

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Гуманитарные дисциплины»

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов всех специальностей углубленного обучения
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2025

УДК 005.95:159.9
ББК 65.290:88.52
П86

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Гуманитарные дисциплины» «16» мая 2025 г.,
протокол № 14

Составитель канд. пед. наук О. П. Мариненко

Рецензент д-р пед. наук, проф. Е. И. Снопкова

Рассматриваются психологические основы управления персоналом, особенности деятельности руководителя и рядового сотрудника, этикет делового общения и различные аспекты трудовой деятельности. Методические рекомендации предназначены для систематизации знаний, получаемых на занятиях по овладению умениями и навыками в области управления персоналом.

Учебное издание

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ответственный за выпуск	Е. П. Цумарева
Корректор	И. В. Голубцова
Компьютерная верстка	Н. П. Полевничая

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 36 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.

Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2025

Содержание

1 Введение в психологические основы управления персоналом.....	4
2 Личность в системе управления.....	9
3 Личность руководителя.....	12
4 Психология малой группы.....	15
5 Команды и командообразование.....	17
6 Управленческое общение.....	17
7 Управление в условиях конфликтного взаимодействия.....	19
8 Организационная (корпоративная) культура.....	21
9 Социально-психологическое воздействие.....	21
10 Подбор персонала, оценка и расстановка персонала.....	22
11 Профессиональная адаптация.....	23
12 Мотивация и стимулирование персонала.....	24
13 Профессиональная деформация.....	25
14 Психогигиена профессиональной деятельности.....	26
15 Психологические основы тайм-менеджмента.....	29
16 Деловая карьера: планирование и реализация.....	31
17 Современные подходы и практики развития персонала.....	31
Список литературы.....	32

1 Введение в психологические основы управления персоналом

1.1 Психология управления как наука

Психология управления – отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности. Управленческая деятельность – деятельность, связанная с принятием решений в организации по управлению людьми с учетом свойств и качеств личности.

Объект – область, где наука находит применение. Объект изучения психологии управления составляют люди, находящиеся в финансовых и юридических отношениях в организациях, деятельность которых ориентирована на корпоративно и общественно полезные цели.

Предмет – более специфическое понятие. При этом предмет психологии управления подразделяют обычно на четыре основные области:

- 1) психологические закономерности управленческой деятельности;
- 2) психологические закономерности деятельности руководителя;
- 3) психологические закономерности управляемой системы (подчиненных);
- 4) основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.

Задачи психологии управления:

- 1) рост производительности и улучшение качества труда работников организации;
- 2) повышение эффективности производства и управления;
- 3) совершенствование социально-психологических отношений в процессе производства;
- 4) совершенствование психологических аспектов организации совместной деятельности людей;
- 5) развитие умений руководить людьми в организации: воздействовать на людей; развивать инициативу работников; правильно организовывать отношения в коллективе; создавать заинтересованность персонала делами предприятия; формировать отношение к труду, обществу, организации.

1.2 Становление психологии управления

Практика управления так же стара, как мир. Достижения крупных организаций в древности, например в Римской империи, просуществовавшей несколько столетий, свидетельствуют о том, что даже тогда были созданы довольно развитые системы управления.

Однако идея рассмотрения управления как научной дисциплины и профессии возникла в XVII в. – в позднюю эпоху развития капиталистической формации общества. В западных странах в то время быстро развивалось крупное машинное производство. И именно на том историческом этапе происходило выделение чисто управленческих функций, когда владельцы предприятий все чаще сталкивались с необходимостью управления всевозрастающим числом работающих на производстве людей. С середины XIX в. начала развиваться концепция систематизированного управления.

В начале XX в. эта концепция приобрела качественно новое значение – управление стало рассматриваться как самостоятельная область деятельности, способная принести успех организации. Тем самым было положено начало принципиально новому этапу в управлении – научному управлению, центральной фигурой которого стал профессионально подготовленный руководитель – менеджер.

Анализируя более чем столетнюю историю менеджмента, можно условно выделить три этапа его развития как науки: экономический, социальный и психологический. Эти этапы отличаются друг от друга все большим увеличением роли психологии в понимании сущности управления и повышении его эффективности.

На *экономическом этапе* развития менеджмента (первая четверть XX в.) главное внимание уделялось проблеме приспособления человека к орудиям производства. Отсюда и человек рассматривался как некая часть, которая с большей или меньшей мерой эффективности выполняла общую управленческую задачу по обеспечению успешности деятельности. Тем не менее уже основоположники научного менеджмента Фредерик Тейлор (1856–1915) (США), Анри Файоль (1841–1925) (Франция), разрабатывая свои принципы управления, решение многих существовавших на то время проблем видели именно в сфере психологии. Так, например, из четырнадцати принципов управления А. Файоля пять имеют ярко выраженное психологическое наполнение.

Принципы А. Файоля.

В 1914 г. свои принципы управления сформулировал известный представитель европейской классической школы управления А. Файоль в книге «Общее и промышленное управление».

1 *Разделение труда*. В то время уже никем не оспаривалось положение, что разделение труда производственного персонала ведет к эффективности использования рабочей силы. А. Файоль утверждал, что это положение справедливо и для управленческого труда.

2 *Власть и ответственность*. Они взаимосвязаны между собой, причем ответственность является следствием и естественным продолжением власти. Сама власть может быть официальной, основанной на занимаемой административной должности, или неофициальной, основанной на авторитете личности. Однако ни одна из них невозможна без ответственности, которая требует от руководителя определенного мужества. Боязнь ответственности может парализовать инициативу и служить препятствием реализации власти.

3 *Дисциплина*. Под ней подразумевается прежде всего соблюдение определенных соглашений между работником и руководителем.

4 *Единоначалие*. Работник должен получать приказания только от одного начальника.

5 *Подчинение индивидуальных интересов общим*. Если между двумя сотрудниками возникают разногласия, то организация должна примирить их, защищая при этом собственные интересы.

6 *Вознаграждение*. Количество и методы оплаты труда должны быть справедливыми и предоставлять сотрудникам максимальную возможность удовлетворить свои потребности.

7 *Корпоративный дух*. Гармония в отношениях между персоналом является огромной силой в деятельности предприятия.

В целом данный этап характеризовался «механическим» подходом к роли человека в организации. Самого работника рассматривали как фактор, элемент производственного процесса, непосредственно сопряженный со средствами труда по принципу «человек – придаток машины». Такой подход объяснялся как доминированием бихевиоризма в психологии, так и маргинальным положением самих рабочих большинства предприятий основных отраслей.

На *социальном этапе* (конец 30–50-х гг. XX в.) в зарубежных работах появились критические замечания в адрес представителей научного менеджмента или, в нашей терминологии, «экономической школы управления». К 40-м гг. XX в. формируется новая школа человеческих отношений, которая рассматривает человека как существо социальное. Долгое время социальные аспекты управления находились в тени экономических приоритетов, хотя основы будущей школы человеческих отношений были заложены еще на экономическом этапе развития менеджмента. У ее истоков стоял Гуго Мюнстерберг (1863–1916) (США), который высоко оценивал вклад Ф. Тейлора в менеджмент, однако считал, что научный менеджмент базировался на довольно шаткой почве из-за недостатка интеллектуальных обоснований и психологических экспериментов. Именно поэтому он добился встречи с президентом США и его окружением с целью убедить их в необходимости создания правительственного бюро для проведения научных исследований и применения психологии для разрешения производственных проблем. Признанный лидер экспериментальной психологии Г. Мюнстерберг исследовал поведение людей во всех сферах человеческой деятельности: в производстве, образовании, при раскрытии преступлений и в воспитании. Это его можно по праву считать автором известного лозунга «На каждом рабочем месте должен стоять человек, наиболее для этого пригодный». Особенно значителен его вклад в такое направление зарождающейся психологии менеджмента, как выбор профессии и профессиональный отбор.

