

Вопрос 1. Составьте психологический портрет сотрудника организации имеющего «синдром эмоционального выгорания».

Синдром эмоционального выгорания - это состояние, которое возникает у людей, работающих в условиях длительного стресса и перегрузки, когда они чувствуют, что не могут справиться с поставленными перед ними задачами и требованиями. Сотрудник, страдающий синдромом эмоционального выгорания, может проявлять следующие характеристики:

1. Потеря интереса к работе и низкая мотивация. Сотрудник может чувствовать, что его работа не имеет смысла, что он не видит результатов своего труда и что его усилия не оцениваются.
2. Ощущение усталости и истощения. Сотрудник может чувствовать, что он постоянно находится в состоянии напряжения и утомления, что это влияет на его работоспособность и качество выполнения задач.
3. Раздражительность и агрессивность. Сотрудник может проявлять необоснованную агрессию и раздражительность в отношении коллег, клиентов и руководства.
4. Снижение самооценки и чувства беспомощности. Сотрудник может чувствовать, что он не способен решать проблемы и выполнять задачи, которые раньше были для него несложными, что это может приводить к ухудшению его самооценки.
5. Избегание общения и социальной изоляции. Сотрудник может избегать общения с коллегами и изоляционные отношения, потому что ему трудно контролировать свои эмоции и чувства.
6. Негативное отношение к работе и организации. Сотрудник может чувствовать, что организация не ценит его труд и что его усилия не оцениваются.
7. Низкая концентрация и эффективность. Сотрудник может испытывать трудности с концентрацией на работе и выполнять задачи неэффективно, что ведет к ухудшению качества работы.

При наличии синдрома эмоционального выгорания сотрудник может испытывать различные эмоции, включая гнев, страх, депрессию, беспокойство и отчаяние.

Вопрос 2. Составьте сравнительную таблицу «эволюция взглядов на управление: школа научного управления Ф. Тейлора и школа «человеческих отношений» З. Мэйо. ...

Основатель: Фредерик Тейлор

Основные идеи: Рациональный подход к управлению

Принципы: Стандартизация процессов и задач

Роль сотрудников: Исполнители задач

Работа в команде: Слабо развита

Мотивация: Финансовая

Достоинства: Эффективное использование времени и ресурсов, Оптимизация рабочих процессов

Недостатки: Игнорирование потребностей и мнения сотрудников - Излишняя формализация рабочих процессов

Основатель: Элтон Мэйо

Основные идеи: Управление на основе социальных отношений

Принципы: Стимулирование коммуникации и взаимодействия

Роль сотрудников: Активные участники процесса управления

Работа в команде: Основной фокус

Мотивация: Психологическая

Достоинства: Активное участие сотрудников в процессе управления -
Улучшение мотивации и производительности

Недостатки: Недостаточное внимание к реальным причинам проблем в процессе управления - Излишняя сентиментальность в отношении сотрудников

Школа научного управления Ф. Тейлора и школа «человеческих отношений»

3. Мэйо представляют два разных подхода к управлению. **Школа научного управления Ф. Тейлора** предлагает эффективное использование времени и ресурсов, оптимизацию рабочих процессов и их формализацию. Однако такой подход может игнорировать потребности и мнения сотрудников, что может привести к недовольству и снижению производительности. Кроме того, излишняя формализация рабочих процессов может затруднить адаптацию к изменяющимся условиям.

В то время как **школа «человеческих отношений» 3. Мэйо** акцентирует внимание на реализации потенциала сотрудников, стимулирует коммуникацию и взаимодействие в коллективе, что может улучшить мотивацию и производительность. Однако, этот подход может упустить реальные причины проблем в процессе управления, а также привести к излишней сентиментальности в отношении сотрудников, что также может повлиять на эффективность управления.

Вывод: В целом, обе школы управления имеют свои достоинства и недостатки, и каждая из них может быть применена в зависимости от конкретных ситуаций и потребностей организации. Однако, лично для меня, школа человеческих отношений более близка к моим взглядам, так как она уделяет большое внимание человеческим аспектам управления, таким как мотивация, коммуникация и взаимоотношения в коллективе. Я считаю, что эти факторы имеют решающее значение для успешной работы организации, и без них любая система управления будет неэффективной.

Вопрос 3. Составьте психологический портрет руководителя, придерживающегося либерального стиля руководства.

Руководитель, придерживающийся либерального стиля руководства, обычно является открытым и эмоционально интеллектуальным лидером. Он ценит индивидуальность и самостоятельность каждого сотрудника и уделяет внимание их потребностям и мнениям.

Руководитель-либерал мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими подразделениями. Он непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам, и смиряется с ними, может без особых оснований отменить ранее принятое решение. Как правило, он очень осторожен, видимо, по причине того, что не уверен в своей компетенции, а значит, и в положении, занимаемом в служебной иерархии.

Либеральный руководитель, как правило, доверяет своим сотрудникам и не слишком контролирует их работу, давая возможность для саморазвития и проявления их талантов. В то же время, он готов оказать поддержку и помощь в тех случаях, когда это необходимо.

Кроме того, руководитель, придерживающийся либерального стиля руководства, обычно является коммуникабельным и терпимым, способным учитывать различные точки зрения и искать компромиссы. Он не стремится доминировать над своими подчиненными и готов выслушать их мнение и предложения.

Наконец, такой руководитель способен создать атмосферу доверия и уважения в коллективе, что, в свою очередь, позволяет сотрудникам проявлять свои лучшие качества и достигать поставленных целей.

Вопрос 4. Общение и межличностные отношения составьте схему

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера).

Определения видов общения:

1. «Контакт масок» - В процессе общения нет стремления понять человека, не учитываются его индивидуальные особенности, поэтому данный вид общения принято называть формальным. В ходе общения используется стандартный набор масок, которые стали уже привычными (строгость, вежливость, безразличие и т.п.), а также соответствующий им набор выражений лица и жестов

2. Примитивное общение - Данный вид общения характеризуется «нужностью», т.е. человек оценивает другого как нужный или ненужный (мешающий) объект. Если человек нужен, с ним активно вступают в контакт, если не нужен, мешает — «отталкивают» резкими репликами.

3. Формально-ролевое общение - При таком общении вместо понимания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли

4. Деловое общение - В этом виде общения учитываются особенности личности, возраст, настроения собеседника, но интересы дела являются более важными.

