**Краткое содержание лекций**

**по дисциплине «Психология управления»**

**Тема 1. Введение в психологию управления**

1 ч. 1 неделя

***Цель:*** познакомить с основными теоретико-методологическими аспектами психологии управления.

***Ключевые слова****:* психология управления, теория управления, менеджмент, объект, предмет, цель,задачи.

***Основные вопросы:***

1. Понятие управления.
2. Цели, задачи, предмет науки управления, специфика психологии управления.
3. Связь психологии управления с другими науками.
4. Основные тенденции развития науки управления в современных условиях.

Американцы дают такое определение сущности управления "Делать что-то руками других".

менеджмент — это управление, руководство, дирекция, администрация.

В основе понятия *менеджмент* лежит английский глагол "to manage", что в переводе на русский язык означает "управлять.

*Менеджер —* это субъект, осуществляющий управленческие функции. Важным практическим принципом менеджмента является утверждение- "Кто управляет — не производит, кто производит — не управляет" (по В. Зигерту и Л Ланг).

Современные немецкие исследователи проблем управления В. Зигерт и Л. Ланг понимают "Управление —как такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем" .

С точки зрения известного американского специалиста П. Друкера "управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу» мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации.

*Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд* (Ли Якока)

Таким образом, *управление* есть непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

*Объектом управления* может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа. Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние.

При этом важным условием эффективности управления является соответствие субъекта управления его объекту. Следовательно, цель психологии управления - получение большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах, в том числе и затратах времени.

*Цель психологии управления -* разработка путей повышения эффективности и качества жизнедеятельности организационных систем.

Предмет психологии управления - это деятельность должностных лиц, возглавляющих коллективы.

Таким образом, современная наука управления все более психологизируется.

В качестве решающих условий для повышения эффективности деятельности любой организации рассматриваются такие психологические проблемы, как:

а) поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации;

б) учет социально-психологических особенностей персонала

**Учебная литература**:

1. Ахтаева Н.С., Абдижаппарова А.И., Бекбаева З.Н. Басқару психология. –

Алматы: Қазақ университеті, 2018.

1. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология. – Москва: ИД

«Форум» - Инфра, 2015.

1. Hilgard E.R., Atkinson R.C. Introduction to Psychology. – N.Y.; Chicago:

Harcourt, Brace & World, 2007.

1. Кабаченко В.С. Психология управления. Учебное пособие. – М.: Юнити, 2015.
2. Кремень М.А. Психология и управление. – Мн. Харвест, 2015.
3. Морозов, А. В. Управленческая психология. - М.: Академический проект;

Трикста, 2015.

1. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО «Бизнес-школа«Интел-

Синтез». – 2012.

1. Sanderson A., Safdar S. Рsychology. - University of Guelph: Wiley-sons

Canada. Ltd., 2012.

1. Столяренко А.Д. Психология управления. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2015.
2. Урбанович А.А. Психология управления. Уч. пособие. –Мн.:Харвест, 2015.

**Дополнительная**:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М., 2014.
2. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами. - СПб: Речь, 2008.
3. Becker G.S. Human capital: Theoretical and Empirical Analysis. - N-Y., 2011.
4. Добреньков В. И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. Учеб. пособие. - М.: КДУ, 2015.
5. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций / В.Г. Игнатов, Л.Н. Албастова. - М. ИКЦ «МарТ»; Ростов-н/Д: Изд. центр «МарТ», 2012.

**internet resources**

[www.nasoup.com](http://www.nasoup.com). http://www.azps.ru

<http://www.top-personal.ru>

<http://www.hrm.ua>

<http://www.hrm.ru>

<http://www.prenhall.com/desslertour/chapter3.pdf>

**Тема 2. История развития психологии управления**

1 ч. 2 неделя

***Цель:*** познакомить с основными этапами развития психологии управления.

***Ключевые слова****:* психология управления, теория экономический человек, социальный человек, человеческие ресурсы, человеческий капитал и др.

***Основные вопросы:***

1. теория «экономического человека».
2. Теория «социального человека».
3. Школа поведенческих наук или теория человеческих ресурсов.
4. Японская школа управления.

Формально возникновение психологии управления относят к началу ХХ в., а ее основоположником считают футболиста– Скотта, имеющего теологическое образование.

Однако вместо того, чтобы стать миссионером в Китае, Скотт стал психологом. Он был первым, кто использовал психологию для нужд рекламы, отбора персонала и менеджмента.

На рубеже XIX и ХХ вв. он говорил о потенциальных возможностях психологии в рекламном бизнесе.

Он написал несколько статей и опубликовал монографию ≪Теория и практика рекламы≫ (1903), которая считается первой книгой, посвященной использованию психологии для решения проблем, возникающих в мире бизнеса. В 1919 г. Скотт создал первую в истории психологии управления консалтинговую фирму, которая сотрудничала более чем с 40 ведущими корпорациями США.

В психологии управления сегодня можно выделить три основных концептуальных подхода:

1. классическая школа, включающая в себя : а) теорию Ф. Тейлора; б) теорию Макс Вебера, в)Анри Файоля;

2. Американская социально-психологическая школа, представлен­ная теорией «человеческих отношений» Э. Мейо;

3. Школа поведенческих наук или теория человеческих ресурсов;

4. Японская школа управления.

Фредерик Тейлор (1856-1915) - американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления. Предложенная Тейлором система управления направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации тру­дового процесса.

В написанных им книгах «Основы научного управ­ления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основан­ный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогрес­са производства необходимо внедрять систему научного управления.

Ф.Тейлор, на основе изучения социально-экономических условий организации предприятия, сформулировал вывод, что технико-организационные нововведения не должны быть самоцелью. Он разработал и внедрил сложную систему организационных мер, а именно, хронометраж, инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор информации.

Он считал, что администрация должна научиться управлять по-новому, а только потом требовать от рабочих добросовестного выполнения своих обязанностей. При научно организованном производстве человек не может получить незаработанные деньги.

Последователь Тейлора Ф. Гильберт первый в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда в специальной Школе в Провиденсе. Он считал, что для того, чтобы добиться высокой производительности труда, необходимо целесообразно устроить рабочее место и научиться использовать наиболее рациональные способы подачи материалов, это можно сделать при помощи специальных приспособлении, инструментов и инструкций.

Изучая труд каменщиков, Гильберт сделал вывод, что при выполнении кирпичной кладки в среднем делается тридцать движений. Ему же удалось сократить число движений до пяти и тем самым увеличить часовую выработку каменщика.

Вопросы научной организации труда также были в центре внимания Г. Эмерсона, в центре внимания которого был системный подход к организации управления.

Он сформулировал двенадцать принципов организации управления: это точно поставленные цели, здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет, диспетчирование, нормы и расписание, нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.

Г. Эмерсон, изучив состояния железной дороги, дал заключение, ошеломившее Америку: «Железные дороги могут ежедневно экономить 1 млн. долл.

Среди европейских школ менеджмента наиболее яркой фигурой был французский экономист А.Файоль, в центре внимания которого было изучение функций руководства.

В 1916 г. вышла книга А.Файоля «Общее и промышленное администрирование», где были выделены новые принципы администрирования, среди которых важное место заняли разделение труда, авторитет руководителя, дисциплина, единство распорядительства, подчинение частного интереса общему, принцип вознаграждения, централизация.