Наибольшую известность как представитель школы человеческих отношений получил американский психолог Джордж Элтон Мэйо (1880–1949). Участие в анализе результатов знаменитых экспериментов, проводимых в период с 1927 г. по 1939 г. на заводе Western Electric в Хоторне (США), позволило сделать ему ряд выводов:

- человек – существо социальное, ему нужно работать в группе;
- все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм;
- выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями;
- руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

Начало *психологического этапа* развития менеджмента (50-е гг. XX в.) самым тесным образом связано с А. Маслоу. Самая известная фигура в теории потребностей – пирамида А. Маслоу, в которой автор сделал акцент не на внешних по отношению к человеку факторах успешности деятельности орга-

низации – таких, как повышение производительности труда, а на том, что присуще человеку – реализации его потребностей к самоуважению и самоактуализации.

В настоящее время при описании профессионально значимых качеств успешного руководителя приоритет, как правило, отдается тем, которые связаны с его умением общаться с людьми и управлять ими, а также владением методами управления. Работа современного руководителя немыслима без коммуникации, межличностного общения, умения лично воздействовать на людей, грамотно определять проблемы, принимать решения, управлять временем, выстраивать приоритеты в делах и т. д.

1.3 Управление как процесс

В психологии управления основным фундаментальным понятием является само понятие «управление». Управление можно рассматривать в узком и широком смыслах.

В узком смысле управление – это процесс воздействия субъекта управления на объект управления, заставляющий объект совершать определенные действия, направленные на достижение целей субъекта.

В широком смысле управление включает в себя не только само воздействие, но и подготовку к нему, контроль за деятельностью объекта управления и анализ полученных результатов.

В этом случае управление является непрерывным процессом, который начинается с момента установления связей между субъектом и объектом и заканчивается с прекращением взаимодействия между ними.

В теории управления различают две группы управленческих задач – специальные и общие.

Специальные задачи – технические, кадровые, финансовые. У каждого менеджера они свои, именно они создают специфику каждого вида.

Общие задачи соответствуют основным целям любой управленческой деятельности, ее основным этапам. В качестве главных выделяют следующие задачи:

- планирование, т. е. определение целей, выбор методов их достижения;
- организация – распределение работ среди подчиненных, организационных структур, отделов, бригад и т. п.;
- координация индивидуальных действий, систематическое консультирование работников;
- мотивирование – поддержание необходимого уровня активности работников с помощью материальных и моральных стимулов;
- обеспечение дисциплины, установленного порядка поведения людей; «управленческая психотерапия»;
- контроль – надзор, проверка хода и результатов исполнения поставленных задач; оценка эффективности деятельности, ее корректировка.

В процессе управления можно выделить следующие этапы: прогнозирование, планирование, организацию, координацию, стимулирование (моти-

вацию), учет и контроль, анализ.

Прогнозирование представляет собой процесс исследования, направленный на выяснение тенденций развития предприятия и его внешней среды.

Планирование – это процесс разработки планов деятельности и развития предприятия. План в свою очередь представляет собой систему, включающую: цели деятельности или развития; описание этапов и способов достижения целей; расчет требуемых для достижения целей ресурсов; показатели, по которым можно судить о степени достижения целей и расходовании имеющихся ресурсов.

Организация – это процесс размещения в пространстве и во времени ресурсов, необходимых для достижения целей, и определение способов интеграции и взаимодействия этих ресурсов.

Координация – это регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели.

Стимулирование представляет собой совокупность действий субъекта управления, побуждающих людей делать то, что считает нужным субъект.

Учет и контроль представляют собой фиксирование на каком-либо информационном носителе значений показателей, по которым можно судить о степени достижения цели, состоянии субъекта и объекта управления и состоянии внешней среды.

Анализ – это сравнение результатов учета и контроля с запланированными значениями контролируемых показателей.

Операции процесса управления.

Операция – минимальный элемент, законченное действие, направленное на достижение поставленной цели. Выполнение указанных основных функций предусматривает использование столь же универсальных механизмов, без которых осуществление управленческой деятельности невозможно:

- сбор и анализ информации, т. е. обмен сведениями между людьми; сбор сообщений, их сохранение, осмысление, преобразование и передача;
- принятие решений, являющихся важнейшим продуктом управленческого труда; решения принимаются на основе обработки имеющейся информации, выступающей в качестве предмета управленческого труда;
- осуществление связей, коммуникаций – специфическая форма взаимоотношений людей, на которую опирается управленческое общение, прежде всего для передачи деловой информации от человека к человеку;
- распределение ответственности, делегирование полномочий по принятию решений и управлению.

2 Личность в системе управления

2.1 Понятие личности и ее структура

Личность – это человек как субъект отношений и деятельности.

Основные характеристики:

- 1) является представителем определенного государства, общества и группы (социальной, этнической, религиозной, политической, половозрастной и т. д.);
- 2) имеет систему взглядов и убеждений;
- 3) осознает свое отношение к окружающей действительности;
- 4) управляет своим поведением;
- 5) выполняет определенный вид общественно-значимой деятельности.

Современная психология характеризует личность как социально-психологическое образование, сформированное в результате жизнедеятельности в обществе. Соответственно, до рождения у каждого индивида отсутствуют личностные качества. Становление личности – это прямой процесс социализации человека, направленный на освоение им общественной сущности. Структура личности включает четыре стороны.

1 *Биологическая сторона* – совокупность половых, возрастных, анатомических и физиологических особенностей, влияющих на формирование личности.

2 *Психологическая сторона* личности включает специфику функционирования ее психических процессов, свойств, состояний.

Психические процессы – психические явления, обеспечивающие первичное отражение и осознание личностью воздействий окружающей действительности. Делятся на три группы:

1) познавательные процессы отражаются в динамически изменяющихся психических явлениях (ощущение, восприятие, представление, воображение, мышление, внимание и память);

2) эмоциональные процессы, как и все психические процессы, являются отражением реальности, однако исключительно только в виде ее оценки, в связи с чем делятся на положительные (радость, удовлетворение), отрицательные (злость, страх, отвращение) и нейтральные (удивление);

3) волевые процессы – это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий, с мобилизацией всех своих сил на достижение поставленных целей.

Психические состояния характеризуют функционирование психики в текущий момент времени по критериям работоспособности, интенсивности, быстроты действия, качества и т. д. В структуре личности это более статичная и устойчивая характеристика психики по сравнению с психическими процессами. Виды психических состояний классифицируются в зависимости от ведущих компонентов (интеллектуальные, волевые, эмоциональные), от времени протекания (кратковременные, длительные) и пр.

Психические свойства – это наиболее устойчивые и постоянно проявляющиеся особенности личности, обеспечивающие определенный уровень поведения и деятельности, типичный для нее. Различают следующие свойства

личности: направленность, темперамент, характер и способности; они в наибольшей степени обеспечивают своеобразие личности.

