поступаясь своими интересами.

Психодиагностика — область психологии, в рамках которой разрабатываются методы выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности, ее психических свойств и способностей психологического общения с другими людьми.

Психология общения — раздел общей и социальной психологии, раскрывающий психологические механизмы общения людей, прежде всего стимулы и мотивы общения, его способы и формы, складывающиеся стереотипы и «технологии» общения.

Психология управления — отрасль прикладной психологии, изучающая организованную деятельность людей, объединенных в одной организации, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, техническими и организационными требованиями.

Психологическое влияние – это воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью психологических средств.

Публичное выступление – это непосредственное речевое воздействие выступающего на аудиторию.

Резюмирование (от фр. resume) — подведение итогов беседы, соединение ее фрагментов в единое смысловое целое. Применяется в ходе и в конце беседы, заседаний, телефонных разговоров.

Референтная группа (лат. referens - сообщающий) – группа людей, в чем-то привлекательных для индивида, чьи ценности, суждения, нормы и правила поведения он безусловно разделяет и принимает для себя.

Рефлексивное (активное) слушание представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений.

Рефлексия – определяется в процессах общения как понимание того, как другой человек знает и понимает меня самого.

Реципиент – субъект общения, принимающий информацию.

Ригидность - заторможенность мышления, проявляющаяся в трудности отказа человека от однажды принятого способа мышления и действий.

Соперничество – открытая борьба за свои интересы.

Сотрудничество – это поиск решения, удовлетворяющего интересы двух сторон. Цель его применения – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения.

Социальная роль – совокупность норм, правил и форм поведения, характеризующих типичные действия человека, занимающего определенное положение в обществе.

Социально-психологический тренинг – теория и практика специального психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанная на улучшение их общения и приспособление к условиям жизни.

Социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных субъектов и т.п.

Социальные стереотипы (от греч. stereos — твердый и typos — отпечаток) — сложившиеся в сознании отдельных людей и социальных групп устойчивые представления о тех или иных социальных явлениях, привычное отношение к ним. Можно выделить политические, моральные, религиозные и другие стереотипы — классовые, националистические, узкогрупповые и т.д. Разного рода социальные стереотипы нередко проявляются и в деловом общении.

Сплоченность групповая – характеристика степени связанности, единения членов группы.

Статус (лат. status – положение, состояние) – положение субъекта в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии, степень авторитета в глазах остальных участников группы.

Стереотипизация – это сложившийся некоторый устойчивый образ события, явления или человека, которым мы пользуемся как своеобразным «сокращением» при взаимодействии.

Стиль общения – индивидуальная стабильная форма коммуникативного поведения человека, проявляющаяся в любых условиях взаимодействия – в деловых и личных отношениях, в стиле руководства и т. д.

Стиль руководства — совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов. Определяется в основном тремя параметрами: особенностями личности руководителя, зрелостью коллектива и производственной ситуацией.

Стратегии взаимодействия – совокупность преобладающих особенностей поведения человека в отношениях с другими людьми в конкретной ситуации, которые определяются по соотношению тенденций направленности на себя и направленности на партнера в процессе взаимодействия

Суггестия (внушаемость)– непроизвольная податливость человека мнению других лиц или группы.

Темперамент (лат. temperamentum - надлежащее соотношение частей, соразмерность) - динамическая характеристика психических процессов и поведения человека, проявляющаяся в их скорости, изменчивости, интенсивности и др.

Толерантность – терпимость к различиям (религиозным, этническим, расовым, лингвистическим и др.); признание права человека на «инаковость».

Точность речи – это соответствие слов обозначаемым предметам (явлениям) действительности или соответствие между общепринятым значением слова и его применением в речи.

Трансакционный анализ — в концепции американского психолога Э. Берна — это анализ взаимоотношений людей, в том числе деловых, с точки зрения взаимодействия их *психологических состояний*.

Убеждение – сознательное, аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их суждения, отношения, намерения или решения.

Уместность речи – такая организация средств языка, которая делает речь отвечающей целям и условиям общения. Уместная речь соответствует теме разговора, его логическому и эмоциональному содержанию.

Управленческая культура - понятие интегративное. Это высокий уровень сформированности интеллектуальных, эмоционально-волевых, нравственных, физических качеств, совокупность которых позволяет решать профессиональные задачи в сфере административных и социально-психологических функций управления с высокой степенью эффективности и стабильности.

Уровень притязаний - максимальный успех, которого рассчитывает добиться человек в том или ином виде деятельности.

Ценностные ориентации — ориентации отдельного человека, больших и малых социальных групп, этнических общностей и т.д. на определенные социальные ценности. В деловом общении ценностные ориентации партнеров во многом определяют характер их взаимодействия.

Фасилитация – облегчающее воздействие присутствующих людей на психологию и поведение человека, выражающееся в активизации его психических процессов и состояний, улучшении практической деятельности.

Формальная структура организации обусловлена функциональным разделением труда, официальными, юридически закрепленными правами и обязанностями сотрудников. В рамках этой структуры каждый член организации должен выполнять определенные функции (роли) в зависимости от того положения (статуса), которое он официально занимает. Формальная структура закреплена в уставе фирмы, официальных инструкциях, приказах и других нормативных актах.

Фрустрация - эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

Харизма – это особое свойство, благодаря которому человека оценивают как одаренного особыми качествами и способного оказывать эффективное влияние на других.

Экстериоризация (от лат. exterior — внешний) — процесс перевода внутренней мыслительной деятельности человека в его внешнюю орудийную деятельность в соответствии с его интересами, целями и умственными (идеальными) моделями деятельности.

Экстраверт – человек с открытым общительным характером, обращенный в своих переживаниях и интересах к объектам внешнего мира.

Эмпатия – «вчувствование», умение распознавать эмоции окружающих, откликаться на них.

Этика (от греч. ethos — обычай, нрав) — учение о морали и нравственности. Нередко понятия «мораль» и «нравственность» употребляются как тождественные. В других случаях понятие «мораль» характеризует специфические проявления общественного и индивидуального сознания (моральное сознание), а понятие «нравственность» употребляется для характеристики столь же специфических форм поведения людей и их отношений друг к другу (нравственное поведение, нравственные отношения).

Этика делового общения — учение о проявлении морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров.

Этикет (от фр. etiquette) — установленный порядок и внешние формы поведения где-либо, например дипломатический этикет. *Деловой этикет* представляет собой совокупность правил и форм поведения при взаимоотношениях деловых партнеров. Он используется при знакомстве, проведении беседы, переговоров, расставании с партнером и т.д. Правила этикета, в том числе делового, заключают в себе эстетические и нравственные характеристики.

Эффект ореола – приписывание воспринимаемому человеку качеств на основе образа, который сложился ранее о нем из различных источников информации.

Эффект проецирования – проявляется в склонности людей приписывать другим свои собственные установки, эмоции, мнения, иначе говоря, судить их по себе.

Эффекты «первичности» и «новизны» зависят от порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем. При восприятии незнакомых людей преобладающей является самая первая известная информация о нем.