5. Светское общение - Общение беспредметное, люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Вежливость, такт, одобрение, выражение симпатий — основа данного вида общения.

Под термином **«межличностные отношения»** психологи подразумевают совокупность взаимодействий, которые возникают между отдельными людьми, часто сопровождаются эмоциональными переживаниями и в некотором роде передают состояние внутреннего мира человека.

Официальные — на должностной основе, устанавливаются нормами и правилами

Неофициальные — на базе личного общения, локальные нормы и границы

Деловые — обусловл. Должностным положением членов группы и выполнения ими своих обязанностей

Личные – обусловл. Симпатиями и антипатиями, независимы от основной деятельности группы

Рациональные – на первый план выходят знания людей друг о друге

Вопрос 5. Составьте психологический портрет руководителя, придерживающегося демократического стиля руководства. Приведите примеры, где ярко проявляется данный стиль управления

Руководитель, придерживающийся демократического стиля руководства, отличается высокой степенью эмпатии и способностью прислушиваться к мнениям и идеям своих подчиненных. Он старается создавать атмосферу взаимного уважения и доверия в коллективе, поощряет инициативу и самостоятельность в работе.

Психологический портрет такого руководителя включает в себя следующие качества:

1. Эмпатия. Руководитель, понимает, что каждый сотрудник имеет свои индивидуальные потребности и мотивы, которые нужно учитывать. Он старается установить эмоциональный контакт с каждым сотрудником, проявляет интерес к его проблемам и предлагает помощь в их решении.
2. Способность прислушиваться. Руководитель открыт для идей и мнений своих подчиненных. Он стимулирует дискуссии, поощряет обмен мнениями, учитывает мнения своих подчиненных при принятии решений.
3. Умение делегировать. Руководитель умеет делегировать полномочия своим подчиненным, доверяет им их решениям и старается поддерживать их в их действиях. Он стимулирует сотрудников к самостоятельности и инициативе, что приводит к повышению их мотивации и ответственности.

Примеры проявления демократического стиля управления:

1. Организация общих собраний и обсуждение вопросов с сотрудниками.
2. Привлечение сотрудников к решению сложных задач и принятию важных решений.
3. Систематическое проведение опросов и анкетирования среди сотрудников с целью выявления их мнений и предложений.
4. Поощрение инициативы и самостоятельности в работе сотрудников, а также установление системы поощрений и стимулирования развития их профессиональных навыков и качеств.

Примером яркого проявления демократического стиля управления может служить компания Google, где высокое значение придается творчеству и самореализации сотрудников. В компании проводятся еженедельные "brainstorming" сессии, где сотрудники вольны высказывать свои идеи и предложения, которые затем обсуждаются на общих собраниях. Руководители компании стараются создать условия, которые позволяют сотрудникам самостоятельно выбирать методы работы, поощряют использование инновационных методов и поддерживают развитие культуры обратной связи.

Таким образом, демократический стиль управления предполагает создание условий для проявления самостоятельности, ответственности и творческого потенциала сотрудников. Руководитель, придерживающийся этого стиля, должен быть открыт для новых идей и мнений, уметь делегировать полномочия и устанавливать систему поощрения и стимулирования профессионального роста своих подчиненных.

Вопрос 6. Личность как субъект управления, подберите пример двух эго-направленностей личности в деятельности. Обоснуйте свой выбор

Личность является важным фактором в управлении, поскольку ее поведение и мотивация могут оказать значительное влияние на успех организации. Одним из ключевых аспектов личности является ее эго-направленность, то есть ориентация на собственные интересы и потребности.

Примерами эго-направленностей личности в деятельности могут быть следующие:

1. Ориентация на личные достижения и признание со стороны других людей (самоутверждение). Люди, ориентированные на самоутверждение, стремятся достичь выдающихся результатов и получить признание и уважение со стороны других людей. Они обычно работают усердно, амбициозны и могут часто становиться лидерами в своих областях.
2. Ориентация на сотрудничество и установление гармоничных отношений с окружающими (социальное признание). Люди, ориентированные на социальное признание, стремятся создать гармоничные отношения с окружающими и получить признание со стороны коллег и друзей. Они могут быть отличными командными игроками, работающими на достижение общих целей и поддерживающими дух коллективизма в организации.

Обе эго-направленности могут быть полезны в деятельности и управлении, но наиболее эффективным подходом является балансирование между ними в зависимости от задач и контекста.

Вопрос 7. Составьте психологический портрет руководителя, обладающего флегматическим типом темперамента (укажите как достоинства, так и недостатки.)

Флегматический тип темперамента характеризуется пассивностью, медлительностью и инертностью. Руководитель с таким типом темперамента может быть весьма уравновешенным и спокойным в трудных ситуациях, что является его преимуществом. Он способен рассудительно подойти к проблемам, избегать эмоциональных всплесков и быстрого принятия решений. Это помогает ему сохранять хладнокровие и спокойствие, что может быть полезно в кризисных ситуациях.

Однако, руководитель с флегматическим типом темперамента может быть склонен к медленной реакции на изменения и отказываться от новых идей и изменений, что является его недостатком. Его медлительность и инертность могут вызвать замедление темпа работы команды и снижение продуктивности. Ему может быть трудно мотивировать себя и других, что также может отрицательно сказаться на работе команды.

Кроме того, руководитель с флегматическим типом темперамента может быть склонен к откладыванию принятия решений и обдумыванию слишком многих деталей, что может затянуть процесс принятия решений. Это также может стать препятствием в эффективном управлении командой.

Итак, руководитель с флегматическим типом темперамента может быть хорошо подходит для управления в стабильной и спокойной среде, однако, ему необходимо учиться принимать решения быстрее и более энергично действовать в случае необходимости.

Вопрос 8. Составьте психологический портрет сотрудника организации, мотивированного на достижение успеха

Сотрудник, мотивированный на достижение успеха (СМУ), - это человек, который испытывает сильное желание достигнуть поставленных целей и не останавливается перед трудностями, несмотря на возможные неудачи. Такой сотрудник обычно является энергичным, целеустремленным, трудолюбивым и упорным. Он готов преодолевать трудности, принимать риски и работать усердно для достижения своих целей. Важной характеристикой СМУ является его стремление к самосовершенствованию и личностному росту. Такой сотрудник обычно заинтересован в получении новых знаний, навыков и опыта, и готов работать над улучшением своих профессиональных качеств. Он часто является инициативным и самостоятельным, и готовым предлагать новые идеи и решения для достижения общих целей.