3 *Социальная сторона* личности выявляет ее основные качества и характеристики, позволяющие играть определенные роли в обществе, занимать определенное положение среди других людей. Входящие в нее отношения к другим людям представляют собой совокупность проявлений индивидуальных и социально-психологических качеств личности, отражающих типичное поведение в общении и взаимодействии с другими людьми. Социальные роли личности – типичные способы поведения личности, обусловливаемые положением в обществе. Социальные позиции личности – взгляды, убеждения и представления личности, реализуемые и отстаиваемые ею в отношениях с другими людьми. Социальные установки личности – настроенность на определенное отношение к обществу и к другим людям.

4 *Мировоззренческая сторона* личности определяет ее важнейшие жизненные цели, ценности, взгляды, убеждения, интересы, желания, влечения, склонности, идеалы. Моральный облик – система представлений личности о морали, которая отражает наличие устава, определяет действия и поведение. Нравственный облик – устойчивая система взглядов личности на нормы отношений людей в обществе и их достойное взаимодействие.

2.2 Я-концепция личности

Я-концепция – это относительно устойчивая, в большей или меньшей степени осознаваемая система представлений индивида о самом себе, на основе которой он относится к самому себе и строит свое взаимодействие с другими людьми. Я-концепция включает в себя три компонента:

- 1) когнитивный компонент – образ своих качеств, способностей, внешности, социальной значимости, своего характера и т. д.;
- 2) эмоционально-оценочный компонент – переживание человеком своих представлений о себе, самооценка, самоуважение или самоуничтожение, себя-любие или любовь к другим и т. д.;
- 3) поведенческий компонент – действия, которые предпринимает человек, исходя из системы представлений о себе, социальные установки в отношении себя и окружающих.

Существует три вида я-концепции: реальная, идеальная и зеркальная. Понятие реальная Я-концепция совсем не предполагает, что эта концепция реалистична, главное – это представление личности о себе, о том, каким человек является.

Я идеальное – это представление личности о своих желаниях: каким бы человек хотел быть. В Я идеальном отражаются признаки, которые человек хотел бы иметь, которые ценит и к которым стремится.

Я зеркальное – это представление личности о том, как ее видят другие люди.

Степень адекватности Я-концепции связана с адекватностью самооценки личности. Самооценка личности – это оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Выделяют два пути

формирования самооценки: путем сравнения себя с другими людьми и путем сопоставления реальных достижений личности и уровня притязаний.

2.3 Личность как объект самоуправления

Самосовершенствование – это сознательная и систематическая работа над собой с целью совершенствования имеющихся и формирования новых социально-приемлемых качеств. В основе лежит высшая потребность человека – в саморазвитии и самореализации.

Виды самосовершенствования:

1) по содержанию: нравственное – формирование и развитие нравственных качеств; умственное – предполагает интеллектуальный рост; физическое – совершенствование физических возможностей; эстетическое – развитие способности воспринимать и творить прекрасное; профессиональное – совершенствование в профессиональной области и пр.;

2) по целям: искоряющее – направленное на устранение недостатков; новообразующее – направленное на приобретение позитивных качеств;

3) по длительности: кратковременное, эпизодическое, систематическое.

Этапы самосовершенствования.

1 Самопознание – изучение личностью собственных физических, психических и личностных особенностей.

2 Самооценка. Самооценка может быть адекватной, которая выражается в критическом сопоставлении себя с окружающими, позволяет правильно сформулировать цели самосовершенствования, и неадекватной. Неадекватная, в свою очередь, делится на заниженную, которая проявляется в неуверенности в себе и непонимании значимости работы над собой, и завышенную, которая выражается в переоценивании себя и нежелании заниматься самосовершенствованием.

3 Программирование профессионального и личностного роста: постановка цели, разработка плана, определение путей, средств и методов самосовершенствования.

4 Осуществление программ самосовершенствования.

5 Оценка результатов, корректировка деятельности и постановка новых целей.

Важной частью самосовершенствования является самообразование индивида – это целенаправленная познавательная деятельность, управляемая самой личностью; самостоятельное приобретение систематических знаний в какой-либо области науки, техники, культуры, политической жизни и т. п. Способность к самообразованию определяется психологическими и интеллектуальными показателями каждого человека, но не в меньшей степени эта способность вырабатывается в процессе работы с источниками информации, анализа и самоанализа, мониторинга своей деятельности и деятельности коллег.

Составляющими этой потребности являются мотивы, побуждающие индивида к самообразованию: ежедневная работа с информацией; креативность; стремительный рост современной науки, особенно психологии и педагогики;

изменения, происходящие в жизни общества; конкуренция; общественное мнение; материальное стимулирование; интерес.

Направления самообразования: профессиональное; психологическое (имидж, общение, искусство влияния, лидерские качества и др.); методическое; правовое; эстетическое (гуманитарное); историческое; иностранные языки; политическое; информационно-компьютерные технологии; охрана здоровья; интересы и хобби; иное.

Источниками самообразования являются телевидение; газеты, журналы; литература (методическая, научно-популярная, публицистическая, художественная и др.); интернет; видео-, аудиоинформация на различных носителях; платные курсы; семинары и конференции, мастер-классы; мероприятия по обмену опытом; экскурсии, театры, выставки, музеи, концерты; курсы повышения квалификации; путешествия.

Все формы самообразования можно условно поделить на две группы: индивидуальная и групповая. В индивидуальной форме инициатором является сам индивид, однако руководители методических и административных структур могут инициировать и стимулировать этот процесс. Групповая форма в виде деятельности методического объединения, семинаров, практикумов, курсов повышения квалификации, творческих групп обеспечивает обратную связь между результатами индивидуального самообразования и самим индивидом.

Результаты самообразования можно проанализировать по повышению качества выполняемой работы; разработанным или изданным методическим пособиям, статьям, учебникам, программам, сценариям, исследованиям, разработке новых идей; выработке методических рекомендаций по применению новой информационной технологии; созданию комплектов профессиональных разработок; проведению тренингов, семинаров, конференций, мастер-классов.

3 Личность руководителя

3.1 Лидерство в малых группах

Лидерство в малой группе – это феномен воздействия или влияния индивида на мнения, оценки, отношения и поведение группы в целом или отдельных ее членов. Лидерство основано на личных качествах лидера и социально-психологических отношениях, складывающихся в группе.

Основными признаками лидера являются: 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.

Основные функции лидера: организация совместной жизнедеятельности в различных ее сферах, выработка и поддержание групповых норм, внешнее

представительство группы во взаимоотношениях с другими группами, принятие ответственности за результаты групповой деятельности, установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе.

В соответствии с выделением двух основных сфер жизнедеятельности малой группы: деловой, связанной с осуществлением совместной деятельности и решением групповых задач, и эмоциональной, связанной с процессом общения и развития психологических отношений между членами группы, выделяют два основных вида лидерства: лидерство в деловой сфере (его называют «инструментальное лидерство») и лидерство в эмоциональной сфере (экспрессивное лидерство). Эти два вида лидерства могут быть персонифицированы в одном лице, но чаще они распределяются между разными членами группы. В зависимости от степени выраженности направленности на ту или иную сферу жизнедеятельности группы можно выделить типы лидеров, ориентированных на решение групповых задач, лидеров, ориентированных на общение и взаимоотношения в группе, и универсальных лидеров. Внутри каждой из сфер групповой жизнедеятельности могут быть выделены более дифференцированные роли: лидер-организатор, лидер-специалист, лидер-мотиватор, лидер-генератор эмоционального настроения и т. д.