Макс Вебер считал бюрократию идеалом системы управления. Он предположил, что только тогда, когда будет верно соблюдено выполнение обязанностей всеми членами организации, возможно достижение её целей. Идеальной бюрократии свойственны такие особенности, как:

* Строгое распределение функций;
* Подчинённость;
* Выполнение требований организации;
* Работа на договорной основе;

Деятельность руководителя обезличена, регламентируется формальными должностными инструкциями; это должно исключить проявление ими личных чувств и соображений; занимаемая должность должна быть адекватна технической квалификации работника, активно обращаются к мотивационным факторам трудовой деятельности человека.

Большим достижением управленческой мысли было то, что на смену *"экономическому человеку"* пришел *"социальный человек«,* благодаря развитию "школы человеческих отношений", автором которой считается *Элтон Мэйо.*

С позиций этой школы промышленная организация стала рассматриваться как определенный социальный организм, а люди, работающие в ней, — как члены этой социальной системы, носители мотивационных, личностных, индивидуально-психологических качеств.

**Тема 4. Методы исследования личности в психологии управления**

1 ч. 4 неделя

***Цель:*** познакомить с основными методами исследования личности в психологии управления.

***Ключевые слова****:* методы исследования личности, наблюдение, опрос, анкетирование, эксперимент и др.

***Основные вопросы:***

1. Понятие методов психологии.
2. Основные виды психологической диагностики.
3. Эксперименты в психологии.
4. Тест - метод психологической диагностики.

Разработка вопросов логики психологического исследования является наиболее актуальной проблемой сегодняшнего этапа развития психологии в целом.   
*Логика психологического исследования* — совокупность устойчивых представлений о взаимосвязанных этапах, формах, уровнях, методах, процедурах и стратегии изучения психологических особенностей

Основными методами исследования, в том числе и в организационной психологии являются: 1) методы наблюдения; 2) методы опроса; 3) экспериментальные методы; 4) специальные методы, обусловленные конкретными условиями организационной деятельности

Указанная классификация методов во многом продиктована практическими соображения.

Работа организационного психолога, как теоретического, так и практического характера, не ограничивается использованием одного метода, а предполагает применение целой системы методов.

Наблюдение -*непосредственное целенаправленное восприятие и регистрация организационных явлений и процессов*

*Включенное наблюдение*— это наблюдение изнутри, когда исследователь на время наблюдения становится членом организации. В таких условиях оно помогает психологу глубже разобраться в различных организационных проблемах, понять поведение и чувства работников.

*Невключенное наблюдение*— это восприятие какого-либо явления со стороны. Наблюдение в большинстве случаев проводится в естественных условиях, причем оно может быть *открытым,*когда объект исследования оповещен о целях психолога, *инкогнито,*когда организации неизвестен факт наблюдения за ней. Во втором случае наблюдение осуществляется без ведома исследуемых лиц. Об открытом наблюдении работники знают заранее. Это может оказывать влияние на процесс наблюдения в том смысле, что исследуемые нередко стремятся представить себя в выгодном свете.

Часто целесообразным бывает применение такой разновидности наблюдения, *как метод описания критических ситуаций.*

Он предполагает наблюдение за наиболее важными для организации событиями. Один из наиболее распространенных в организационно-психологических исследованиях является метод опроса, предполагающий получение информации по заранее хорошо продуманной системе. Он используется как основной метод исследования и как дополнительный в комплексе с другими психологическими методиками, может содержать элементы тестового исследования, представленные в открытом или скрытом виде.

Опрос позволяет получить информацию о ценностных ориентациях, аттитюдах, мнениях и оценках членов организации, мотивах их поведения, организационном климате и т. д. По форме различаются вопросы *прямые и проективные (косвенные).* Прямые вопросы касаются существующей ситуации. В проективных вопросах ситуация задается, предполагается.

Примером прямого вопроса может служить следующий вопрос: «Устраивает ли вас ваша теперешняя работа?» Пример того же вопроса, но сформулированного косвенно, будет выглядеть иначе: «Предположим, что по каким-то причинам вы временно не работаете. Вернулись бы вы на прежнее место работы?

Американский ученый Джон Кэлхун провел ряд удивительных экспериментов в 60–70-х годах двадцатого века. В качестве подопытных Д. Кэлхун неизменно выбирал грызунов, хотя конечной целью исследований всегда было предсказание будущего для человеческого общества.

В результате многочисленных опытов над колониями грызунов Кэлхун сформулировал новый термин, «поведенческая раковина» (behavioral sink), обозначающий переход к деструктивному и девиантному поведению в условиях перенаселения и скученности.

**Тема 5. Личность в управленческом взаимодействии**

1 ч. 5 неделя

***Цель:*** познакомить с основными социально-психологическими особенностями личности в в управленческом взаимодействии.

***Ключевые слова****:* личность, теории личности, психологическая структура личности, когнитивные, эмоционально – волевые и индивидуально – типологические особенности личности и др.

***Основные вопросы:***

1. Рассмотрите понятие личности в современной психологии управления.
2. Охарактеризуйте основные теории личности и возможность их использования в практике управления.
3. Опишите психологическую структуру личности.
4. Раскройте когнитивные, эмоционально – волевые и индивидуально – типологические особенности личности.
5. Выделите характерологические особенности личности. Биографические характеристики (возраст, пол, социально - экономический статус, образование).
6. Критически оцените зависимость эффективности профессиональной деятельности от индивидуально – психологических особенностей личности.

В современной психологии понятие «личность» используется в двух основных значениях.

Во-первых, личность - это любой человек, обладающий сознанием, это конкретный человек или субъект преобразования мира на основе его познания, переживания и отношения к нему.

Личностью следует называть человека, достигшего определенного уровня психического развития. Этот уровень характеризуется тем, что в процессе самопознания человек начинает воспринимать и переживать самого себя как единое целое, отличное от других людей и выражающееся в понятии «Я».

Иначе говоря, человек, являющийся личностью, обладает таким уровнем психического развития, который делает его способным управлять своим поведением и деятельностью, а в известной мере и своим психическим развитием.

В книге А. Н. Леонтьева«Деятельность. Сознание. Личность» есть прекрасные строки о личности - «этого высшего единства человека, изменчивого, как сама жизнь, и вместе с тем сохраняющего свое постоянство. Ведь независимо от накапливаемого человеком опыта, от событий, которые меняют его жизненное положение, наконец, независимо от происходящих физических его изменений, он как личностьостается и в глазах других людей, и для самого себя тем же самым».

Структура личности включает темперамент, характер, способности, волевые качества, эмоции, мотивация, социальные установки.

* *Темперамент* включает качества, от которых зависят реакции человека на других людей и социальные обстоятельства.
* *Характер* содержит качества, определяющие поступки человека в отношении других людей.
* *Способности* понимаются как индивидуально устойчивые свойства человека, определяющие его успехи в различных видах деятельности.
* *Волевые качества* охватывают несколько специальных личностных свойств, влияющих на стремление человека к достижению поставленных целей.
* *Эмоции и мотивация —* это, соответственно, переживания и побуждения к деятельности.
* *Социальные установки* — убеждения и отношения людей.

Психодинамические теории, описывают личность и объясняют ее поведение, исходя из ее психологических, или внутренних, субъективных характеристик. Социодинамические теории детерминацию поведения отводят внешней ситуации и не придают существенного значения внутренним свойствам личности. Интеракционистские теории основаны на принципе взаимодействия внутренних и внешних факторов в управлении актуальными действиями человека. Экспериментальныетеории личности построены на анализе и обобщении собранных опытным путем факторов. Для структурныхтеорий главной проблемой является выяснение структуры личности и системы понятий, с помощью которых она должна описываться. Динамическими называют теории, основная тема которых — преобразование, изменение в развитии личности, т.е. ее динамика.