Для мотивированного на успех сотрудника очень важным является признание его достижений и успехов со стороны коллег и руководства. Такой сотрудник часто нуждается в положительной обратной связи, чтобы сохранять мотивацию и продолжать работать усердно над достижением своих целей. Он также обычно готов работать в команде и сотрудничать с коллегами, чтобы достичь общих целей и задач.

СМУ часто обладает высоким уровнем самодисциплины и организованности. Он готов планировать свою работу, устанавливать приоритеты и дисциплинированно следовать этому плану. Такой сотрудник также может быть очень ответственным и надежным, и готовым взять на себя дополнительную ответственность, если это необходимо для достижения общих целей.

СМУ может стать ценным активом для организации, если он будет правильно мотивирован и поддерживаем в своих усилиях. Руководство должно признавать их достижения, предоставлять возможности для личностного и профессионального роста, и поощрять их инициативу и самостоятельность. Это поможет создать благоприятную рабочую среду, которая будет способствовать мотивации и успехам таких сотрудников, а также общим достижениям организации в целом.

Вопрос 9. Составьте психологический портрет руководителя, обладающего сангвинистическим типом темперамента (укажите как достоинства, так и недостатки.)

Руководителю с сангвиническим темпераментом присущи такие положительные качества, как целеустремленность и настойчивость, большая подвижность и легкая приспособляемость к новой обстановке, умение четко и уверенно действовать в сложных условиях, гибкость ума и сосредоточенность внимания, высокая продуктивность при динамической работе, оптимизм и склонность к юмору, общительность и коллективизм, стремление к лидерству, умение быстро найти контакт с подчиненными и завоевать авторитет, постоянное стремление к духовному обогащению и самовоспитанию. Такой лидер способен легко мотивировать и вдохновлять своих подчиненных, создавая настроение энтузиазма и оптимизма.

У них развито чувство собственного достоинства, собственной значимости и уверенности в своем влиянии. **Самооценка сангвиника или адекватна, или несколько завышена, она формируется на основе адекватного отражения своих возможностей, умений и навыков.** Положительная самооценка в сочетании со склонностью к лидерству дает руководителю-сангвинику возможность добровольно, самостоятельно принимать на себя ответственность за решение групповых задач и проблем..

Однако, среди недостатков сангвиника можно выделить его непостоянство и неустойчивость, что может приводить к непродуктивным проектам, которые начаты, но не доведены до конца. Сангвиник обычно не любит детальное планирование и склонен к откладыванию выполнения задач на потом. Кроме того, такой руководитель может быть не очень терпимым к критике и не любит слушать негативную обратную связь, что может приводить к трудностям в коммуникации и открытости.

Еще один недостаток сангвинистического типа темперамента в том, что он может легко увлекаться новыми идеями и проектами, что может приводить к недостатку внимания к текущим задачам и процессам. Таким образом, эта особенность может затруднять баланс между проектами и обязательствами.

В целом, сангвинистический тип темперамента может быть полезным в руководстве, особенно в проектах, связанных с коммуникациями и созданием атмосферы энтузиазма и оптимизма. Однако, такой руководитель должен учитывать свои недостатки и стараться контролировать свою неустойчивость и непостоянство, а также развивать навыки внимания к текущим задачам и процессам.

Вопрос 10. Составьте схему: «Этапы развития команды»

Команда - это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

Формирование. (Рабочая группа) Роль лидера команды на этом этапе является решающей. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды. Лидер должен познакомить членов команды друг с другом, создать обстановку непринужденности, прояснить цели, роли, ответственность и процедуры.

Бурление. (Псевдокоманда) Лидер команды должен помочь ей успешно разрешить споры, которые возникают на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Фаза «бурление» предоставляет реальную возможность очистить группу от нежелательных членов, и если это провести осторожно, команда может стать более сплоченной.

Нормирование. (Потенциальная команда) На этом этапе лидер команды должен гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Построение команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения команды и в согласовании стремлений каждого члена команды с общими целью и ценностями.

Функционирование. (Реальная команда) На данном этапе команда объединена и работает продуктивно. Поведение лидера команды на этом этапе

включает в себя следующие действия: одобрение, оценку, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

Перемена или расставание. Для лидера команды важно всякий раз представлять неопределенности, возникающие перед членами команды, по мере того, как они переходят к новым задачам. Они нуждаются в информации о том, насколько хорошо сделана ими работа, что они узнали и смогут ли справиться с новыми заданиями. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами.

Вопрос 11. Составьте психологический портрет сотрудника организации, мотивированного на избегание неудач.

Сотрудник, мотивированный на избегание неудач, часто становится жертвой собственных переживаний и страхов. Он стремится избежать ошибок и провалов, поэтому в основном действует с осторожностью и чрезмерной озабоченностью, что может снижать его производительность и эффективность.

Такой сотрудник обычно склонен к переживанию и переосмыслению прошлых ошибок, что может привести к появлению чувства неуверенности и тревоги. Он может откладывать принятие решений из-за боязни ошибиться, а также становиться излишне критичным к себе и своей работе.

Однако, среди достоинств такого сотрудника можно выделить его высокий уровень ответственности и тщательный подход к выполнению своих задач. Он стремится к достижению своих целей и готов вкладывать много времени и усилий в свою работу.

Кроме того, такой сотрудник обычно является бдительным и предусмотрительным, что может быть полезным в работе, связанной с рисками и неопределенностью. Он также обычно склонен к тщательной подготовке и планированию, что может помочь ему избежать ошибок и повысить его успех в работе.

Однако, такой сотрудник может столкнуться с трудностями, если его переживания и страхи приведут к избеганию принятия рискованных решений, которые могут быть необходимы для достижения успеха. В таком случае, ему может понадобиться помощь и поддержка коллег или руководства, чтобы преодолеть свои страхи и начать принимать более решительные действия.

В целом, сотрудник, мотивированный на избегание неудач, может быть полезным в работе, требующей тщательности и предусмотрительности. Однако, он должен учитывать свои недостатки и стараться не допускать излишней самокритичности и переживаний, которые могут стать препятствием на пути к достижению успеха.