3.2 Лидерство и руководство

Лидерство – это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство – это социальная характеристика отношений в группе, в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства, руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Принято различать понятия лидера и руководителя как соответственно неформального и формального лидера. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название *неформального лидерства*. В этом случае влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. *Формальное лидерство* – это процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, официального положения в организации.

Выделяют три основных стиля управления.

1 Авторитарный стиль управления. Для него характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений (минимум демократии), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания (максимум контроля), отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Интересы сотрудников во внимание не принимаются. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты.

2 Демократический стиль управления. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников (максимум демократии), выполнение принятых решений контролируется

и руководителем, и самими сотрудниками (максимум контроля); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее действенным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Этот стиль управления предполагает взаимодействие на основе доверия и взаимопонимания. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести либо одергивания. В зависимости от выполнения задачи руководство группой может передаваться от одного участника другому. При этом всячески стимулируется инициатива со стороны подчиненных, в коллективе создается благоприятный психологический климат. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологических, коммуникативных способностях руководителя.

3 Либеральный или попустительский стиль управления характеризуется, с одной стороны, максимумом демократии (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой – минимумом контроля (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек).

Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Вследствие чего: результаты работы обычно низкие; люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный; нет никакого сотрудничества; нет стимула добросовестно трудиться; разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров; подгруппы; возможны скрытые и явные конфликты; идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

3.3 Роль и функции руководителя в системе управления

Управленческая деятельность состоит в обеспечении эффективного функционирования определенной организационной системы.

Особенности управленческой деятельности.

1 Включает, как минимум, два основных аспекта: связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий.

2 Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта – руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее – над ней – в силу своего иерархически высшего положения.

3 Еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации – иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их опти-

мального согласования.

4 Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. К ним относятся наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных – стрессовых ситуаций, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям.

Управленческие функции очень многочисленны. Производственные функции включают обеспечение скоординированного, ритмичного хода производства и непрерывное, систематическое повышение эффективности производства. Экономические функции – это анализ хозяйственной деятельности, мобилизация резервов, выявление слабых мест и совершенствование управления. Организаторские функции включают объединение усилий работников в коллективе; постановку перед коллективом задач и определение их путей решения; разработку, принятие, реализацию различных решений, расстановку работников, побуждение их к деятельности, контроль. Кадровые функции, в свою очередь, объединяют управление персоналом, дисциплинарную, воспитательную, арбитражную.

4 Психология малой группы

4.1 Групповая динамика, формирование групповой сплоченности

Групповая динамика – процессы взаимодействия членов малой группы, а также изучающее эти процессы научное направление; его основателем считается Курт Левин, который и ввел термин «групповая динамика», описывающий позитивные и негативные процессы, происходящие в социальной группе.

Процессы групповой динамики включают: принятие групповых решений; выработку группового мнения, правил и норм; формирование групповой сплоченности; руководство и лидерство; групповое давление, формирование функционально-ролевой структуры; внутригрупповую коммуникацию, конфликты.

Групповая сплоченность группы – тип связей в группе, позволяющих рассматривать ее как общность или коллектив. Индекс групповой сплоченности вычисляется как число положительных выборов в группе к числу возможных выборов.

В качестве показателей групповой сплоченности рассматриваются:

- уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях: чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;
- степень привлекательности, полезности группы для ее членов: чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т. е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ

превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а следовательно, и сплоченность.

К числу основных факторов групповой сплоченности относятся: привлекательность членов группы друг для друга; сходство главных ценностных ориентаций членов группы; соответствие групповых целей потребностям членов группы; демократический стиль руководства; удовлетворенность групповой деятельностью; участие всех в процессе совместной деятельности и принятии групповых решений; отсутствие конфликтующих между собой микрогрупп.

4.2 Социально-психологический климат группы

Социально-психологический климат группы – это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, или психический настрой, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в отношениях к общему делу.

Показатели благоприятного климата: эффективность – достижение поставленных перед группой целей при оптимальном расходовании ресурсов; ответственность – качественное выполнение обязанностей всеми членами коллектива; организованность – бесконфликтное распределение обязанностей в коллективе; коллективизм – забота о членах коллектива, желание оказать помощь.

Факторы, определяющие климат группы.

1 Макросреда, т. е. организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Включает: степень централизации власти; распределение прав и обязанностей между подразделениями; участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов и т. д.

2 Микросреда – деятельность группы. Включает: санитарно-гигиенические условия (температура, влажность, освещенность); материально-технические условия (оборудование рабочих мест, современность техники и пр.); состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и пр.

3 Характер выполняемой деятельности. Негативно влияют на климат в группе монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер и пр.

4 Организация совместной деятельности. Негативно влияют на климат взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности и пр.

5 Стиль руководства (либеральный, авторитарный или демократический).

К основным условиям, позволяющим оптимизировать социально-психологический климат в группе, следует отнести реализацию общих целей, формирование общих интересов, развитие коллективных традиций, высокую общую культуру взаимодействия.

5 Команды и командообразование

Команда – это группа людей, действующих совместно при выполнении какой-либо задачи. Основными признаками команды являются совместное достижение поставленных целей; взаимозависимость – все члены команды зависят от работы каждого; разделяемая ответственность – ответственность за результаты зависит от работы каждого члена; периодическая оценка эффективности работы.

Типы команд (в зависимости от поставленных целей):

- консультативная – для выработки предложений и рекомендаций (совет);
- производственная – для выполнения операций, осуществляемых в организации (стройка);
- проектная – для разработки определенных проблем, требующих креативного решения создание новой модели самолета);
- группа действий – для выполнения определенной деятельности, ограниченной во времени, например, для съемки кинофильма.

Необходимость создания команд возникает, когда есть сложная в решении задача, множественность вариантов решения проблемы, необходимость широкого круга компетенций участников, необходимость применения креативности.

6 Управленческое общение

6.1 Деловое и управленческое общение

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере.

Особенности делового общения:

- 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.

Принципы делового общения:

- регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами;
- целенаправленность: любой акт делового общения целенаправлен, при этом направленность делового общения многоцелевая;
- соблюдение речевого этикета – разработанных обществом норм языкового поведения, позволяющих организовать этикетные ситуации приветствия, просьбы, благодарности и т. д.;
- широта использования – в сфере экономических, административных, правовых, коммерческих и прочих отношений.

Управленческое общение – это коммуникация в организации, при котором

один из субъектов находится в условиях подчинения.

Подходы к построению деловых отношений. Отношения могут выстраиваться на партнерстве (равном участии в деле), соперничестве и доминировании. Партнерство означает отношение к другому человеку как равному себе самому. При партнерстве собеседник воспринимается как равноценный субъект. Основные способы воздействия друг на друга строятся на гласном или негласном договоре.

При соперничестве преобладает стремление во что бы то ни стало навязать или отстоять свою позицию. Интересы другой стороны учитываются в той мере, в какой это определяется логикой конкурентной борьбы.

Подход, ориентированный на доминирование, определяет отношение к партнеру как к средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений. У того, кто склонен к доминированию, превалирует стремление распоряжаться, получить одностороннее преимущество, стремление подчинить себе партнера. Доминирование в отношениях рассматривается как комплиментарное или симметричное. В комплиментарных взаимоотношениях один партнер позволяет другому определять, кто будет иметь большее влияние. Например, отношения между работодателем и служащими комплиментарны и хозяин занимает контролирующую позицию. При симметричных взаимоотношениях люди специально заранее не договариваются о том, кто будет контролировать ситуацию, и по очереди занимают доминирующую позицию.