З.Фрейд разработал психоаналитическую теорию личности, в основе которой было понимание личности исходя из ее психологических, или внутренних, субъективных характеристик, в первую очередь его потребностей и мотивов.

Самосознание человека З.Фрейд сравнивал с вершиной айсберга. Он считал, что лишь незначительная часть того, что на самом деле происходит в душе человека и характеризует его как личность, актуально им осознается.

Только небольшую часть своих поступков человек в состоянии правильно понять и объяснить. Основная же часть его опыта и личности находится вне сферы сознания, и только специальные процедуры, разработанные в психоанализе, позволяют проникнуть в нее.

Структура личности, по Фрейду, имеет три составляющие: «Оно», «Я» и «Сверх-Я».

«Оно» — это собственно бессознательное, включающее глубинные влечения, мотивы и потребности.

«Я» — сознание

«Сверх-Я» представлено как на сознательном, так и на подсознательном уровнях.

«Оно» действует в соответствии с так называемым принципом удовольствия. «Я» ориентируется на принцип реальности/ «Сверх-Я» руководствуется идеальными представлениями — принятыми в обществе нормами морали и ценностями. «Оно» является продуктом унаследованного человеком от животных биологического опыта.

«Я» — это самосознание человека, восприятие и оценка им самим собственной личности и поведения. «Сверх-Я» — это итог воздействия общества на сознание и подсознание человека, принятия им норм и ценностей общественной морали. Основные источники формирования «Сверх-Я» личности — это родители, учителя, воспитатели, другие люди, с которыми данный человек вступал в длительное общение и личные контакты на протяжении жизни, а также произведения литературы и искусства.

**Тема 6. Личность руководителя как субъекта управления организацией**

1 ч. 6 неделя

***Цель:*** познакомить с основными особенностями личности руководителя как субъекта управления организацией, стили руководства, характеристики руководителя,

***Ключевые слова****:* личность руководителя, субъекта управления организацией, профессиограмма руководителя и др.

***Основные вопросы:***

1. Выделите социально - психологические основы деятельности руководителя.
2. Выявите сходства и различия понятий лидерство и руководство.
3. Рассмотрите социально - психологических требований и способностей к управленческой деятельности.
4. Дайте анализ социальным и психологическим основам принятия управленческих решений.
5. Охарактеризуйте понятие стиля управления.
6. Проанализируйте классификацию стилей управления.
7. Критически оцените концепцию партнёрского стиля управления организацией.

В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя.

Чаще всего встречаются следующие:

* \* *интеллект.* Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
* \* *инициатива и деловая активность.* Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;
* \* *уверенность в себе,* связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;
* *\* так называемый «фактор геликоптера»,* или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств. Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления *ключевых качеств перспективных руководителей.*

Среди первых шести были следующие:

* \* умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
* \* готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
* \* активность (жизненная и управленческая);
* \* приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
* \*Но самыми важными качествами были призваны первые два.

*Второй блок включает* следующие *конкретные качества:*

* *\* идейно-нравственные,* которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;
* *\* научно-профессиональные качества* включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;
* *организационные качества* включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;
* *психофизические качества* включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

*К третьему блоку* отнесены *специфические личностно-деловые качества,* представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами.

Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий. Другой пример. Не все руководители умеют быстро «вписаться» в коллектив, расположить людей к откровенности, считаться с их точкой зрения.

Некоторые из них безапелляционны в своих рассуждениях. Все это ясно свидетельствует, что этим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств.

Какие же характеристики выделяет В.М. Шекель:

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

*Профессиограмма* руководителя, предложенная Л.В. Фаткиным, предусматривает системно-факторный подход. Он сформулировал пять специфических интегральных факторов, объединяющих ряд дифференциальных качеств. К ним относятся:

* \* *адаптационная мобильность —* фактор, определяющий роль и место личности в динамике межличностных взаимодействий в малых социальных группах — ее социометрический статус и позицию в функциональной структуре деловых отношений. Другими словами, адаптационная мобильность — это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;
* \* *эмоциональное и деловое лидерство* как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при решении большинства проблемных ситуаций;

**Тема 7. Личность и психология принятия управленческих решений**

1 ч. 7 неделя

***Цель:*** познакомить с основными особенностями личности руководителя как субъекта управления организацией, стили руководства, характеристики руководителя,

***Ключевые слова****:* личность руководителя, субъекта управления организацией, профессиограмма руководителя и др.

***Основные вопросы:***

1. Раскройте особенности понятия управленческого (организационного) решения.
2. Проанализируйте принятие решений как важнейшая составляющая управленческой деятельности.
3. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений в психологии.
4. Обобщите типологию управленческих решений и виды управленческих решений.
5. Выделите особенности принятия и реализации эффективных управленческих решений.
6. Укажите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.

**Тема 8. Мотивационные аспекты управления**

1 ч. 8 неделя

***Цель:*** познакомить с **мотивационными аспектами управления**.

***Ключевые слова****:* мотивации трудовой деятельности, основные теории мотивации, виды, типы и уровни мотивации, мотивационный профиль личности.

***Основные вопросы:***

1. Рассмотрите теоретико-методологические подходы к проблеме мотивации трудовой деятельности.
2. Выделите основные теории мотивации и их основные характеристики.
3. Охарактеризуйте основные виды, типы и уровни мотивации.
4. Дайте анализ системе методов улучшения мотивации работников и повышения результативности труда.
5. Продемонстрируйте особенности мотивационных стратегий и методов.
6. Раскройте мотивационный профиль личности

В современных социально-экономических условиях возрастает роль и значение человеческого фактора, и поэтому нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации. Еще со времени Ф. Тейлора существовала система денежного вознаграждения за труд работника. Кроме денег существуют и другие стимулы труда.

Способом стимулирования является чисто психологическое воздействие — это *одобрение и похвала.* Почти все люди ценят этот способ "вознаграждения«. В качестве примера можно привести порядок, принятым в фирме "Мэри Кэй Косметике. В Америке система вознаграждения в ней основана "на оплате за выполнение и суперодобрении за сверхвыполнение«.

С помощью этого приема продавщицы высшей категории в фирме "М.К.К." зарабатывают до 400 000 долларов в год. В практике эффективного менеджмента описан и третий способ вознаграждения, связанный с приобретением акций предприятия служащими, когда они становятся совладельцами данной организации. Для использования этого метода необходимо, использовать групповые методы принятия решений вместо авторитарных, а также использовать открытые каналы общения между высшим руководством и непосредственными исполнителями.

Применяется также продвижение по служебной лестнице, предоставление самостоятельности и др. Люди ставят перед собой определенные цели и пытаются осуществить их, имея *соответствующие побуждения достигнуть этих целей.* Они могут быть разными: стремление добиться успеха в профессиональной деятельности, получить признание среди людей, удовлетворить материальные потребности и др.

В человеке существует определенный "стержень", т е. черты, которые накладывают отпечаток на все его поведение. Поэтому одни люди исходят, главным образом, из материальных побуждений, другие — из чувства долга, третьи — пытаются избегать критики, осуждения. Но в любом случае цель становится внутренним двигателем поведения людей.