Вопрос 12. Составьте схему: Виды корпоративных культур.

Организационная (корпоративная) культура — это система общепринятых в [организации](#) представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Уильям Оучи выделил три основных вида организационных (корпоративных) культур:

- **Бюрократическую культуру**, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.
- **Клановую культуру**. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служит традиции.
- **Рыночную культуру**, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником здесь является собственность на ресурсы.

Вопрос 13. Составьте психологический портрет руководителя, обладающего холерическим типом темперамента (укажите как достоинства, так и недостатки.)

Холерический тип темперамента характеризуется как энергичный, целеустремленный и динамичный. Руководитель с холерическим типом темперамента обычно обладает следующими достоинствами:

- имеют высокий уровень энергии и усердно работают, чтобы достичь поставленных целей.
- обычно являются инициативными и принимают быстрые решения в сложных ситуациях.
- обладают высоким уровнем самоуверенности и не боятся рисковать.
- обладают высокой мотивацией и умеют мотивировать своих подчиненных, чтобы достичь высоких результатов.

Однако, руководитель с холерическим типом темперамента также может иметь следующие недостатки:

- могут быть слишком уверены в себе, что может привести к принятию ошибочных решений или неудачным шагам.
- их энергия может приводить к тому, что они не будут уделять достаточное внимание деталям, что может привести к ошибкам.
- могут быть не терпеливыми, что может привести к тому, что они не дадут достаточного времени своим подчиненным для решения проблем.
- могут быть слишком доминирующими, что может привести к тому, что они будут давить на своих подчиненных, что может негативно сказаться на эффективности команды.

В целом, холерический тип темперамента может быть весьма полезным для руководителя, но только если он умеет управлять своими недостатками.

Вопрос 14. Лидерство в структурах управления, приведите примеры. Обоснуйте свой выбор.

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

- более высокая активность и инициативность индивида при решении группой совместных задач;

- большая информированность о решаемой задаче, членах группы и ситуации в целом;
- более выраженная способность оказывать влияние на других членов группы;
- большее соответствие поведения социальным установкам, ценностям и нормам, принятым в данной группе;
- большая выраженность личных качеств, эталонных для данной группы.

В качестве примера выдающегося лидера, который в свое время произвел на меня очень сильное впечатление, хотел бы привести Стива Джобса, который был одним из наиболее влиятельных лидеров в мире высоких технологий в конце 20-го и начале 21-го века. Он основал и возглавлял компанию Apple, при этом он был не просто руководителем, а настоящим лидером компании, которая сейчас занимает одно из ведущих мест в индустрии компьютеров и мобильных устройств.

Джобс был известен своей страстью к продуктам и качеству, а также своими нестандартными подходами к управлению. Его лидерский стиль был связан с некоторыми конкретными чертами:

- Джобс был известен своей способностью смотреть в будущее и понимать, какие продукты будут востребованы потребителями. Он не только видел будущее, но и создавал его, разрабатывая продукты, которые меняли отрасли.
- Джобс был обладателем харизматичной личности, которая привлекала внимание и вдохновляла людей. Сотрудники Apple в буквальном смысле «заражались» его идеями, верили в их успех, и прилагали возможные усилия для их реализации. Его презентации были впечатляющими и убедительными, что помогало ему в создании, а так же в продвижении своих идей и продуктов.
- Джобс был известен своими требованиями к качеству продуктов и их дизайну. Он был внимателен к каждой детали и добивался совершенства в каждом аспекте продукта.
- Джобс не боялся пробовать новые подходы и идеи, которые могли казаться рискованными или необычными. Он не просто следовал традиционным подходам, но и создавал новые стандарты, которые помогали его компании отличаться от конкурентов.

В целом, Стив Джобс был лидером, который вдохновлял своих сотрудников и клиентов на создание и использование продуктов, которые меняли мир. Его лидерский стиль был связан с выдающимися достижениями и инновациями, но также с требовательностью и перфекционизмом.

Вопрос 15. Эволюция взглядов на управление, составьте схему.

1. Школа научного управления Ф. Тейлора;

В системе Тейлора труд считался основным источником повышения эффективности, так как он придавал большой смысл манере управления, верной системе дисциплинарных наказаний и мотивации труда.

Основные 4 научных принципа теории научного управления Тейлора:

- внедрение экономных методов работы;
- профессиональный подбор и обучение кадров;
- рациональная расстановка кадров;
- сотрудничество администрации и работников – экономическая температура любого предприятия.

Вклад школы научного управления в теорию классического менеджмента:

- использование научного анализа для изучения трудового процесса и определения лучших способов выполнения задачи;
- отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения;
- важность справедливого материального стимулирования работников для повышения производительности;
- отделение планирования и организационной деятельности от самой работы.

К недостаткам данной теории можно отнести следующее:

- учение базировалось на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности;
- в работнике Тейлор и его последователи видели только исполнителя простых операций и средство достижения цели;
- не признавали разногласий, противоречий, конфликтов между людьми;
- в учении рассматривались и учитывались только материальные потребности рабочих.

2. Школа «Человеческих отношений» Элтон Мэйо.

Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде.

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

- трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;
- межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;
- жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;
- руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

Школа человеческих отношений внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека;
- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

3. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Все факторы, влияющие на деятельность человека в производственной ситуации, были разделены на мотивирующие ("мотиваторы") и гигиенические.

Гигиенические факторы, или факторы "здоровья", - это факторы окружающей среды, в которой осуществляется работа. Наиболее существенными гигиеническими факторами являются: политика фирмы и администрации, комфортные условия и безопасность труда, нормальная освещенность, наличие отопления, режим труда, заработная плата, оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни и т.п..

Мотивирующие факторы связаны с самим характером и сущностью работы, способствуют росту степени удовлетворенности трудом и рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую обобщенно можно назвать потребностью в росте. Наиболее существенными мотиваторами являются, в частности: успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность и т.п. *Формула гласит: рабочая обстановка плюс мотивационные факторы равняется состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равняется нулевому эффекту.*

4. Мотивационная теория ожиданий Врума.

Согласно теории ожидания Врума, подчинённые работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трёх областях:

- ожидания в отношении «затраты труда - результатов» (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;
- ожидания в отношении «результатов-вознаграждений» (Р-В) - эти ожидания определённого вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;
- третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – ценность полученного поощрения или вознаграждения.