6.2 Этика делового общения

Этика делового общения – система общепринятых принципов и правил поведения, общения и взаимодействия в производственной сфере.

Понятие этики ввел Аристотель, объединив ряд человеческих добродетелей (доброта, щедрость, честность). Греческому понятию «этика» соответствовало латинское «мораль», которые изначально совпадали в значениях. В современном понимании этика – философская наука, изучающая мораль как одну из важнейших сторон жизнедеятельности человека.

Мораль – исторически сложившиеся нормы и правила поведения человека, определяющие его отношение к обществу, труду, людям. Нравственность – это внутренняя мораль, мораль для себя.

Мораль (нравственность) включает три компонента:

- 1) моральное сознание – представление о добре, долге и пр. Понимание того, как необходимо вести себя;
- 2) моральные отношения – проявление лучших качеств во взаимодействии с людьми;
- 3) моральная деятельность – наиболее предметно мораль проявляется в поступках (не воровать, не опаздывать).

Основные понятия профессиональной этики:

- 1) профессиональный долг – фиксация служебных обязанностей, ориентироваться не на личные, а на групповые и общественные интересы;
- 2) профессиональная ответственность – сознательное выполнение стоящих

перед работником задач;

3) профессиональная совесть – способность смотреть на свой труд с позиций общечеловеческих ценностей.

Принципы профессиональной этики:

1) принцип гуманизма – признание неповторимости и ценности каждой личности (не проявлять высокомерие, безразличие, не навязывать свои пристрастия и пр.);

2) принцип оптимизма – позитивный взгляд на мир;

3) принцип патриотизма – устойчивое и осмысленное отношение к Родине, готовность к деятельности на благо страны.

Этические ценности делового общения:

– профессиональная компетентность и грамотность;

– порядочность человека – выполнение данных кому-либо обещаний;

– уважение к личности партнера – проявление внимания и предупредительности;

– толерантность – терпимость к недостаткам партнеров, тактичность и деликатность;

– честность: говорить правду всегда, когда это возможно;

– скромность – адекватность самооценки;

– справедливость – объективность и отсутствие предвзятости в оценках других людей и их поступков.

7 Управление в условиях конфликтного взаимодействия

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;

2) исследование конфликта и поиск его причин;

3) поиск путей разрешения конфликта;

4) осуществление организационных мер.

Управление конфликтами включает в себя: диагностику и прогнозирование конфликтов; их предупреждение и профилактику; регулирование и оперативное разрешение.

Диагностика и прогнозирование конфликтов. Многие внешние стимулы, требующие неспецифической реакции, можно предвидеть. Одни из них связаны с цикличностью жизнедеятельности системы, другие – с ее естественным развитием, третьи – с реформированием психологической организации группы (сокращение штатов, изменение решаемых задач).

Регулирование и оперативное разрешение конфликтов. Конфликт в организации практически всегда виден, т. к. имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение

взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Основными организационными способами разрешения конфликта можно назвать следующие.

1 Образование подгрупп внутри конфликтующих сторон, когда структурное подразделение целенаправленно разбивается на ряд относительно автономных образований с различными, но пересекающимися целями. Этот способ направлен на снижение сплоченности одной из сторон конфликта. При успешном формировании подгрупп члены каждой из них будут идентифицировать себя только со своей подгруппой, осознавать себя членами группы, отделенными от других подгрупп. В конечном итоге это приведет к ослаблению целеустремленности в конфликтных взаимодействиях и сокращению степени участия членов подгрупп в конфликте. Такой способ управления конфликтом часто применяется для уменьшения его интенсивности между администрацией и подчиненными.

2 Введение независимых контролирующих элементов, когда создаются комиссии по разрешению спорных вопросов, экспертные советы или независимые группы, которые призваны осуществлять связь между противоборствующими сторонами, склоняя их к примирению. В зависимости от характеристик конфликтной ситуации (характера причин, остроты или длительности) такое управление может преследовать цели затягивания времени для прохождения критической точки конфликта либо поиск компромисса на основе переговоров членов независимой группы со всеми участниками конфликта.

3 Замена лидеров или руководителей отдельных групп, подразделений. Отсутствие лидера, организующего конфликтные взаимодействия, как правило, приводит к нарушению координации действий в отношении соперника. При этом у рядовых членов группы появляется желание исключить возникающую неопределенность в собственных действиях путем или выхода из конфликтной ситуации, или поиска нового лидера, способного отстаивать интересы группы. Это явление может стать основой эффективного управленческого воздействия на поведение членов организации.

4 Ротация – перемещение членов организации из одной структурной единицы в другую. Этот чисто организационный способ состоит в замене наиболее активных членов конфликтующих групп. Здесь важно учитывать пространственный принцип перемещения, т. е. зачастую достаточно разделить членов конфликтующих сторон по территориальному признаку, чтобы снизить интенсивность конфликтных взаимодействий или вообще погасить конфликт.

5 Изменение содержания труда. При использовании данного способа происходит переключение интересов с конфликта на выполнение новой работы, достижение незнакомых ранее целей при выполнении заданий.

8 Организационная (корпоративная) культура

Под организацией понимается группа людей, осуществляющих совместную деятельность для достижения общих целей.

Признаками организации являются:

- целевой характер создания;
- осуществление определённых видов социально значимой деятельности;
- горизонтальное разделение труда (выделение конкретных задач и подразделений, решающих их);
- вертикальное разделение труда, направленное на координацию работы подразделений;
- наличие ресурсов: людей, капитала, материалов, технологии, информации и т. п.;
- зависимость от внешней среды.

Имидж организации (корпоративный имидж) представляет собой образ компании, который формируется в сознании широких слоев населения. Выделяют два вида имиджа:

- 1) внутренний имидж: представления самих сотрудников о своей компании, основными показателями являются корпоративная культура и социально-психологический климат в коллективе;
- 2) внешний имидж: представление потребителей о данной организации, является одним из главных факторов, которые способствуют ее успеху

Структура имиджа компании включает следующие составляющие: дизайн и эргономика офисов (правильная организация рабочих мест сотрудников); принятая система отношений между сотрудниками данной организации и отношений с ее клиентами; имидж руководителя – комплекс представлений о его компетентности, внешности и психологических характеристиках; имидж персонала – обобщенный образ сотрудников, который отражает их культуру, профессиональную компетентность, социально-демографические характеристики и т. д.

9 Социально-психологическое воздействие

Социально-психологическое воздействие – осознанная попытка изменения представлений и действий собеседника. Структура воздействия включает пять составляющих:

- 1) субъект (инициатор), организующий и реализующий воздействие;
- 2) объект (адресат) воздействия;
- 3) содержание воздействия – информация / действия;
- 4) средства воздействия – приемы, посредством которых достигается изменение представлений / поведения;
- 5) результат воздействия – изменения в мировоззрении или поведении субъекта.

Все способы воздействия делятся на сознательные – осознаются адресатом и бессознательные – предполагают использование приемов воздействия на подсознание.

