



Психологические аспекты управления педагогическим коллективом

*Куракина Е.Ю., к.п.н.,
доцент кафедры
воспитания
и психологического
сопровождения КОИРО*

План занятия

- Что изучает психология управления
- Стили руководства педагогическим коллективом
- Как сформировать благоприятный микроклимат в коллективе
- Управление мотивацией работников
- Как построить эффективное общение
- Самоменеджмент руководителя или как лучше организовать работу



Что изучает психология управления

- Предметом психологии управления являются следующие проблемы человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления:
- **Личность**, её самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда.
- **Управленческая деятельность и её организация** с точки зрения психологической эффективности.
- **Групповые процессы** в трудовом коллективе, и их регуляция.



Функции управления образовательными учреждениями

- **Управление** — это система скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей.
- **Функции управления образовательными учреждениями.**
- планирование;
- организацию;
- руководство;
- контроль.
- К этим основным функциям следует добавить
- педагогический анализ;
- целеполагание;
- регулирование.



Задачи руководителя

- Еще в 40-х годах 20 века было установлено, что *нет прямой связи между личностными качествами человека и успешностью его деятельности в роли руководителя*. Современные научные теории говорят о том, что руководителем не рождаются, руководителем – становятся. Поэтому во многих странах все большее внимание уделяют специальной подготовке руководителей, развитию их профессиональных способностей и умений.
- При реализации функции руководства решаются следующие задачи:
- **подбор, расстановка и оценка кадров**, постановка задач перед исполнителями;
- анализ и регулирование **социально-психологического климата** в коллективе;
- стимулирование **продуктивной деятельности** подчиненных и их саморазвития;
- создание **условий для профессионального роста** подчиненных



УНИВЕРСИТЕТ КАРЬЕРЫ И БИЗНЕСА

ИГОРЬ ВАГИН

**ЛИЧНАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЯ**

ЦЕННОСТИ ->> ЦЕЛИ ->> РЕШЕНИЯ

Кого называют эффективным руководителем?

- **Эффективный руководитель** – это не тот, кто рожден быть лидером, а тот, кто обладает необходимой профессиональной компетентностью и, благодаря этому, может гибко изменять свой стиль деятельности.
- **Эффективный руководитель должен уметь:**
 - **анализировать состояние коллектива;**
 - **понимать мотивы** поведения своих подчиненных;
 - **побуждать подчиненных к продуктивной работе, стимулировать их профессиональный рост;**
 - **создавать отношения** в коллективе, максимально благоприятные для продуктивной работы;
 - **давать задания подчиненным, так чтобы они понимали, чего от них ждут, и стремились это выполнить;**
 - **эффективно контролировать** работу подчиненных;
 - **адекватно оценивать** своих подчиненных, их возможности и интересы;
 - **предупреждать и разрешать конфликты** в коллективе
 - **строить деловое общение** с подчиненными в соответствии с их индивидуальными особенностями и ситуацией.



Общечеловеческие

**Профессиональные
знания**

Психофизиологические

**Качества
руководителя**

Коммуникативные

**Организаторские
способности**

5 групп качеств руководителя

- **1) общечеловеческие качества:**
- трудолюбие; принципиальность, честность; обязательность, верность слову; самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; целеустремленность; альтруизм; высокая культура, безупречная нравственность; энергичность; работоспособность; выдержанность; любовь к своему делу; оптимистичность; требовательность к себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды);
- **2) психофизиологические качества:**
- крепкое здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития, интеллектуальные свойства, индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности);



5 групп качеств руководителя

3) деловые качества и организаторские способности:

- инициативность; самостоятельность в решении вопросов; самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность); дисциплинированность; исполнительность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление оперативно принимать решения; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к порученному делу; умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет.



5 групп качеств руководителя

- **4) коммуникативные качества:**
- умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично;
- **5) профессиональные знания:**
- знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией.



Какие качества руководителя препятствуют эффективной деятельности организации?