Вопрос № 16. Разработайте систему мотивации сотрудников организации. Обоснуйте вашу позицию

При разработке системы мотивации на производстве, за основу я бы взял теорию мотивации К.Альдерфера. Система мотивации состоит из трех уровней, структура системы приведена ниже.

1. Уровень «Существование»: Деньги; Условия труда; Удобство на рабочем месте; Система страхования; Медицинское обслуживание; Система пенсионного обеспечения.

2. Уровень «Связь»: Группы вне предприятия; Групповые формы организации труда; Награды; Титулы; Звания

3. Уровень «Рост»: Творческая работа; Свобода в выборе средств и методов выполнения задач; Лидерские позиции; Упоминание в публичных выступлениях; Карьерный рост.

Если у сотрудника достаточно удовлетворены социальные потребности, нужно мотивировать его на удовлетворение потребностей роста. И наоборот, если работник обнаруживает незначительные потребности роста, значит, у него сильнее развиты потребности связи.

По данной структуре можно двигаться в двух направлениях. Это также удобно при мотивации персонала. Например, руководитель не может удовлетворить потребность сотрудников в развитии и росте, тогда ему стоит переключить их внимание на потребности в связи. Развиваясь в этом направлении, сотрудник повысит свою квалификацию и потенциал, станет более мотивированным.

Вопрос 17. Составьте психологический портрет руководителя, придерживающегося авторитарного стиля руководства.

Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля руководства, обычно проявляет сильную волю и настойчивость в достижении целей. Он

ориентирован на результаты и не колеблется в принятии решений, зачастую даже не считаясь с мнением своих подчиненных. Такой лидер часто берет на себя ответственность за успехи и неудачи организации, демонстрируя тем самым высокую уверенность в своих силах и компетенциях.

Авторитарный руководитель обычно проявляет жесткость и непреклонность в своих требованиях и принуждает подчиненных к выполнению задач и обязанностей, используя средства дисциплины и наказания. Он может проявлять агрессивность и не терпеть возражений, считая свою точку зрения единственно верной. В отношениях с подчиненными такой лидер не всегда проявляет эмпатию и не всегда готов выслушать их мнения.

Однако, несмотря на недостатки, авторитарный стиль руководства может быть эффективным в условиях кризисных ситуаций, когда необходимо принимать быстрые и жесткие решения для предотвращения ущерба организации. Кроме того, в командах, состоящих из молодых и неопытных сотрудников, авторитарный руководитель может стимулировать их к более высокой производительности и развивать у них дисциплину и ответственность.

Однако, на мой взгляд, авторитарный стиль руководства не является максимально эффективным и не приемлем в долгосрочной перспективе. Руководитель, придерживающийся этого стиля, может сильно ограничить творческий потенциал своих подчиненных и подавить их мотивацию, что может привести к долгосрочному ухудшению работы организации. Вместо этого, лучше всего использовать комбинацию различных стилей руководства в зависимости от ситуации и особенностей конкретной команды.

Вопрос 18. Психологические принципы и закономерности управленческой деятельности. Приведите примеры, подтверждающие, что при управлении организацией необходимо следовать данным принципам.

Психологические принципы управленческой деятельности:

- 1) **принцип соответствия людей структуре** (нельзя подстраивать организацию к способностям работающих людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели);
- 2) **принцип единоначалия, или административной ответственности одного лица** (ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем, и он должен получать приказы только от этого руководителя);
- 3) **принцип департаментализации** (Следует точно установить функции и роль каждого подразделения (в том числе и вновь организованного), его место в общей структуре организации);
- 4) **принцип специализации управления** (все регулярно повторяющиеся действия нужно распределять между работниками и не дублировать их);
- 5) **принцип диапазона управления** (на одного руководителя не должно приходиться более 6–12 подчиненных);
- 6) **принцип вертикального ограничения иерархии** (чем меньше иерархических степеней, тем легче управлять организацией);

- 7) **принцип делегирования полномочий** (руководитель не должен делать то, что может сделать его подчиненный, при этом управленческая ответственность остается за руководителем);
- 8) **принцип соотношения** (на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать и быть равными);
- 9) **принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели:** (функционирование организации в целом и каждого ее подразделения должно быть подчинено стратегической цели развития организации);
- 10) **принцип вознаграждения** (каждый работник должен получать вознаграждение за свой труд, и оно должно оцениваться им как справедливое).

Закономерности управленческой деятельности:

1. **Закон неопределенности отклика.** Разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.
2. **Закон неадекватности отображения человека человеком.** Ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.
3. **Закон неадекватности самооценки.** Психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов — осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного).
4. **Закон расщепления смысла управленческой информации.** Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.
5. **Закон самосохранения.** Ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства.
6. **Закон компенсации.** При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако, данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Вопрос 19. Составьте схему о типах нервной системы. Докажите на примерах что свойства темперамента определяют прежде всего динамику психической жизни человека.

Великим физиологом И.П. Павловым было разработано (в 20-30-е годы 20 века) учение о типах нервной системы. Он выделил три основных свойства нервной системы: **силу, уравновешенность и подвижность нервной системы.**

Сила нервной системы - от этого свойства зависит работоспособность клеток коры, их выносливость.

Подвижность нервных процессов: установлено, что существуют очень большие индивидуальные различия в скорости, с которой происходит замена одного нервного процесса другим.

Уравновешенность нервной системы - нередко тормозной процесс отстает по силе от возбуждательного, степень уравновешенности между ними бывает различной.

То или иное сочетание указанных свойств и составляет тип нервной системы. И.П. Павлов выделил четыре основных типа нервной системы:

Сильный – уравновешенный – подвижный – сангвиник

Сильный – уравновешенный – инертный – флегматик

Сильный – неуравновешенный – холерик

Слабый - меланхолик

Эти общие типы нервной системы лежат в основе четырех традиционных типов темперамента.

Свойства темперамента определяют прежде всего динамику психической жизни человека. О темпераменте можно судить по нескольким основным его свойствам:

Сензитивность (чувствительность) — о ней судят по тому, какая наименьшая сила внешнего воздействия необходима для того, чтобы у человека возникла та или иная психическая реакция, с какой скоростью эта реакция возникает.

Реактивность — это свойство проявляется в том, с какой силой и энергией человек реагирует на то или иное воздействие.