Основные способы воздействия:

1) *убеждение* – воздействие посредством аргументирования инициатором своей точки зрения. Оно ориентировано на интеллектуально-познавательную сферу человека, предполагает внутреннее согласие объекта, направленно на инициирование определенного поведения;

2) *внушение* – целенаправленное неаргументированное влияние на адресата. Особенности: воздействует на подсознание, использует вербальные и невербальные средства;

3) *заражение* – бессознательная подверженность адресата определенным психическим состояниям;

4) *подражание* – принятие черт поведения субъекта и их воспроизведение. Может быть сознательным и бессознательным;

5) *принуждение* – влияние с использованием угроз, психологического давления и т. п.;

6) *манипуляция* – скрытое побуждение адресата к выполнению действий, необходимых инициатору.

10 Подбор персонала, оценка и расстановка персонала

Подбор персонала – процесс привлечения новых работников на определенную должность, обладающих необходимыми качествами. Выделяют три пути подбора персонала:

- 1) с помощью отдела кадров (HR-отдела);
- 2) через рекрутинговое агентство (центр занятости населения);
- 3) через специальные сайты по поиску и найму сотрудников.

Основными методами подбора персонала являются:

- сорсинг (отбор резюме);
- анализ социальных сетей кандидата;
- первое знакомство с соискателем (по телефону, электронной почте, в соцсетях);
- первичное собеседование (сейчас его чаще всего проводят онлайн);
- квалификационное собеседование;
- тестирование (позволяет выявить личностные качества соискателя на должность и уровень его знаний).

Параметрами оценки при подборе персонала являются следующие:

- уровень мотивации к работе и соответствие жизненного кредо работника ценностям компании;
- соответствие профессиональных навыков и знаний кандидата должности, на которую он претендует;
- уровень коммуникативных навыков кандидата, его способность адаптироваться в различных ситуациях;

– лидерские и креативные качества (если речь идет о соискателе, претендующем на руководящую должность).

11 Профессиональная адаптация

Профессиональная адаптация – процесс вхождения в трудовую деятельность. Главная цель профессиональной адаптации – помочь новому сотруднику овладеть системой профессиональных знаний, умений и навыков, специфичных для данной компании. Профессиональная адаптация включает: дополнение и систематизацию профессиональных знаний; приобретение и формирование умений и навыков; совершенствование академических, социальных и профессиональных компетенций; формирование профессионально важных качеств.

Виды профессиональной адаптации.

1 По времени:

- первичная адаптация предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
- вторичная адаптация подразумевает приспособление сотрудников, меняющих область деятельности или профессиональную роль.

2 По степени участия сотрудника:

- пассивная адаптация: индивид не стремится к активному взаимодействию со средой и изменению;
- активная адаптация: индивид стремится эффективно взаимодействовать с окружающей профессиональной средой.

Направлениями профессиональной адаптации являются следующие: социально-психологическая адаптация – к коллективу, к руководству, нормам и ценностям организации и т. д.; психофизиологическая адаптация – к санитарно-гигиеническим условиям, графику работы, обустройству рабочего места; непосредственно профессиональная адаптация – освоение профессии, ее тонкостей и специфики).

Обычно период адаптации занимает от нескольких дней до года, а адаптированность определяется, прежде всего, по показателям трудовой деятельности и эффективности труда (его количестве, качестве). Важными для начинающего сотрудника являются также удовлетворенность различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т. д.) и трудовая, общественная, познавательная активность.

12 Мотивация и стимулирование персонала

Мотивация обеспечивает поведенческую активность личности в целом. Отдельным видом мотивации является мотивация труда, или стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивация бывает индивидуальной и коллективной. Индивидуальная распространяется на одного конкретного работника, коллективная предполагает влияние на весь коллектив отдела (предприятия). Важно также разграничивать внешнюю и внутреннюю мотивацию. Российский исследователь Е. П. Ильин выделяет внешнюю, обусловленную условиями и обстоятельствами среды, и внутреннюю виды мотивации, связанную с личностными диспозициями: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями.

Внешняя мотивация выражается понятием «стимулирование», или внешнее побуждение к работе с помощью стимулов, например, денег, социального положения, различных бонусов. Отличительной особенностью стимулирования по сравнению с методами и средствами прямой мотивации является то, что при нем поведение человека регулируется посредством воздействия не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие ее интересы и потребности.

Стимулирование может быть поощряющим и наказывающим. К поощряющей форме относятся повышение оплаты труда, надбавки, премирование, выражение благодарности. Меры наказывающего воздействия – это уменьшение заработной платы, лишение премий и надбавок, выговоры, штрафы, разрыв трудовых отношений.

Стимулирование труда работников предприятия представляет собой меры по мотивации, с помощью которых человек начинает эффективно работать. Руководство получает от заинтересованного работника максимальную отдачу. Повышается качество производимых товаров, работ или услуг, увеличивается прибыль от деятельности компании. Стимулирование труда работников предприятия также разделяют на материальное и нематериальное. Помимо непосредственно оплаты труда, к материальной мотивации относят следующее: компенсацию транспортных расходов или предоставление служебного автомобиля; оплату питания; скидки на производимую продукцию; обучение и повышение квалификации за счет предприятия; медицинское страхование; льготы на строительство жилья. Нематериальные стимулы бывают следующими: признание заслуг руководством – грамоты, подарки, фото на доске почета; повышение в должности; улучшение условий труда; дополнительные выходные и отгулы.

13 Профессиональная деформация

Профессиональная деформация – вид когнитивного искажения, которое возникает под влиянием профессиональной деятельности, когда сотрудник оценивает окружающий мир искаженно, через призму профессиональных обязанностей и интересов. Впервые понятие профессиональной деформации использовали в «Американском журнале психологии» в 1915 г.

Профессиональная деформация может быть:

- физиологической: когда специфические условия труда и образ действий на рабочем месте приводят к изменениям в организме (например, остеохондроз позвоночника у людей с сидячей работой или искривление бедер у наездников);
- психологической: когда профессия накладывает отпечаток на особенности личности (например, дизайнеры, которые замечают графические изъяны рекламных вывесок или дорожных знаков).

Разновидностью профессиональной деформации является профессиональное выгорание, т. е. это состояние эмоционального, умственного и физического истощения, вызванное длительным вовлечением в эмоционально обременительные ситуации в профессиональной деятельности. Выгорание – негативное стойкое состояние, к основным симптомам которого относятся психический и физический дискомфорт, чувство пониженной работоспособности, снижение мотивации, апатия и дисфункциональное отношение к выполняемой работе.

Как правило, выделяется пять стадий развития профессионального выгорания.

1 Энтузиазм: начальная стадия, когда человек полон энергии и мотивации, но начинает испытывать первые признаки усталости.

2 Напряжение: появляются первые признаки стресса и напряжения, начинаются проблемы со сном и концентрацией.

3 Хронический стресс: симптомы становятся постоянными, включают хроническую усталость, цинизм и раздражительность.

4 Выгорание: достигается пик выгорания с полным эмоциональным истощением и снижением мотивации.

5 Апатия и депрессия: глубокая апатия, депрессия и ощущение бессмысленности работы и жизни.

Профессиональное выгорание – чрезвычайно сложное явление, причины которого следует искать во многих факторах. Выделяют следующие причины профессионального выгорания.

1 Чрезмерные требования. Постоянное выполнение большого объема работы в сжатые сроки приводит к истощению и чувству перегруженности.

2 Многозадачность. Необходимость одновременно справляться с несколькими задачами снижает концентрацию и увеличивает уровень стресса.