- недостаточная сформированность индивидуальной управленческой концепции;
- рассогласование организационных и личных ценностей и целей руководителя;
- недостаточная степень наличия управленческих способностей ;
- недостаток знаний, умений и навыков в области управленческой деятельности;
- отсутствие креативности
- неумение управлять собой;
- неумение управлять группой;
- недоброжелательное отношение к персоналу;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- неумение мотивировать персонал;
- трудности в общении с подчиненными;
- применение неэффективного стиля руководства;
- ориентация на себя и свои личные цели;
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;



• недостаток творческого подхода в работе;

• консервативность поведения ;

Принципы управления педагогическим коллективом

- Принцип **управления** - это основополагающие, фундаментальные правила, которые должны соблюдаться при осуществлении управления, обеспечивать достижение заданных целей.
- **Принципы, отражающие сущность управления педагогическим коллективом:**
- **Уважение и доверие** к человеку,
- **Сотрудничество,**
- **Системность** и целостность в управлении,
- **Гласность,**
- **Справедливость,**
- **Единство** коллегиальности и **единоначалия,**
- **Индивидуальный подход** в управлении,
- **Поддержка инициативы, стимулирование** деятельности,
- **Постоянное повышение квалификации,**
- **Делегирование полномочий,** участие учителей в управлении,
- **Объективность** и полнота информации.



Стили руководства



Авторитарный

**Демократи
ческий**

Либеральный

Авторитарный стиль руководства

- **Руководитель с авторитарным стилем** всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывая им свою волю и не давая возможности проявить инициативу. Он оторван от коллектива и как бы пребывает над ним, держа подчиненных на большом расстоянии. Они для него – только исполнители. Как правило, у представителей этого стиля преобладает так называемый административный метод: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных – материальное поощрение и административное наказание.
- В условиях такого руководства развиваются своеобразные автократические отношения и между членами коллектива, которые отличаются стремлением к самоизоляции, индивидуальной или групповой. Появляется апатия, взаимная неприязнь, «нелюбовь» не только к начальнику, но и друг другу, скрытность, подавленность. Такой метод руководства побуждает «простаивать» при каждой возможности и выполнять лишь тот минимум работы, который достаточен, чтобы не быть наказанным. Он толкает подчиненных на сплочение в неформальные группы, чтобы защититься от произвола руководителей. Высокая текучесть кадров, люди работают по принципу внутренней эмиграции (уход в себя, отказ от общественной деятельности, «работа от сих до сих»).
- К жесткому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, а также руководители с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, чтобы подчеркнуть свою значимость. Действуя по поговорке «если лошадь везет плохо, её надо бить», они считают, что умеют заставить людей «крутиться» « в их же интересах».

Демократический стиль руководства

- **Руководитель с демократическим (коллегиальным) стилем** принимает решения сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая оказывать влияние на них при помощи убеждения. Такой руководитель избегает административными методами навязывать свою волю подчиненным, прибегая к групповой дискуссии и стимулируя их активность при принятии решения.
- Быть демократическим руководителем чрезвычайно трудно. Во-первых, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению, чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия.
- Во-вторых, он должен обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения.



Либеральный стиль

- **Руководитель с либеральным стилем** целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным.
- Либеральный руководитель старается наладить со своими подчиненными хорошие товарищеские отношения. Создание доброжелательных отношений, проявление чуткости, внимания – все это приводит к ответной чуткости подчиненных, и многие вопросы могут решаться без особых проблем.
- Недостаток либерального стиля – в очень близкой дистанции с подчиненными. Подобный стиль часто называют «попустительским», так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении многих задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию. Он распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся в своих целях использовать власть, добровольно отданную официальным руководителем.