Активность — об этом свойстве судят по тому, с какой энергией человек сам воздействует на окружающий мир, по его настойчивости, сосредоточенности и т. д.

Пластичность и противоположное качество — ригидность. Они проявляются в том, насколько легко и быстро приспосабливается человек к внешним воздействиям. Пластичный моментально перестраивает поведение, когда обстоятельства меняются. Ригидный с большим трудом меняет привычки и суждения.

Есть профессии, предъявляющие к определенным свойствам темперамента очень высокие требования, например, к выдержке, к самообладанию или быстроте реакции. Тогда необходимым условием успеха становится отбор людей с тем типом темперамента, который пригоден для данной профессии.

Вопрос 20. Теории взглядов акцентуации характера. Приведите краткую характеристику особенностей поведения в зависимости от типов акцентуации. Обоснуйте вашу позицию.

Акцентуация характера — преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми.

Леонгард выделяет 12 типов акцентуации:

1. Для человека с **гипертимической (гиперактивной) акцентуацией** характерно чрезмерно приподнятое настроение. Он всегда весел, разговорчив, очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань недозволенного. Как правило, у него отсутствует самокритичность.

2. **Дистимичная акцентуация** предполагает постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность. Такой человек тяготеет шумным обществом, с сослуживцами близко не сходится, в конфликты вступает редко, чаще является в них пассивной стороной.
3. **Циклоидный характер** проявляется в том, что активность циклически меняется (от высокой с усилением общительности и работоспособности до низкой с преобладанием подавленности). Причем, повышенное настроение захватывает такого человека ненадолго, чего не скажешь о пониженном.
4. **Эмотивный тип** характеризуется чрезмерной чувствительностью, ранимостью. Человек глубоко переживает малейшие неприятности, излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Это люди с неустойчивым настроением, которое изменяется даже по ничтожному поводу.
5. Для **демонстративного (истероидного)** типа характерно стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь). Истероид легко забывает о своих неблагоприятных поступках, об обидах, нанесенных другим людям.
6. **Возбудимому типу** свойственна повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, «занудливость», склонность к хамству и нецензурной брани. Возбудимый человек активно и часто конфликтует, но в качестве маскировки может использовать лесть и услужливость.
7. **Застревающий тип** «застревает» на своих чувствах, мыслях, не может забыть обид, «сводит счеты». У такого человека проявляется служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам, в конфликтах он чаще бывает активной стороной.
8. У **педантичного** имеется **ярко выраженная занудливость** в виде стремления к порядку. На службе он способен замучить посетителей формальными требованиями, изнуряет домашних чрезмерной аккуратностью, стремлением к анализу подробностей деятельности, чувств, межличностных отношений.
9. **Тревожный (психастенический)** тип опасается за себя, близких. Он робок, не уверен в себе, крайне нерешителен. Такой человек долго переживает неудачу, сомневается в своих действиях. Для него особенно важна спокойная обстановка на работе, отсутствие конфликтов и авралов.
10. Для **экзальтированного** типа характерно очень изменчивое настроение. Эмоции у него ярко выражены, имеется повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость. Они часто улыбаются, испытывают подъем духа, беспричинную радость, счастье. В то же время они часто впадают в отчаяние.
11. **Интровертированный** (шизоидный, аутистический) мало общается, замкнут, держится в стороне от всех. Он погружен в себя, но о себе ничего не рассказывает, свои переживания не раскрывает, хотя ему свойственна повышенная ранимость. Такой человек сдержанно, холодно относится к другим людям, даже к близким.
12. **Экстравертированный (конформный)** тип — противоположность интровертированному. Для него характерна высокая общительность,

словоохотливость до болтливости. Своего мнения он не имеет, очень несамостоятелен, стремится быть как все, неорганизован, предпочитает подчиняться. Такие люди не проявляют инициативы, смелости, решительности и оригинальности в суждениях и поступках. Это также может быть тип приспособленца.

Акцентуации характера часто встречаются у подростков и юношей (50-80 %). Однако, не стоит забывать, что характер не является застывшим образованием, он формируется на всем жизненном пути человека. Человек способен подняться над своим характером, изменить его, поэтому, когда говорят о прогнозировании поведения, не забывают, что оно имеет определенную вероятность, но не может быть абсолютным.

Вопрос 21 Группа как объект управленческого взаимодействия.

Приведите пример с признаками команды. Обоснуйте ваш выбор.

Группа - относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного сообщества.

Команда – объединенная тесными деловыми и нравственными связями группа людей, выступающая как основа эффективной организации, имеющая общие цели, взаимодополняющие способности, с развитым чувством ответственности за достижение поставленных задач.

К признакам команды относятся:

1. Эффективное конструктивное межличностное взаимодействие.
2. Профессионализм каждого сотрудника. В команду привлекаются люди, имеющие соответствующую квалификацию, то есть способные решать те задачи, для поиска решения, которых создается команда.
3. Автономность и самоуправляемость деятельности. Решения в команде принимаются на основании разделяемого членами команды видения ситуации и согласованных действий.
4. Способность согласовано работать на общий результат. Так реализуется один из принципов управления: приоритет коллективного над индивидуальным.
5. Нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды. Каждый член команды включен в ее функционально-ролевую структуру, при этом роли в команде могут быть перераспределены полностью или частично с учетом наличной ситуации.
6. Общий успех и коллективная ответственность за неудачи.
7. Позитивное мышление, как следствие, ориентация на общий успех.

Примером команды может быть спортивная команда. Она обладает эффективным межличностным взаимодействием между игроками и тренером. Каждый игрок команды должен быть профессионалом своего дела, иметь соответствующие навыки и умения для достижения общей цели – победы в матче или турнире. Спортивная команда играет в соответствии с установкой тренера (тренерского штаба), однако, во время матча, решения в конкретной игровой ситуации принимаются на основе разделяемого членами команды видения ситуации на поле и согласованных действий, чтобы достичь общего успеха – победы. Каждый игрок включен в функционально-ролевую структуру команды, при этом роли могут быть перераспределены в зависимости от

текущей ситуации на игровом поле. Позитивное мышление и ориентация на общий успех, безусловно, помогают команде добиваться лучших результатов и достигать поставленных целей. В случае неудачи спортивная команда несет коллективную ответственность за результаты.