Спрашивается, почему человек поступает именно таким образом, а не иначе? Чтобы ответить на него, следует обратиться к понятию "мотива" поведения.

*Термин мотив* обозначает - инстинктивные импульсы, биологические влечения, интересы, желания, стремления, идеалы, ценностные ориентации и др. В психологии под мотивом понимаются определенные побуждения к действиям.

Итак, по своему существу термин "мотив" служит для обозначения побудительной силы, повода к действию.

*В психологии используется* также *термин "мотивация«, как* совокупность побудительных сил человеческой деятельности как осознаваемых, так и не осознаваемых самим человеком.

В понятие "мотивация" входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Исходя из знания мотивации, можно определить, почему руководитель выбирает ту или иную тактику поведения при решении определенной управленческой задачи, сознательно проявляя при этом активность и стремясь достичь поставленной цели

Деятельность руководителя мотивируется не любыми возможными мотивами, а только теми, которые являются значимыми в общей системе его мотивов и которые ближе всего связаны с достижением поставленных перед ним целей деятельности.

Многие мотивы содержатся именно в самом труде. Обычно желание трудиться появляется у человека, когда он уверен в пользе, которую он может принести своим трудом другим людям. А так как это очень значимо для него самого, то он и будет стремиться к труду.

С течением жизни проявление различных способностей, носителем которых является человек, становится психологической потребностью для человека. В этом человек проявляет самого себя, причем без всякого нажима со стороны и получает при этом удовольствие от своего труда. Такой труд для человека — особая ценность.

В психологии различают *мотивацию* двух видов *положительную* и *отрицательную.*

*Положительная мотивация* — это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она предполагает проявление сознательной активности и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится данный человек

*Отрицательная мотивация* — связана с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова.

При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области. Многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к воздействию наказания и в конце концов перестают реагировать на него, подобно тому, как ребенок привыкает к побоям.

Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и материальное вознаграждение. Если человек все время получает материальную награду (например, в виде премии), то со временем она теряет свою мотивационную нагрузку, т е. перестает действовать. Психологи доказали, что длительно действующая отрицательная мотивация вредным образом отражается не только на результатах труда, но и на самой личности работника.

**Тема 9. Личность и построение деловой карьеры в организации**

1 ч. 9 неделя

***Цель:*** познакомить с особенностями **построение деловой карьеры в организации**.

***Ключевые слова****:* карьера, основные типы и стадии карьеры, гендерные аспекты карьеры,

технологии карьерного менеджмента и др.

***Основные вопросы:***

1. Раскройте социально-психологическое понятие «карьера».
2. Опишите эволюцию представлений о карьере.
3. Дайте анализ основным типам и стадиям карьеры.
4. Охарактеризуйте основные модели и стратегии карьеры.
5. Рассмотрите гендерные аспекты карьеры.
6. Критически оцените технологии карьерного менеджмента.
7. Выделите технологии карьерного продвижения и оценки карьерного потенциала личности.
8. Отметьте роль ВУЗа в сопровождении карьеры молодых специалистов.

Слово *«карьера»* (от франц. слова - carriere) означает успешное продвиже­ние в области общественной, служебной, научной и прочей деятель­ности, род занятий, профессию. В советской психологии долго превалировало негативное понимание слова «карьера», «карьерист» и др.

Однако в последние годы стал исчезать негативный оттенок в понимании понятия «карьера». Сейчас человек, «делающий карьеру», рассматривается, как имеющий ориентацию на реализацию личностного и про­фессионального потенциала. Сегодня карьера - это один из показателей ин­дивидуальной профессиональной жизни человека, достижение жела­емого статуса и соответствующего ему уровня и качества жизни, а также достижение известности и славы.

Успешно построенная карье­ра позволяет человеку добиться признания своей неповторимости, значимости для других людей, для общества в целом. Жизненный опыт формирует у каждого человека определенную систему ценностных ориентации, социальных установок по отношению к карьере в частности, и к работе вообще.

Поэтому в профессиональном плане субъект рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ори­ентации, социальных установок, интересов, определяющих отношение к деятельности. Этим понятиям в американской психологии соответствует понятие «карьерные ориен­тации», которое очень хорошо разработано в американской психологии, где понятие успешной карьеры связывается прежде всего с успеш­ным профессиональным самоопределением.

Д. Сьюпер выделил четыре типа карьеры, которые зависят от особенностей личности, образа жизни, отношений и ценностей челове­ка.

Основанием этой классификации является показатель стабильно­сти карьеры.

* Стабильная карьера - характеризуется продвижением, обуче­нием, тренировкой в единственно постоянной профессиональной деятельности.
* Обычная карьера - наиболее распространенная, котрая совпадает  
  с нормативными стадиями жизненного пути человека, включая кризисы.
* Нестабильная карьера -характеризуется двумя или нескольки­ми пробами, причем смена профессиональной деятельности проис­ходит после определенного периода стабильной работы в предыду­щей профессиональной сфере.
* Карьера с множественными пробами - изменение профессио­нальных ориентации происходит в течение всей жизни.

Говоря о роли мотивов в построении карьеры, Д. Мак-Клеланд выделил три основных мотива в выборе личной карьеры:

1- это стремление к власти. Те, кто стремится к вла­сти, энергичны, откровенны в выражении своих мыслей и чувств, не боятся конфронтации и отстаивают свои позиции. Они требуют к себе внимания, стремятся к лидерству. Люди, достигшие высшего уровня управления, часто имеют такую ориентацию.

2- это стремление к успеху. Такой мотив удовлетворяется непровозглашени­ем успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения, определенного ее окончания.

3- это мотив причастности, который формиру­ется под влиянием желания быть включенным в определенное соци­альное и профессиональное окружение, потребности в общении, по­мощи другим, общественной работе.

Американская исследовательница С. Доннелл, опросив две с по­ловиной тысячи руководителей, выявила несколько основных причин неудач в карьере руководителей:

* желание получать более высокое жалованье, иметь личный ком­  
  форт, а не заботиться о результативности руководимых подразделений;
* чрезмерное волнение по поводу символов положения (дом, квартира, кабинеты, машины);
* волнение по поводу собственной персоны;
* склонность присваивать себе всевозможные лавры;
* склонность к самоизоляции и, как следствие, постепенная поте­ря связи с окружающими;
* -желание скрыть свои мысли и чувства, прежде всего свой гнев и страх.

Исследователи обращают внимание на две группы факторов, определяющих формирование карьеры. Во-первых, факторы, свя­занные непосредственно с человеком. Это способности и интереcы человека, мотивация, принятие решения о смене ролей и статуса, особенности специализации и т. д.

Во-вторых, факторы, связанные с взаимодействием личности окружающих людей и организации. Это влияние других людей на профессиональную карьеру человека (например, материальные возможности родительской семьи при получении образования, планирование собственной семьи и сочетание интересов семьи и организации, достижение организационного «плато» карьеры, потребность организации в специалистах данного профиля и т. д.).

**Тема 10. Психология деловой коммуникации и профессионального общения**

1 ч. 10 неделя

***Цель:*** познакомить с особенностями деловой коммуникации и профессионального общения в организации.

***Ключевые слова****:* общение, коммуникативная, перцептивная, интерактивная стороны делового общения, вербальные и невербальные средства общения и др.