Признаки благоприятного психологического климата

- **Психологический климат коллектива** — это эмоционально- психологический настрой, в котором на эмоциональном уровне отражаются личные и деловые взаимоотношения членов коллектива, определяемые их ценностными ориентациями, моральными нормами и интересами.
- **социально-психологический климат включает в себя несколько блоков взаимоотношений:**
 - психологические отношения по вертикали: «руководитель — подчиненный»;
 - отношения по горизонтали: «коллеги-коллеги»;
 - отношения в системе «человек — окружающая материально-техническая среда»
- **Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата:**
 - **доверие и высокая требовательность** членов группы друг к другу;
 - доброжелательная и деловая критика;
 - свободное выражение **собственного мнения** при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
 - **отсутствие давления руководителей** на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
 - достаточная **информированность** членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
 - **удовлетворенность принадлежностью** к коллективу;
 - высокая степень **эмоциональной включенности** и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройств, разрушения планов) у кого-либо из членов коллектива;
 - принятие на себя **ответственности за состояние дел** в группе каждым из ее членов и пр.

Признаки негативного психологического климата

- **негативное эмоциональное самочувствие** членов коллектива, высокий уровень личностной тревожности и невротичности;
- **высокая конфликтность** или комфортность;
- **низкий уровень эмпатии**;
- **неадекватность самооценки** и уровня притязания;
- **несформированность структуры коллектива, наличие группировок** полярной направленности, **аутсайдеров**;
- **неадекватность стиля управления**, непопулярность руководителей;
- **отсутствие ценностно-ориентационного единства**.
- Формирование оптимального психологического климата нельзя оторвать от формирования коллектива в целом. Нельзя создать психологический климат, не управляя коллективом.
- В управление коллектива входят: поддержка определенных ценностных ориентаций (стимулирование творческой деятельности), создание самоуправления, формирование доброжелательной атмосферы, коррекция позиции каждой личности в коллективе.

Факторы, влияющие на микроклимат коллектива

- **Первое, что может влиять на коллектив – экономическая стабильность**, политическая обстановка, настроения в обществе. Чем стабильнее обстановка во внешнем мире, тем спокойнее и благополучнее будут чувствовать себя люди в коллективе.
- **Второе – это роль и участие сотрудников в делах всей организации**. Чем выше их участие в планировании, чем более значима работа, тем более высоким будет их удовлетворение работой и тем благополучнее будет рабочая атмосфера в коллективе.
- **Третье - чем больше физических неудобств испытывает на своем месте сотрудник, тем более раздражительным и неуживчивым он будет**. На атмосферу влияет даже уровень шума и степень загрязненности и захламленности рабочего места.
- **Четвёртое - чем интересней и разнообразней работа, чем больше возможностей расти в профессиональном и карьерном плане, тем выше удовлетворенность человека**, тем ниже, соответственно, его желание скандалить. Здесь немалую роль играют все средства материального и нематериального стимулирования сотрудника. Грамоты, премии, похвалы, дополнительные дни отдыха, обучение повышают лояльность человека к данной компании и данному коллективу.
- **Пятое - характер выполняемой деятельности**. Оказывая влияние на психическое состояние человека, повышение его эмоциональной нагрузки, этот фактор неминуемо сказывается и на поведении человека в группе, накладывая определенный отпечаток на всю атмосферу в коллективе. И в то же время именно этот фактор может ослабляться при поддержке внутри коллектива. Если в ответ на ошибку раздается всеобщее осуждение и порицание – это один вариант, если слова ободрения и поддержки – совершенно другой.

Факторы, влияющие на микроклимат коллектива

- **Шестое - многое в работе коллектива зависит и от структуры самой группы:** сколько в коллективе человек, каково распределение обязанностей между ними, насколько одинакова квалификация, насколько все взаимозависимы.
- **Седьмое - т. е. насколько люди с разными психологическими способностями способны работать вместе.** Чем больше похожи люди, чем более схожи у них интересы – тем легче им адаптироваться. Но бывает, что противоположные по характеру люди начинают дополнять друг друга – именно тогда и образуется команда. Поэтому главная способность, которая должна присутствовать в настоящем коллективе – это толерантность к другому человеку и его мнению, способность вести переговоры и договариваться.
- **Восьмое - влияние руководителя на коллективную атмосферу.** Социально-психологические качества руководителя позволяют ему устанавливать и поддерживать хороший деловой и психологический контакт с подчинёнными вышестоящими и нижестоящими руководителями и общественными организациями.