Вопрос 22. Составьте схему механизмов восприятия. Приведите примеры, подтверждающие, что при управлении организацией необходимо учитывать данные закономерности. Обоснуйте Вашу позицию.

Механизмы восприятия:

1. Идентификация — это уподобление себя другому. Чтобы понять партнера по общению, необходимо поставить себя на его место. Данный механизм позволяет понять ценности, привычки, поведение и нормы другого человека.

2. Эмпатия — это не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик, вчувствование, сопереживание. Эмпатия основана на умении правильно представлять, что происходит внутри человека, что он переживает, как оценивает события.

3. Аттракция представляет собой форму познания другого человека, основанную на возникновении к нему положительных чувств: от симпатии до любви.

4. Рефлексия — это способность человека представить, как он воспринимается партнером по общению.

5. Приписывание причин поведения другому человеку называется каузальной атрибуцией. Исследования показывают, что у каждого человека есть привычные объяснения чужого поведения. Одни люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедшего конкретному человеку, но не себе (*личностная атрибуция*). Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника (*обстоятельственная атрибуция*). Третьи видят все через *стимульную атрибуцию*, т.е. причина заложена в предмете.

6. Стереотипизация. Стереотип — это устойчивый образ какого-либо явления или человека, складывающийся в условиях дефицита информации, другими словами, штамп, к которому мы обращаемся. Складывается в результате обобщения личного опыта, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов.

При управлении организацией менеджеру, безусловно, необходимо учитывать приведенные выше механизмы восприятия, что, в свою очередь, повышает культуру деловых отношений. Рассмотрим конкретные примеры.

Идентификация: при управлении организацией необходимо учитывать различия в ценностях, привычках и нормах поведения сотрудников из разных культур. Успешное управление межкультурной командой требует понимания и уважения культурных различий и умения поставить себя на место другого человека.

Эмпатия: менеджер должен уметь понимать и воспринимать эмоции и переживания своих сотрудников. Успешный лидер, я считаю, должен иметь эмпатию, чтобы лучше понимать потребности и желания своих сотрудников, что ведет к лучшему управлению и продуктивности.

Аттракция: в организации возможно лучшее сотрудничество и более эффективное выполнение задач, если коллеги имеют положительные чувства

друг к другу. Кроме того, привлекательность работодателя может быть важным фактором для привлечения талантливых и эффективных работников.

Рефлексия: руководители организаций должны осознавать, как их действия и слова воспринимаются сотрудниками, чтобы улучшить коммуникацию и укрепить взаимоотношения.

Каузальная атрибуция: понимание, как различные факторы могут влиять на поведение сотрудников, позволяет лучше планировать и координировать работу. Например, если у работника возникают проблемы с выполнением задачи, лучше всего проанализировать, возможно это связано с его недостаточными навыками или внешними факторами, такими как недостаточный ресурс или плохие условия работы.

Стереотипизация: управляющие должны осознавать, что устойчивые образы, которые могут складываться на основе предрассудков, могут привести к несправедливым и ошибочным решениям. При принятии решений о работниках, руководители должны полагаться на объективные данные и учитывать индивидуальные качества и возможности каждого сотрудника, вместо того, чтобы опираться на стереотипы.

Вопрос 23. Составьте схему. Виды барьеров в коммуникации. На примере докажите о необходимости устранения барьеров в деятельности. Обоснуйте свой выбор.

Во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова и побуждения неправильно воспринимаются собеседником, «не доходят» до него, т.е. на пути передачи информации возникают какие-то затруднения и препятствия. В этом случае говорят о коммуникативных барьерах.

Выделяют три основных вида барьеров в коммуникации: **барьеры непонимания, барьеры социально-культурного различия и барьеры отношения.**

1) Барьеры непонимания. В психологии выделяется уровни непонимания:

- **Фонетическое непонимание** появляется в результате использования непонятного языка, невыразительной речи, речи-скороговорки или речи с большим количеством звуков-паразитов;

- **Семантические барьеры** непонимания связаны с многозначностью слов любого языка, когда участники общения используют различные значения слов, имеющие иной смысл. Использование жаргона, «тайного языка» также приводит к возникновению семантического барьера. Кроме этого существует множество специальных профессиональных терминов, которых непрофессионал не поймет.

- **Стилистический барьер** непонимания возникает при несоответствии стиля речи говорящего и ситуации общения или стиля речи и состояния того, кто в данный момент слушает.

- **Логический барьер** непонимания возникает в тех случаях, когда логика рассуждения говорящего либо слишком сложна для понимания слушающего, либо кажется ему неверной, либо противоречит присущей ему манере доказательств.

2) Барьеры социально-культурного различия основаны на социальных, политических, религиозных и профессиональных различиях, которые

приводят к отличиям в интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе общения.

3) Барьер отношения связан с неприязненным отношением к партнеру, с недоверием к говорящему, которые «переносятся» на получаемую информацию.

Безусловно, наличие барьеров в коммуникации является явлением отрицательным, и оказывает негативное влияние как на эффективность работы отдельных сотрудников, так и организации в целом. Рассмотрим ряд примеров.

Пример 1.

Представим ситуацию, когда руководитель организации, который является специалистом в своей области, дает задание своему подчиненному, который не имеет такого же уровня знаний и опыта. Руководитель объясняет задание, используя профессиональные термины, а так же слова, имеющие несколько значений (исполнитель может понимать одно значение термина, а руководитель имеет ввиду другое). Подчиненный, основываясь на свой опыт, а так же на свое понимание полученного задания, приступает к его выполнению. Однако по выполнению задания руководитель обнаруживает, что полученный результат совсем не тот, что он хотел увидеть. Т.е. потрачено время и ресурсы, а требуемый результат не получен. На лицо семантический барьер.

Пример 2.

Представим ситуацию, когда менеджер компании, который испытывает неприязненное отношение к своему деловому партнеру, получает от него предложение о сотрудничестве. Из-за своего негативного отношения к партнеру менеджер может отказаться от предложения, даже если оно может быть выгодным для компании. Это пример ситуации, где барьер отношения может привести к упущению возможности для компании.

Если барьер отношения не будет устранен, то это может привести к серьезным последствиям для бизнеса, так как компании могут упускать выгодные предложения и возможности для роста. Неприязненное отношение к партнеру также может вызвать конфликты и разногласия, которые могут привести к разрыву договоренностей и ухудшению репутации компании.