***Основные вопросы:***

1. Выделите современные представления об общении в профессиональной деятельности.
2. Отметьте особенности коммуникативная, перцептивная, интерактивная стороны делового общения.
3. Охарактеризуйте вербальные и невербальные средства в коммуникативном процессе.
4. Опишите коммуникативные барьеры и основные причины их возникновения.
5. Проиллюстрируйте особенности межкультурная коммуникация в деловом общении.
6. Продемонстрируйте основные формы делового общения.
7. Раскройте психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии и публичного выступления.

*Общение*- это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

В структуре общения выделяют несколько сторон. Во-первых, это обмен информацией между уча­стниками совместной деятельности, который может быть охарактеризован как *коммуникативная сторона общения.*

Вторая сторона общения - *взаимодействие общающихся -*обмен действиями, поступками.

Третья сторона общения предполагает *воспри­ятие общающимися друг друга.* Очень важно, например, вос­принимает ли один из партнеров по общению другого как заслуживающего доверия, умного, внимательного, подготов­ленного или же наоборот.

Таким образом, в едином процессе общения можно условно выделить три сто­роны: коммуникативную (передача информации), интерактив­ную (взаимодействие) и перцептивную (взаимное восприятие).

Вербальное общение -своеобразный способ взаимодействия с окружающим миром, с другими людьми. С помощью вербального общения выражаются все эмоции, все колебания и оттенки чувств в отношениях между людьми, история, культура народа, уровень развития его мышления и т.д. Вербальное общение -своеобразный способ взаимодействия с окружающим миром, с другими людьми. С помощью вербального общения выражаются все эмоции, все колебания и оттенки чувств в отношениях между людьми, история, культура народа, уровень развития его мышления и т.д.

Как и все невербальные средства, контакт глазами имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, то есть сообщает о готовности поддержать коммуникацию или прекратить её, поощряет партнёра к продолжению диалога, наконец, способствует тому, чтобы обнаружить полнее своё "Я", или, напротив, скрыть его. Одним из сильнейших "оружий" невербального общения является *взгляд*. Взгляд может быть жестким, колючим, добрым, радостным, открытым, враждебным... Обычно при встрече люди короткое мгновение смотрят прямо в глаза друг другу, а потом отводят взгляд в сторону. Почему? Вопрос не простой, и на него нет однозначного ответа. Одно из возможных прочтений этого сигнала следующее: контакт глаз означает доверие собеседников друг к другу, их открытость, однако задержка взгляда на глазах партнера свидетельствует о стремлении к доминированию. Интересно, что женщина улыбкой может разрешить мужчине чуть дольше смотреть ей прямо в глаза. Аналогичное действие оказывает ответный взгляд в глаза. Впрочем, этим "разрешением" не следует слишком злоупотреблять, иначе можно получить довольно агрессивную реакцию.

В целом небольшая задержка взгляда на собеседнике, особенно в конце встречи или в наиболее острые ее моменты, может означать: "я доверяю вам" (при этом взгляд обычно сопровождается небольшим кивком головы) или "я не боюсь вас".

Когда человек говорит, он обычно реже смотрит на своего партнера, чем когда он его слушает. Во время собственной речи говорящий довольно часто отводит глаза для того, чтобы собраться с мыслями. Прерванный взгляд при паузе обычно означает: "Я еще не все сказал, пожалуйста, не перебивайте". Совсем иные значения приобретает взгляд в сторону, если партнер слушает собеседника, например, такие как "я не совсем с вами согласен; я имею возражения; это не очевидно; сомневаюсь; это надо обдумать". Слишком частый отвод взгляда в сторону при беседе может свидетельствовать о том, что человек нервничает, или разговор его мало интересует, и он стремится его скорее закончить.

Невербальные компоненты общения очень значимы в первые минуты знакомства. "По одежке встречают..." - гласит русская народная пословица. И эта "одежка" не только костюм, но и поза, взгляд, улыбка. Еще не произнесено ни единого слова, а первая оценка собеседника уже получена. Изменить ее впоследствии бывает трудно. Американские исследователи считают, что важны первые четыре минуты встречи. Другие авторы отводят на формирование партнерами образов друг друга 120 секунд. В любом случае, две или четыре минуты - время довольно короткое. Итак, что же наиболее существенно в этот начальный момент общения? Ведь от того, какое впечатление мы производим в это время, зависит и отношение собеседника к нам в дальнейшем, и возможность установления психологического контакта.

Во-первых, необходимо показать заинтересованность в предстоящей беседе, готовность к конструктивному сотрудничеству, открытость для различного рода информации. Как этого достичь? Давайте попробуем пойти, что называется "от противного", и представить, как партнер будет себя чувствовать, если напротив него сидит почти неподвижный человек в темных очках, да еще прикрывающий записи руками. Неуютно, не правда ли? Поэтому при общении следует обратить внимание на позу, взгляд, жесты.

Поведение должно быть естественным, но от некоторых привычек, если они существуют, все же стоит отказаться. Например, не следует принимать позу, характеризующую закрытость в общении и агрессивность: насупленные брови, чуть наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сжатые в кулаки или сцепленные пальцы. Не следует надевать очки с затемненными стеклами, особенно при первом знакомстве. Не видя глаз собеседника, партнер может чувствовать себя неловко, поскольку значительная доля информации оказывается ему недоступной. В результате будет нарушена атмосфера общения.

Основными способами построения психологического портрета в процессе профессионального общения могут выступать: эмпатия, рефлексия, стереотипизация, индивидуализация.

Эмпатия как способ психологического анализа позволяет проникнуть и вчувствоваться в эмоциональные состояния лиц, взаимодействующих в той или иной жизненной ситуации.

Рефлексия основывается на познании и оценке работником органов правопорядка своей позиции и размышлениях о позиции другого человека, ходе его мыслей, его ближайших и перспективных планов поведения.

Стереотипизация строится на основе переноса выявленных в практике сотрудника типичных способов поведения, типичных свойств той или иной личности на конкретную ситуацию общения.

Индивидуализация - способ анализа поведения и черт личности человека, в основе которого находится выявление особых психологических примет, индивидуальных особенностей деятельности, его умений и навыков.

**Тема 11. Психология межличностного восприятия в организации**

1 ч. 11 неделя

***Цель:*** познакомить с особенностями психологии межличностного восприятия в организации.

***Ключевые слова****:* межличностное восприятие в управленческой деятельности, схемы и факторы межличностного восприятия в организации и др.

***Основные вопросы:***

1. Выделите особенности межличностного восприятия в управленческой деятельности.
2. Опишите основные схемы и факторы межличностного восприятия в организации.
3. Охарактеризуйте механизмы формирования восприятия в организации.
4. Раскройте особенности социально-психологической рефлексии.
5. Покажите особенности проявления стереотипизации как восприятия через признаки социальной группы.
6. Критически оцените эффекты межличностного восприятия: ореола, новизны, первичности, края.
7. Продемонстрируйте основные технологии самопрезентации в организации.

Межличностная перцепция — одна из сторон [общения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) наряду с общением как обменом информацией и общением как обмен взаимодействием, которая подчеркивает особое значение активности субъекта, роли ожиданий, желаний, намерений, прошлого опыта в качестве специфичных детерминант воспринимаемой ситуации. Восприятие партнера по общению раскрывается в процессах социальной перцепции разных видов, одни из которых могут быть отнесены к области межличностной перцепции, например, когда индивид воспринимает другого индивида, принадлежащего к «своей» группе или когда индивид воспринимает другого индивида, принадлежащего к «чужой» группе. В этих случаях целесообразнее говорить не вообще о социальной перцепции, а о межличностной перцепции, или восприятии человеком человека. Для процесса межличностного восприятия характерна определенная направленность как селективность, избирательность. В данном случае в восприятие другого человека включаются, прежде всего, не его внешние, физические характеристики, а преимущественно его личностные характеристики. [С. Л. Рубинштейн](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%83%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D1%88%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BD,_%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%B9_%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87)сравнивает процесс восприятия другого человека с «чтением». Процесс «чтения» идет в направлении от восприятия внешней данности человека, его внешнего поведения, составляя тем самым некоторый текст, к раскрытию и пониманию смыслов этого теста.