3 Недостаток признания. Отсутствие похвалы и признания за выполненную работу снижает мотивацию и вызывает чувство обесценивания.

4 Плохие отношения с коллегами и руководством. Конфликты, напряженные отношения и недостаток поддержки со стороны коллег и начальства увеличивают стресс и чувство изоляции.

5 Монотонность и однообразие. Выполнение однообразных и повторяющихся задач без возможности личного и профессионального роста приводит к скуке и апатии.

6 Частые переработки. Постоянные сверхурочные часы и отсутствие времени на отдых и личные дела ведут к истощению и потере интереса к работе и др.

Профессиональное выгорание является результатом совокупного воздействия множества факторов, как организационных, так и личностных. Для предотвращения выгорания важно понимать его причины и предпринимать меры по созданию здоровой рабочей среды, поддерживающей баланс между работой и личной жизнью.

14 Психогигиена профессиональной деятельности

14.1 Психические функциональные состояния

В общенаучном плане состояние обозначает характеристику существования объектов и явлений, реализации бытия в данный момент времени. Изначально изучались состояния, отклоняющиеся от нормы (страхи, фобии). С середины XX в. изучаются нормальные состояния.

Различают психическое состояние – это целостная характеристика психической деятельности за определенный период времени, показывающая своеобразие протекания психических процессов; и функциональное состояние, которое характеризует процессы регуляции в физиологических системах, обеспечивающих психическую деятельность.

Состояния можно классифицировать по различным основаниям.

1 В зависимости от ведущих компонентов: интеллектуальные, волевые, эмоциональные.

2 По времени протекания – кратковременные (эмоции), длительные (чувства).

3 По обусловленности: личностные – обусловленные индивидуальными отличиями (раздражительность) и ситуативные.

4 По направленности: положительные (любовь, счастье, профессиональная заинтересованность), нейтральные, отрицательные (стресс, фрустрация, агрессия).

Среди негативных состояний наиболее распространенными являются стресс, внутренний конфликт, фрустрация и кризис. Стресс (от лат. «давление, напряжение») – состояние психического напряжения, возникающее в ответ на неблагоприятные, значительные по силе и продолжительности внешние и внутренние воздействия. Внутренний конфликт – столкновение разнонаправленных целей, жизненных интересов человека. Фрустрация (от лат. frustratio – обман, тщетное ожидание) – эмоциональное состояние, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути к достижению цели или решению задачи. Кризис – ситуация

невозможности реализовать жизненный замысел.

14.2 Контроль состояния работника

Состояние человека постоянно меняется. В трудовой деятельности в течение одного рабочего дня сотрудник может быть удовлетворен, доволен, раздражен и пр. Наибольший интерес представляет изучение негативных состояний, возникающих в процессе трудовой деятельности.

Состояние утомления развивается в процессе работы сотрудника, если он произвел чрезмерные временные, материальные и другие затраты. Это означает, что он имел ясно сформулированную цель деятельности, располагал всем необходимым для ее достижения, но получение результата потребовало продолжительной работы, даже если она была не слишком тяжелой.

Состояние психической напряженности вызывается чрезмерной величиной психических усилий, необходимых человеку-оператору для решения поставленных перед ним задач. В данной ситуации человеку-оператору известны цели и результат, но он не готов к немедленной работе и испытывает дефицит средств (информации, условий, оборудования).

Состояние тревожности традиционно понимается как одно из свойств личности. Состояние тревожности – целостной характеристики психической деятельности и поведения субъекта за некоторый период времени, показывающей концентрацию и длительную фиксацию психических процессов на предполагаемом нежелательном результате из-за отсутствия алгоритма понимания назревающих событий.

Состояние отсутствия мотивации испытывается сотрудником в ситуациях, в которых деятельность не имеет внутреннего побуждающего мотива, а цель работы приносится извне в форме побуждения. Работник при этом обеспечен всеми необходимыми средствами и, следуя требованиям, более или менее легко получает результат, но работоспособность при этом неуклонно снижается.

Состояние стресса человек-оператор испытывает в особых, экстремальных ситуациях. При этом сущность эмоционального стресса заключается в том, что цель деятельности четко сформулирована, но сотрудник лишен средств получения результата работы и итог развития событий зависит практически только от него.

Состояние монотонии является наиболее распространенным состоянием во многих областях трудовой деятельности. Такие особенности современного производства, как сложность производимой продукции, симплификация (упрощение) труда, работа на конвейере, часто приводит к тому, что человек-оператор отделен от действительной цели своего труда и не знает результатов своих трудовых затрат. Ему предоставлены только средства деятельности в виде материалов, оборудования, технологии и алгоритма работы. Эта изолированность от цели и результатов своего труда приводит к возникновению и развитию состояния монотонии.

В зависимости от поставленных целей контроль состояния сотрудника

может быть исследовательским, констатирующим и прогнозирующим. *Исследовательский контроль* применяется для проверки адекватности выдвигаемых инженерно-психологических решений, выбора наилучшего из имеющихся вариантов. На основании результатов такого контроля, проводимого в процессе инженерно-психологического эксперимента, делается вывод о целесообразности или нецелесообразности внедрения в практику данной инженерно-психологической разработки.

Констатирующий контроль применяется для проверки готовности сотрудника к выполнению данной деятельности.

Прогнозирующий контроль проводится с целью предсказания возникновения у работника нежелательных состояний, которые могут служить причиной снижения эффективности его деятельности. Такой контроль необходим в тех случаях, когда оператор выполняет особо ответственные функции и его ошибка или промедление могут привести к серьезным последствиям. Поэтому возникает задача предвидеть эти нежелательные состояния раньше, чем это скажется на результатах деятельности оператора, и принять меры к предотвращению наступления таких состояний.

В зависимости от применяемых методов контроль состояния может вестись по изменению психологических, физиологических и биохимических показателей.

Психологические показатели (памяти, внимания, эмоционально-волевой сферы и т. д.) более тесно коррелируют с результатами деятельности, чем физиологические показатели. Это связано с их регулирующей функцией в деятельности. Однако они имеют и существенный недостаток, связанный с тем, что для их измерения требуется специальное тестовое воздействие на оператора, отвлечение его от выполнения основной деятельности.

Физиологические показатели характеризуют собой степень напряженности организма и не всегда позволяют определять работоспособность оператора, а тем более прогнозировать ее изменение. Кроме того, их использование требует применения сложной аппаратуры для регистрации и учета происходящих изменений в организме человека.

Биохимические показатели (например, состав крови) могут давать информацию о степени напряжения сотрудника, возникновении стрессовых состояний и т. д. Однако в практике инженерно-психологических исследований они используются редко. Это связано с трудностью получения и регистрации этих показателей непосредственно в процессе трудовой деятельности.

Конечной целью контроля и диагностики состояния оператора является его нормализация (управление состоянием). Она представляет собой систему воздействий, направленных на предотвращение неблагоприятного состояния оператора, и имеет целью предупреждение ошибок оператора и сохранение его здоровья.

Множество воздействий на человека может включать в себя коррекцию режимов труда и отдыха, воздействие внешними раздражителями, различные виды саморегуляции состояния.

Коррекция режимов труда и отдыха заключается в предоставлении

перерывов для отдыха в зависимости от возникновения неблагоприятного состояния. Время назначения перерыва должно приходиться на начальные периоды изменения состояния, т. е. предшествовать появлению выраженного сдвига на кривой работоспособности. Важным является также определение продолжительности перерыва и способа его проведения.