Вопрос. 24 Методы психологического воздействия в системах управления. Приведите примеры, доказывающие необходимость психологического воздействия в деятельности. Обоснуйте свой выбор.

Эффективность управленческого общения во многом зависит от способности руководителя умело использовать основные виды (методы) психологического воздействия: убеждение, внушение, психологическое заражение, подражание и некоторые другие.

Убеждение — это направленное воздействие на человека посредством аргументации, где центральная роль принадлежит пониманию речи, смысла сказанного, а также подтекста — скрытого смысла, т.е. того, что не всегда вербализируется в общении. Это косвенное влияние на поведение оппонента, принуждение к действию через обращение к разуму. Цель убеждения состоит в осознании смысла передаваемой информации, в сознательном принятии

позиции партнера по общению, в осознанной перестройке собственной точки зрения.

Внушение - целью внушения является безоговорочное принятие доводов суггестора (того, кто оказывает внушение), без размышлений над смыслом и истинностью аргументов. Приемы и методы внушающего воздействия основаны на слабой осознанности и низкой критичности восприятия сообщаемой информации. С этической точки зрения внушение является манипулятивным воздействием на психику человека, так как его основная сущность — воздействие на подсознание.

Психологическое заражение - основывается на сужении сферы сознательного восприятия и общем переживании людьми одних и тех же эмоций. Этот феномен чаще всего возникает в большой массе людей, когда они руководствуются лишь своим эмоциональным состоянием, действуют на основе незначительного объема информации или слепо повторяют действия других. К наиболее известным формам психологического заражения относят проявления реакций спортивных болельщиков, представителей сектантских движений, общую панику, а также агрессивные действия толпы.

Подражание — способ воздействия, при котором объект влияния начинает следовать образу мыслей, поступкам, жестам, интонациям воздействующего на него субъекта. Результатом является усвоение новых образцов активности, транслируемых субъектом влияния. Если усвоенные в результате подражания образцы активности изменяют личностные характеристики объекта влияния, то возникает феномен идеального (как правило, неосознаваемого) представления личности субъекта влияния в его объекте.

Пример 1. Убеждение. Руководитель может использовать убеждение для того, чтобы повлиять на мнение и действия своих подчиненных. Например, если руководитель предлагает новую стратегию компании, он может использовать аргументацию и логические доводы, чтобы убедить своих подчиненных в ее эффективности и необходимости ее принятия. Такой подход может привести к лучшему пониманию целей компании и более эффективной реализации задач.

Пример 2. Подражание. Руководитель может использовать этот метод, чтобы повлиять на поведение и действия своих подчиненных. Например, если руководитель хочет, чтобы его подчиненные проявляли более проактивный подход к работе, он может начать сам проявлять такое поведение и показывать положительные результаты. Это может вдохновить подчиненных на подражание и привести к более эффективной работе.

Таким образом, использование психологического воздействия в деятельности может быть эффективным инструментом для достижения лучших результатов и сотрудничества в коллективе.

Вопрос 25. Составьте схему стратегии поведения в конфликтной ситуации. Какой тип поведения в конфликте наиболее разрушительный. Обоснуйте свой выбор.

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие — жестко отстаивают свою точку зрения. В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в конфликте: поведение «Практика», «Собеседника», «Мыслителя».

«Практик» действует под лозунгом «Лучшая защита — нападение». Самое важное для него — преобразование среды и завершение всяких действий. "Действенность" людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неумная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях. «Практик» менее чувствителен к мелким недомолвкам, поэтому в результате конфликта отношения нарушаются очень сильно.

Для **«Собеседника»** характерен лозунг «Лучше плохой мир, чем хорошая война». Главное для него — общение с людьми. Эти «Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. «Собеседники» не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. «Собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество.

«Мыслителям» свойственна позиция «Пускай думает, что он победил!». «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «Собеседник». В общении «Мыслители» предпочитают дистанцию, поэтому реже попадают в конфликтные ситуации.

На основании приведенной выше информации можно сделать вывод, что наиболее разрушительным типом поведения в конфликте является поведение «Практика». Их неумная потребность в преобразовании внешнего окружения может приводить к различным столкновениям, напряженности в отношениях, а также к нарушению отношений на очень сильном уровне. Они менее склонны к сотрудничеству и более склонны к нападению. Кроме того, их стремление к преобразованию среды может приводить к увеличению длительности конфликта, так как они могут настаивать на изменении позиции других людей. Поэтому, если в конфликте преобладает поведение «Практика», то вероятность его разрешения будет значительно снижена.

Вопрос 26. Приведите примеры работы, связанной с каждым конкретным управленческим решением, которое состоит из следующих фаз: 1) принятие решения; 2) его реализация; 3) оценка результатов.

Пример 1. Запуск нового продукта.

1. Принятие решения: решение о запуске нового продукта на рынок;
2. Реализация: разработка маркетинговой стратегии и плана продаж, производство и запуск продукта на рынок, проведение маркетинговых (рекламных) кампаний;

3. Оценка результатов: сбор и анализ данных о продажах нового продукта, оценка рентабельности проекта, анализ отзывов и комментариев потребителей.

Пример 2. Реструктуризация организации.

1. Принятие решения: решение о реструктуризации организации;
2. Реализация: разработка плана реструктуризации, проведение переговоров и консультаций с сотрудниками, внедрение новой структуры управления;
3. Оценка результатов: оценка эффективности новой структуры управления, сбор и анализ данных о производительности сотрудников, оценка соответствия новой структуры управления целям организации.

Пример 3. Реорганизация производства.

1. Принятие решения: решение о реорганизации производства
2. Реализация: проведение анализа производственных процессов, определение оптимального варианта реорганизации, внедрение новых технологий и методов производства
3. Оценка результатов: оценка эффективности новых технологий и методов производства, сбор и анализ данных о производительности, оценка рентабельности проекта.

Пример 4. Внедрение системы управления персоналом.

4. Принятие решения: решение о внедрении новой системы управления персоналом;
5. Реализация: разработка новой системы управления персоналом, проведение тренингов и обучения сотрудников, внедрение новой системы управления;
6. Оценка результатов: оценка эффективности новой системы управления персоналом, сбор и анализ данных о производительности и удовлетворенности сотрудников, оценка соответствия новой системы управления целям организации.