Мотивация трудового поведения работников

- По типу доминирующих мотивов всех работников можно разделить на три группы:
- – **«достигатели»** или инициативные, характеризующиеся стремлением к успеху, высоким результатам, соревнованию, разумному риску, готовностью к ответственности; доминирующими для них являются высшие мотивы – самореализация с саморазвитием;
- – **«избегатели неудач»** или исполнительные, стремятся избежать неудачи, старающиеся во всем действовать наверняка, по принципу «лучше синица в руках, чем журавль в небе», они уклоняются от риска, ответственности и необходимости проявлять инициативу; у этой группы доминируют мотивы нижнего уровня – прежде всего защищенность и материальное благополучие;
- – **«общительные»**, ориентированы, прежде всего, не на саму работу, а на хорошие отношения с другими сотрудниками; хороший коллектив может быть для них главной ценностью; результат работы они воспринимают сквозь призму межличностных взаимоотношений; доминирующим для этой группы является мотив включенности в коллектив.
- Все возможные варианты поведения могут быть сведены в итоге к
- **двум доминирующим ориентациям сотрудников:**
- – либо он **ориентирован, в первую очередь на результат** и будет делать все, что необходимо для достижения целей организации;
- – либо он в первую очередь **взвешивает свои затраты** для получения нужного результата **и стремится избежать напряжения.**
- Каждому руководителю необходимо знать, что входит в структуру основных мотивов человека, работающего в какой-либо организации.

Показатели эффективности деятельности коллектива

- 1) производительность труда руководимого коллектива
- 2) успешность решения профессиональных задач
- 3) психологический климат в коллективе
- 4) текучесть кадров



Система потребностей личности, её мотивация на достижение самореализации и самоутверждения.



Структура основных мотивов человека

Мотивы трудового поведения

Саморазвитие	<ul style="list-style-type: none">• Рост профессионального мастерства• Общекультурное развитие
Самореализация	<ul style="list-style-type: none">• Работа, позволяющая проявлять свои возможности• Возможность реализовать свои идеи• Лидерство, возможность вести за собой других
Самооценка	<ul style="list-style-type: none">• Ощущение успеха, достижения• Признание, одобрение• Возможность действовать самостоятельно. Доверие• Наличие перспектив достижения
Включенность в коллектив	<ul style="list-style-type: none">• Возможность полноценного общения• Хорошие отношения с сотрудниками• Информированность• Участие в выработке решений
Защищенность	<ul style="list-style-type: none">• Спокойная работа без стрессов и психических напряжений• Уверенность в завтрашнем дне• Справедливость в отношениях с руководством
Материальное благополучие	<ul style="list-style-type: none">• Зарплата• Возможность улучшения (сохранения) социально-бытовых условий• Возможность для отдыха и поддержания здоровья

Мотивация достижения успеха и избегания неудач (Хекхаузен Х.). Портреты двух типов людей

Люди, ориентированные на достижение успеха

- ❖ Активны, инициативны
- ❖ Ставят долгосрочные цели
- ❖ Верят в себя и в успех своего дела
- ❖ Настойчивы в достижении цели
- ❖ Очень трудолюбивы
- ❖ Если встречаются препятствия - ищут способы их преодоления.
- ❖ Относятся к неудачам как к бесценному опыту, из которого необходимо извлечь пользу
- ❖ Оптимисты с высокой самооценкой
- ❖ полная мобилизация своих ресурсов на цель



Люди, ориентированные на избегание неудачи

- Не победил, но и не проиграл
- Малоинициативны
- Не имеют долгосрочных целей
- Неуверенны в себе, не верят в возможность добиться успеха, боятся критики
- При неудачах «отпускают руки», винят обстоятельства и всех окружающих, кроме себя
- Пессимисты с заниженной самооценкой



8 БАЗОВЫХ КАЧЕСТВ УСПЕШНОГО ЧЕЛОВЕКА

- 1. **Страсть:** успешные люди любят то, что делают.
- 2 **Трудолюбие:** они очень упорно трудятся.
- 3 **Концентрация:** они сосредоточиваются на чём-то одном, а не на всём.
- 4. **Умение преодолевать себя:** они заставляют себя действовать.
- 5. **Креативность:** они рожают новые идеи.
- 6. **Самосовершенствование:** они всегда улучшают себя и свою работу.
- 7. **Умение служить людям:** они предлагают качественные услуги.
- 8. **Упорство:** они движутся к цели, независимо от затрат времени, неудач и превратностей судьбы.