Воздействие внешними раздражителями является наиболее эффективным способом нормализации состояния. К числу таких воздействий относятся зрительные образы, функциональная музыка, применение специально подобранных фармакологических средств. Для снятия возникающей в процессе работы нервно-психической нагрузки и утомления используются методы *индивидуальной и групповой психотерапии*. Одним из способов реализации такого подхода является создание на предприятиях комнат психологической разгрузки. В основу их создания положена идея имитации естественно-природного окружения. Для этого используются рекомендации по целенаправленному психофизиологическому воздействию на человека с помощью картин природы, света, динамического цвета и музыки.

В методах психической саморегуляции важное место занимает психологическая подготовка. Под ней понимается целенаправленное формирование индивидуальных приемов, обеспечивающих сохранение заданных параметров выполнения деятельности в сложных ситуациях. Одним из способов такой подготовки является моделирование в процессе тренировок различного рода необычных производственных ситуаций и отработка при этом необходимых действий сотрудника. В эту же группу методов входит специальная производственная гимнастика, нервно-мышечная релаксация (расслабление), самовнушение (аутогенная тренировка).

15 Психологические основы тайм-менеджмента

Тайм-менеджмент – это технология организации времени и повышения эффективности его использования. Основной задачей использования данной технологии является повышение эффективности и продуктивности деятельности.

Структура тайм-менеджмента включает следующие компоненты:

- целеполагание: постановка цели и определение ключевого направления развития;
- планирование: разработка плана достижения поставленных целей и выделение приоритетных задач для выполнения;
- реализация – конкретные шаги и действия в соответствии с намеченным планом и порядком достижения цели;
- контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам.

Психологами разработаны следующие правила тайм-менеджмента.

1 *Составляйте списки дел.* Все, что запланировали, обязательно фиксируйте – как вам удобнее. Еще оптимальнее – указывайте время, в течение

которого задача будет выполнена. Например, 9.00 – планерка с сотрудниками. 10.00 – встреча с поставщиком. 11.00 – совещание с маркетологом, разработка рекламной кампании. И так далее. Это даст вам четкий план и инструкцию, как и когда все успеть. И потом, когда вы записываете, мозг лучше запоминает информацию. Так вы точно ничего не забудете!

2 Разделяйте большие задачи на малые. Так проще даже в психологическом плане – крупные задачи висят над нами, как Дамоклов меч, к ним страшно приступить и так тянет отложить на потом! Когда большая задача разделена на несколько малых, уже не так страшно. Плановмерно выполняйте каждую – и увидите, как быстро вы достигнете результата.

3 Расставляйте приоритеты. Каждый день определяйте самое важное дело и бросайте на него все ресурсы и возможности. Выполняйте его первым или возвращайтесь к нему в течение дня – главное, чтобы задача была выполнена. Между делом выполняйте задачи менее важные – о них тоже не следует забывать.

4 Не отвлекайтесь. Заведите себе определенные часы для продуктивной работы, во время которых вас запрещено отвлекать. Приучите сотрудников: что бы ни случилось, решайте проблемы сами, а начальник должен работать. Сами не отвлекайтесь на звонки, письма, общение в мессенджерах – именно они съедают несколько часов вашего личного времени. Лучше выделить по полчаса утром, в обед и вечером, чтобы проверить все сообщения и пообщаться, и не выходить за рамки этого лимита.

5 Ставьте цели правильно. Это нужно для того, чтобы не было мучительно больно за бездарно потраченное время. Любая цель должна быть конкретной, актуальной, достижимой за реальный период времени (а не когда-то там потом), измеримой.

6 Делегируйте полномочия. Даже если вам кажется, что вы лучше всех все знаете, не бросайтесь выполнять обязанности других сотрудников. Ваша задача как руководителя – не отвечать на звонки, не фотографировать новые товары для карточек и не развозить заказы вместо курьера. Всю текучку можно смело отдавать подчиненным – а самому заниматься планированием, разработкой долгосрочных стратегий, масштабированием бизнеса и другими приятными вещами.

7 Учитесь говорить нет. Дела, к которым не лежит душа, нецелесообразные, нерентабельные вещи – настоящие убийцы времени руководителя и прибыли любого бизнеса. А всего-то надо научиться говорить нет и отказываться от невыгодных предложений!

8 Позволяйте себе отдыхать. Выжатый как лимон начальник – гроза для подчиненных и замедленная бомба для самого себя. Думать о работе ночью и днем, срываться в офис в законный выходной, пренебрегать личной жизнью – все это звучит героически, но к добру не приведет. Все успеть сделать все равно невозможно – хотя бы несколько раз в неделю позволяйте себе расслабиться и отдохнуть, заняться любимым делом.

16 Деловая карьера: планирование и реализация

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный человек в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей и т. д. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях. Как любую деятельность, карьеру необходимо планировать. Планирование карьеры – это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Более широким понятием (в сравнение с планированием) является управление карьерой – это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру последних на благо организации.

Управление карьерой работников осуществляется на трех основных уровнях: организации в целом, конкретного подразделения, конкретной должностной позиции. Эти уровни управления карьерой не могут существовать в отрыве друг от друга, они переплетены, но имеют относительную самостоятельность. На уровне организации управление карьерой работников осуществляет высшее руководство, т. е. совет директоров организации, исполнительный директор, первые вице-президенты и т. п., которое разрабатывает подсистему регулирующих отношений – карьерную политику, карьерные стратегии, а следовательно, цели, задачи, стратегии и долгосрочные планы организации.

На уровне подразделений управление карьерой работников осуществляют руководители структурных подразделений (линейный и функциональный менеджмент), которые отвечают за реализацию карьерных стратегий, разрабатывая планы карьеры сотрудников. Наконец, на уровне должностной позиции управление карьерой осуществляет конкретный работник, который берет на себя ответственность за свое личное и профессиональное развитие и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности.

17 Современные подходы и практики развития персонала

Обучение персонала является одним из направлений стратегии развития персонала и должно быть согласовано с ценностями и смыслами, составляющими философию компании. Несоответствие квалификации персонала организационной стратегии отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Следует понимать и осознать, что обучение – это непрерывный процесс, оно полезно и требуется в трех основных случаях:

- 1) когда человек поступает в организацию;
- 2) когда его назначают на новую должность;
- 3) когда эксперты установят, что у работника не хватает необходимых

навыков (знаний).

Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги.

К основным видам обучения относятся:

- 1) обучение на рабочем месте;
- 2) обучение вне организаций: в вузах, бизнес-школах;
- 3) внутрифирменное обучение;
- 4) стажировки.

Список литературы

1 **Жернакова, М. Б.** Деловые коммуникации : учебник и практикум / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – М. : Юрайт, 2021. – 370 с.

2 **Ефимчик, О. Е.** Стратегии коммуникативного поведения : учеб. пособие / О. Е. Ефимчик, Н. М. Эдвардс. – Минск : РИВШ, 2023. – 218 с.

3 **Лавриненко, В. Н.** Деловая этика и этикет : учебник и практикум / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. – М. : Юрайт, 2025. – 110 с.

4 **Петрович, М. В.** Деловые коммуникации в организации : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 432 с.

5 **Родыгина, Н. Ю.** Этика деловых отношений : учебник и практикум / Н. Ю. Родыгина. – М. : Юрайт, 2015. – 430 с.