Представление, образ другого человека может существенно изменяться в зависимости от заранее известной о нем информации, например, профессии. [А.А.Бодалев](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%91%D0%B2,_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B5%D0%B9_%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87) провел эксперимент, который выявил роль предварительного знания о человеке в формировании впечатления о нем. Суть эксперимента заключалась в том, что испытуемым предъявлялась фотография одного и того же человека, но одной группе испытуемых сообщалось, что на портрете изображен преступник, а другой группе говорилось, что на фотографии лицо крупного ученого. После показа фотографии каждого испытуемого просили словесно описать изображенного на ней человека. В случае, когда испытуемые считали, что на портрете лицо преступника, они приписывали глубоко посаженным глазам значение затаенной злобы, а выдающемуся подбородку значение решимости "идти до конца" в преступлении. Группа испытуемых, которая считала, что на портрете выдающийся ученый, тем же глубоко посаженным глазам придавали другой значение, а именно, глубины мысли, а тот же выдающийся подбородок свидетельствовал о силе воли в преодолении трудностей на пути познания. Tаким образом, в образ другого человека может включаться содержание, которое не дано непосредственно, чувственно, а задано в слове. Этот эксперимент позволит выявить важную роль эффекта установки при формировании первого впечатления о незнакомом человеке.

[*Эффект установки*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0_(%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F))возникает при формировании первого впечатления при восприятии незнакомого человека, значение данного эффекта при формировании первого впечатления было показано в классическом эксперименте А.А.Бодалева (см.выше). Изучение этого эффекта ставит перед исследователями вопросы: насколько точно первое впечатление, какой срок оптимален для составления более или менее адекватного образа другого человека, какие еще факторы могут влиять на межличностное восприятие?\

[*Эффект ореола*](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BE%D0%BB%D0%B0)

*Эффект «первичности» и новизны*

Данный эффект подчеркивает важность порядка предъявления о человеке для составления представления о нем. Ранее предъявляемая информация о человеке рассматривается как «первичная», а поздно предъявляемая – как «новая».

Так, эффект первичности возникает, когда предъявленная ранее информация начинает возобладать при характеристике незнакомого человека. Эффект новизны, в свою очередь, возникает, когда последняя информация, являющейся новой, воспринимается как более важная, этот эффект возникает при восприятии уже знакомого человека.

*Стереотипизация*

В общем виде, стереотип - это устойчивый образ какого-либо объекта или субъекта, характеризующийся «сокращенностью», то есть этот образ является в некотором смысле упрощенным, ограниченным, усеченным. Следовательно, стереотипизация – это тенденция строить заключения о человеке по сходству с предшествующим опытом взаимодействия с ним, не смущаясь ограниченности этого опыта.

Таким образом, стереотип в познание людьми друг друга упрощает процесс познания другого человека. Закрепленные в образе черты человека не позволяют развиваться, уточняться образу другого. В случае, если закрепленные черты начинают заменяться оценкой, стереотип превращается в предубеждение.

**Тема 12. Психология межкультурной коммуникации**

1 ч.12 неделя

***Цель:*** познакомить с основными особенностями психологии межкультурной коммуникации.

***Ключевые слова****:* межкультурная коммуникация в деловой сфере, кросс-культурный менеджмент и др.

***Основные вопросы:***

1. Укажите особенности межкультурная коммуникация в деловой сфере.
2. Раскройте особенности национальных деловых культур: индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, маскулинность -фемининность, избегание неопределенности (Г.Триандис).
3. Обоснуйте вклад Г. Хофстеде в кросс-культурный менеджмент.
4. Дайте характеристику национального и интернационального в межкультурном менеджменте.
5. Выявите значение понятий культурный шок и культурная адаптация.
6. Опишите особенности межкультурных деловых встреч, переговоров, пресс-конференций, совещаний.
7. Проанализируйте способы разрешения межкультурных конфликтов в деловой сфере.

В современных условиях развитие культурных связей происходит в самых разных сферах человеческой жизни — туризме, спорте, личных контактах и т.д. Кроме того, происшедшие в мире в последние годы социальные, политические и экономические изменения привели к масштабной миграции народов, их переселению, смешению и столкновению. В результате этих процессов все больше людей преодолевают культурные барьеры, которые раньше их разделяли. Они вынуждены знакомиться с чужими культурами, вливаться в них. Поэтому реально взаимодействие культур осуществляется именно через контакты между отдельными людьми. По сути именно они представляют процесс межкультурной коммуникации.

Понятие «межкультурная (кросскультурная, межэтническая) коммуникация» (или «межкультурная интеракция») ввели в научный оборот Г. Трейгер и Э. Холл в своей работе «Культура и коммуникация. Модель анализа» (1954), которые определяли ее как идеальную цель, к которой должен стремиться человек в своем желании как можно лучше и эффективнее адаптироваться к окружающему миру. С тех пор исследователи далеко продвинулись в теоретической разработке этого феномена, в частности определили се наиболее характерные черты. Так, отмечено, что межкультурная коммуникация осуществляется, если отправитель и получатель сообщения принадлежат к разным культурам, если участники коммуникации осознают культурные отличия друг друга. По сути межкультурная коммуникация — это всегда межперсональная коммуникация в специальном контексте, когда один участник обнаруживает культурное отличие другого. Такая коммуникация вызывает множество проблем, связанных с разницей в ожиданиях и предубеждениях, которые свойственны каждому человеку и, естественно, разные в разных культурах. Признаки межкультурных различий могут быть интерпретированы как различия вербальных и невербальных кодов в специфическом контексте коммуникации. При этом каждый участник культурного контакта располагает своей собственной системой правил, функционирующих так, чтобы отосланные и полученные послания могли быть закодированы и раскодированы.

Межкультурная коммуникация является разновидностью межличностной коммуникации в определенном контексте: когда мы осознаем существование культурных различий, наша межличностная коммуникация становится межкультурной. Являясь важнейшей составляющей самоощущения личности, ее ценностей, представлений и убеждений, культура входит составной частью в процесс коммуникации. Осознав, то что наша собственная культура привносит в процесс коммуникации, человек может оценить и то значение, которое имеет для успешности коммуникации культура других участников этого процесса. Важно не только признавать существование культурных различий, но и понимать, что каждый из членов организации или общества в целом, в силу этих различий по-разному проявляется в процессе коммуникации.

Культурные различия могут уменьшать предсказуемость развития процесса коммуникаций из-за несоответствий в языках, правилах и норах. Успешность коммуникации зависит от способности адаптироваться к различиям культур, поскольку осознание для нас непривычного поведения и образа мыслей, свойственных представителям других культур, иногда может привести к предвзятости. Может возникнуть чувство недоверия, поскольку убеждения, отличные от нас, часто кажутся странными. И тогда мы склонны считать их неверными, что привотет в конечном итоге к усугублению процесса коммуникации.