Правила руководителя по управлению мотивацией работников

- Работникам должны быть известны критерии по которым оцениваются результаты их работы. Они должны быть уверены в объективности оценки.
- Работники должны быть убеждены, что результаты зависят от прикладываемых усилий.
- Работники должны быть уверены, что требуемые результаты они способны получить при нормальном напряжении.
- Работники должны знать, какое вознаграждение (материальное или моральное) они получат за свой результат, и в какой мере это вознаграждение соответствует их мотивам.
- Работники должны быть убеждены, что величина вознаграждения определяется достигнутым результатом.
-



Как строить систему стимулирования

- **Основные формы, прошедшие испытание временем, включают:**
 - – денежное поощрение;
 - – материальное (куда входят различные натуральные выплаты, льготы, подарки и т.д.);
 - – общественное признание;
 - – личное признание начальства.
- **Чтобы система стимулирования обладала мотивирующей силой, нужно ответить на три вопроса:**
 - Что хочет организация от своих сотрудников, что именно она намерена поощрять?
 - Что хотят работники от организации?
 - Что может дать работникам организация в ответ на их ожидания и на каких условиях?
- **При разработке системы стимулирования полезно руководствоваться следующими правилами:**
 - Система должна быть увязана с целями организации.
 - Результаты, за которые вводится поощрение, должны быть определены конкретно и быть измеримыми.
 - Необходимо использовать при поощрении работников как можно более разнообразные формы – материальное и моральное стимулирование, индивидуальные и коллективные формы поощрения, общественное признание и т.д.
 - При выборе любых форм поощрения необходимо учитывать психологические особенности сотрудников, структуру их мотивов, стремление к успеху, признанию.
 - Мотивирующая сила поощрения повышается, если разрыв во времени между получением результата и вознаграждением минимален.
 - Материальное поощрение обычно воспринимается как значимое, если его размер не меньше, чем половина заработной платы.

Как сделать контроль мотивирующим и более эффективным

- Контроль должен быть **регулярным** и не неожиданным.
- Контроль **не должен быть тотальным**. Не нужно стремиться проконтролировать всё, а сосредоточиться на наиболее важных моментах.
- **Не надо использовать скрытый контроль**. Кроме обиды, досады и напряжения он не приносит ничего существенного.
- Контролируя, надо стараться выявлять не только недостатки, но и **успехи**.
- Результаты контроля должны обязательно **доводиться до подчиненного**. Негативные результаты контроля бесплодны, если они сразу же не обсуждены и не найдены способы устранения недостатков.
- Беседа по итогам контроля не должна быть «разборкой», а **выдержана в конструктивном** и уважительном духе несмотря ни на что.
- Важно, чтобы подчиненный действительно, (а не формально) согласился и **принял выводы из контроля** и **знал, как можно исправить** положение.



Характеристики общения

- **Средства общения:**
- Язык, интонация; мимика, жесты;
расстояние на котором общаются собеседники.
- **Основные каналы общения:**
- Речевой (вербальный) и неречевой (невербальный).
- **Стили педагогического общения:**
- Авторитарный, Демократический, Попустительский
- **Наиболее распространенные барьеры общения:**
- Демонстрация разных позиций. Высокомерная манера вести себя – сознательное или подсознательное стремление поставить себя выше собеседника.
- Непонимание интересов. Состояния собеседника.
- Конфликтогенные черты: бесцеремонность, бестактность, фамильярность и т.д.
- Оценочные суждения.
- Переход с роли на личность (Критикуется не плохая работа, а личность в целом)
- Стереотипизация.
-