Очень просто бывает добиться того простого подхода, который способствует эффективности коммуникации. Следует отказаться от обыкновения считать ниже себя тех, кто смотрит на вещи иначе. Никакие культурные особенности, включая наши собственные, не следует расценивать как истинные или ложные. Необходимо попытаться считать какие-то особенности не похожими на те, которые привычны для нас. Так, для многих культур нормой общения считается прямой взгляд в процессе межличностного и делового общения, в некоторых жен культурах более приемлем косвенный зрительный контакт. Ни один из них не следует рассматривать как хороший или плохой – это вариативность, отражающая культурное различие.

Культура делового общения – готовность работников вести себя в ситуациях делового общения с клиентом на основе имиджевых регуляторов поведения исходя из миссии фирмы.

Признание и принятие культурных различий такого типа – первый шаг к эффективности в межкультурной коммуникации. В других случаях принимать такие отличия бывает труднее, однако, отказавшись оценивать другую культуру в зависимости от собственного опыта, мы начинаем понимать людей другой культуры. И наоборот, успешная коммуникация с людьми других культур будет практически недостижимой, если работник, человек станет упорствовать в своем стремлении считать верным только то, что привычно, а все остальное рассматривать как неполноценное или не верное.

Хотя культурные ценности играют важнейшую роль в личной жизни каждого человека, их нельзя увидеть или услышать – они в самих людях, в их мыслях и чувствах. Ими определяется восприятие мира, выбор линии поведения.

Различные ценности отличающихся друг от друга культур определяют и различия в поведении. Затруднения в межличностной коммуникации возникают не только из-за языкового барьера, часто неверная и негативная оценка представителей чужой культуры возникает на фоне существующих в сознании людей стереотипов. Иногда такие культурные стереотипы усиливаются даже звучанием различных языков. Например, немецкий язык может восприниматься как грубый, воинственный, а испанский – как романтичный и экзотичный. Стереотип восприятия языка переносится на человека, который говорит на этом языке, что по сути неверно – для носителей других языков также характерны индивидуальные различия, которые можно наблюдать в своей культурной группе. Научившись принимать другие культуры отличные от нашей и видеть в представителях этих культур отдельных личностей, а не стереотипы, можно повысить эффективность межкультурной коммуникации.

**Тема 13. Управление эмоциональными состояниями в организации**

1 ч. 13 неделя

***Цель:*** познакомить с основными особенностями у**правления эмоциональными состояниями в организации.**

***Ключевые слова****:* эмоциональные состояния, эмоциональный интеллект, эмоциональная компетентность руководителя и др.

***Основные вопросы:***

1. Управление эмоциональными состояниями
2. Опишите ресурсную силу эмоций и их влияния на окружающих.
3. Охарактеризуйте основные способы управления эмоциональной средой организации.
4. Дайте интерпретацию понятию структура «эмоционального интеллекта».
5. Обсудите понятие эмоциональная компетентность руководителя.
6. Оцените особенности возможности для управления эмоциями в деловом взаимодействии.
7. Продемонстрируйте основные техники и методы профилактики эмоционального выгорания.

Эмоциональные состояния – это переживания  человеком своего отношения к окружающей действительности и к самому себе в определенный момент времени, относительно типичные для данного человека; те состояния, которые регулируются преимущественно эмоциональной сферой и охватывают эмоциональные реакции и эмоциональные отношения; относительно устойчивые переживания.

Эмоциона́льный интелле́кт - сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задача.

Понятие эмоционального (социального) интеллекта появилось как реакция на частую неспособность традиционных [тестов интеллекта](https://ru.wikipedia.org/wiki/IQ) предсказать успешность человека в карьере и в жизни. Этому было найдено объяснение, состоявшее в том, что успешные люди способны к эффективному взаимодействию с другими людьми, основанному на эмоциональных связях, и к эффективному управлению своими собственными эмоциями, в то время как принятое понятие [интеллекта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82) не включало эти аспекты, и тесты интеллекта не оценивали эти способности.

По менее научному определению С. Дж. Стейна и Говарда Бука, эмоциональный интеллект, в отличие от привычного всем понятия интеллекта, «является способностью правильно истолковывать обстановку и оказывать на неё влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чём нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным».

Модель социального и эмоционального интеллекта ESI) Рувена Бар-Она была представлена в 1996 году на собрании американской ассоциации психологов в Торонто (Канада). Модель состоит из 15 способностей:

1. [Самоуважение](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) — способность понимать и оценивать себя, видеть свои возможности и ограничения, сильные и слабые стороны, и принимать себя вместе со своими сильными и слабыми сторонами.
2. Эмоциональная осознанность — способность человека распознавать у себя наличие эмоции в конкретный момент, различать свои эмоции и понимать причины их возникновения.
3. [Ассертивность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) / Самовыражение — способность ясно и конструктивно выражать свои чувства и мысли, а также способность мобилизовывать свою эмоциональную энергию, проявлять при необходимости твёрдость убеждений, стоять на своём.
4. Независимость — способность полагаться на себя и эмоционально не зависеть от других.
5. [Эмпатия](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F) — это умение распознавать, осознавать и понимать чувства других людей.
6. [Социальная ответственность](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F)) — способность идентифицировать себя как члена социальной группы, конструктивно сотрудничать с другими людьми, проявлять заботу и брать на себя ответственность за других людей.
7. [Межличностные отношения](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) — способность конструктивного общения через вербальные и невербальные коммуникации, способность устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения, основанные на чувстве эмоциональной близости, умение чувствовать себя свободно и комфортно в социальных контактах.
8. [Стрессоустойчивость](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) — способность эффективно управлять своими эмоциями, быстро находить выход из ситуации.
9. Контролирование импульсов — способность сдерживать свои эмоции, воздерживаться перед соблазном.
10. Оценка действительности — способность сверять свои мысли и чувства с объективной внешней реальностью.
11. Гибкость — способность быстро корректировать свои чувства, мысли, представления и поведение соответственно меняющимися обстоятельствами.
12. [Решение проблем](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87) — способность устанавливать и формулировать проблему, а также находить для неё потенциально эффективное решение.
13. [Самоактуализация](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B0%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) — способность устанавливать цели и стремиться к их достижению, реализовывать свой потенциал.
14. [Оптимизм](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%B7%D0%BC) — способность сохранять надежду и позитивное отношение даже в сложных обстоятельствах.
15. [Счастье](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%B5) / Благополучие — способность чувствовать удовлетворённость собой, другими и жизнью в целом.

Согласно Штайнеру, эмоциональная грамотность заключается в понимании собственных чувств и чувств других людей для облегчения межличностных отношений, в том числе с помощью диалога и самоконтроля. Способность осознавать и воспринимать чужие чувства позволяет эффективно взаимодействовать с другими людьми, в результате чего возникает навык рационального поведения в ситуациях, сопровождающихся сильными эмоциями. Штайнер называет эту способность «эмоциональной интерактивностью». Поэтому модель эмоциональной грамотности Штайнера заключается прежде всего в конструктивном решении эмоциональных трудностей, с которыми мы сталкиваемся, чтобы построить надежное будущее. Он считает, что личная власть может быть увеличена, а отношения трансформированы. Акцент делается на индивидууме, и как таковой побуждает человека смотреть вовнутрь, а не на социальную среду, в которой действует индивид.

Эмоциональный интеллект часто преподносится как абсолютный ключ к успеху во всех сферах жизни: в школе, на работе, во взаимоотношениях. Однако, по мнению Дж. Майера, EQ, возможно, является причиной всего лишь 1-10 % (согласно другим данным — 2-25 %) важнейших жизненных паттернов и результатов. Единственная позиция, по которой популярная и научная концепции эмоционального интеллекта пришли к согласию: эмоциональный интеллект расширяет представления о том, что означает быть [умным](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BC).

С другой стороны все модели эмоционального интеллекта критикуют за достаточно произвольное добавление в них компонентов. И хотя нет сомнений, что все эти компоненты действительно влияют на успех человека в жизни и особенно в карьере, но для подачи этого как научной теории требуется установить некий чёткий принцип, на основе которого можно было бы структурировать понятие эмоционального интеллекта, а в отсутствии этого принципа понятие эмоционального интеллекта превращается лишь в произвольный набор факторов, влияющих на жизнь человека.

**Тема 14. Психология управленческих конфликтов**

1 ч. 14 неделя

***Цель:*** познакомить с основными особенностями психологии управленческих конфликтов.

***Ключевые слова****:* понятие и основные виды управленческих конфликтов, конструктивные и деструктивные функции управленческих конфликтов, этапы развития конфликтов и др.

***Основные вопросы:***

1. Опишите понятие и основные виды управленческих конфликтов.
2. Рассмотрите природу и причину управленческих конфликтов.
3. Проанализируйте конструктивные и деструктивные функции управленческих конфликтов.
4. Охарактеризуйте основные этапы развития конфликта.
5. Отметьте особенности участников и движущих сил управленческих конфликтов, их потребности, интересы и цели.
6. Дайте описание основных функций и последствий конфликтов.
7. Перечислите основные технология предупреждения управленческих конфликтов.
8. Проиллюстрируйте особенности поведения в управленческих конфликтах: стратегии сотрудничества, соперничества, избегания, ухода, кооперации.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдержать и соблюсти своеобразный «кодекс поведения» в конфликте. К основным требованиям этого кодекса необходимо отнести следующие:

*1. Настройся на позитивное (по крайней мере на нейтральное) отношение к оппоненту, создавай базу для доверия.*

Рациональнее, даже в конфликте, увидеть в оппоненте «друга» и лучшую часть его личности. С кем легче разрешить возникшую проблему: с врагом или другом?

*2. Переключись с эмоционального на рациональный режим работы психики.*

*3. Дай оппоненту «выпустить пар», говори, когда он остыл.*

*4. Потребуй от оппонента спокойно обосновать претензии. Но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства, а не эмоции.*

*5. Сбивай возможную агрессию неожиданными приемами.* Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале — и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные.

*6. Предложи оппоненту высказать свои варианты решения проблемы:*

7. *Давай оценку только действиям и поступкам оппонента, а не его личности, не перескакивай с проблемы наличность.*

*8. Отражай как эхо при помощи вопросов смысл его высказываний и претензий:* утверждения вызывают сопротивление, а вопросы — ответы.

*9. Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват, но сделай это быстро, решительно и не в конце разговора.*

*10. Оформи принятую договоренность и оговори взаимоотношения на будущее.*

*11. Если конфликт переходит в скандал, то замолчи первым.*

*12. Всячески избегай характеристик эмоционального состояния оппонента.*

Руководитель в роли «третейского судьи». По роду своей управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих в подчиненных отделах и подразделениях, между подчиненными сотрудниками. В этих условиях он выполняет функции так называемого «третейского судьи». Реализация этой функции предусматривает выполнение ряда требований:

\* знать суть конфликта;

\* обладать большими терпением и терпимостью;

\* положительно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;

\* давать оппонентам возможность беспрепятственно выразить свои чувства;

\* выяснять не позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это);

\* уметь находить общее в их интересах;

\* уметь переводить конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных может включать следующую последовательность действий.

*1) Анализ конфликта:*

*\** определение стадии развития конфликта. СИ. Самыгин и Л.Д. Столяренко (1997) отмечают, что если руководитель «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, то он разрешается на 92 %, на фазе подъема — на 46 %, на первичном пике — менее чем на 5 %, на фазе спада — на 20 %, на фазе вторичного подъема — на 7 %, на вторичном пике — на 2 %;

\* определение скрытых и явных причин и повода конфликта;

\* определение ведущей проблемы конфликта в категориях целей, а не решений;

\* определение интересов конфликтующих. Главное — не позиция, а интересы. Наша позиция — это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения проблемы. Наши интересы — это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы — это наши желания и заботы, именно в них — ключ к решению проблемы;

\* разграничение участников и возникших проблем;

\* учет индивидуальных качеств конфликтующих;

\* учет состояния предшествующих конфликту взаимоотношений конфликтующих (между собой, с другими членами организации, с руководителем и др.).

*2) Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта.* Для руководителя главное — интересы дела и взаимоотношения в организации.

*3) Сокращение объекта конфликта и числа претензий конфликтующих.*

*4) Справедливое и непредвзятое отношение к инициатору.* Не стоит забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство.

*5) Эмоциональная выдержанность и сдержанность в процессе управления конфликтом подчиненных.*

*6) Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта.* В ходе реализации метода предложение сторонам своих вариантов решения проблемы.

**Тема 15. Корпоративная культура организации**

1 ч.15 неделя

***Цель:*** познакомить с основными особенностями **корпоративной культуры организации**. Личности.

***Ключевые слова****:* корпоративная культура, характеристика и структуру корпоративной культуры и др.

***Основные вопросы:***

1. Дайте определение корпоративной культуре: философии, миссии.
2. Опишите основные характеристики и структуру корпоративной культуры.
3. Раскройте особенности основных видов корпоративной культуры (клановая, бюрократическая, рыночная, адхократическая).
4. Отметьте индикаторы корпоративной культуры и идентификации организационной культуры.
5. Проиллюстрируйте основные элементы корпоративной культуры: ценностей, ожиданий и базовых требований.
6. Обоснуйте особенности формирования корпоративной культуры, выделите основные принципы.
7. Опишите диагностику корпоративной культуры организации.

***Корпоративная культура —*** совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

* принятая система лидерства;
* стили разрешения [конфликтов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D1%82);
* действующая система коммуникации;
* положение индивида в организации;
* особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений;
* принятая символика: [лозунги](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%BD%D0%B3), организационные [табу](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D0%B1%D1%83), [ритуалы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB).

Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован и применён немецким фельдмаршалом [Мольтке](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%BA%D0%B5,_%D0%A5%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BC%D1%83%D1%82_%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BB_%D0%91%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B4_%D1%84%D0%BE%D0%BD" \o "Мольтке, Хельмут Карл Бернхард фон), который применял его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде. В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации». Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ ещё в средневековых гильдиях, причём нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ.

Обычно существующая в организациях корпоративная культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались её. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования. На практике каждая организация несёт в себе черты различных типов культуры, и задача исследователя, взявшегося за анализ организации, выявить доминирующие типы, при этом, не упустив из поля зрения и развивающиеся или несущественные, на первый взгляд, тенденции.

В типологии Дж. Зонненфельда различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведётся активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «[академической культурой](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%90%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0&action=edit&redlink=1)» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук):

1. По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.
2. По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.
3. По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «личностно-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определённых моделей поведения.

По мнению С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук, характер организационной культуры проявляется через систему отношений:

1. отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности;
2. отношение работников к предприятию;
3. функциональные и межличностные отношения сотрудников.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации. Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнёров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводственные разговоры и т. д.