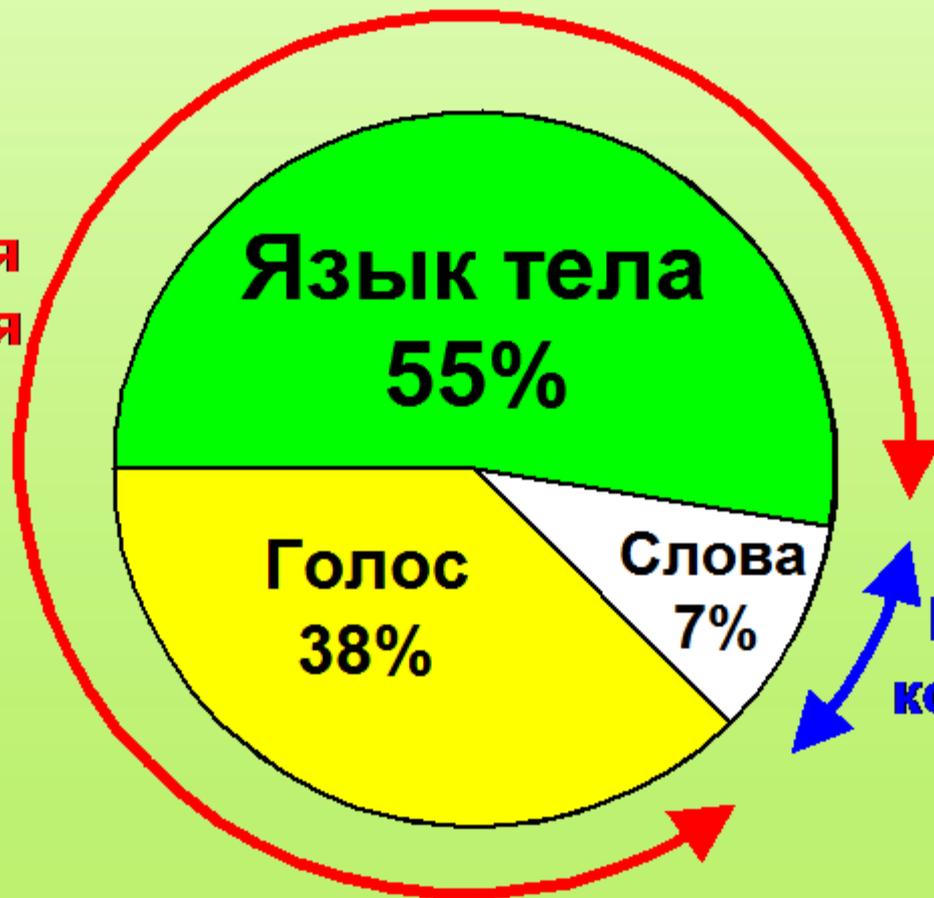


Правила конструктивного общения

- **Основные установки при общении**
- Безусловное принятие человека
- Эмпатия.
- Умение быть искренним и открытым
- **Использование в диалоге языка невербального общения**
- 1. Мимика
- 2. Устойчивое, направленное внимание на человека.
- 3. Визуальный контакт.
- 4. Изменение высоты голоса и интонации.
- 5. Позы и жесты, соответствующие собеседнику.



**Невербальная
коммуникация**



**Вербальная
коммуникация**

Невербальное общение

- **Впечатление, получаемое нами от другого человека, менее чем на 10% определяется словами, которые он произносит.**
- **Элементы невербального общения**
- Тембр голоса и интонация
- Ширина зрачка
- Пространство, разделяющее говорящих
- Частота дыхания
- Жесты. Телодвижения
- Осанка
- Одежда
- выражение лица
- Символы статуса
- Контакт глазами
- **Основными элементами невербального общения являются язык тела (то, что мы видим) и манера говорить (то, что мы слышим).**
- **Поступки и слова могут лгать, но тело не обманывает никогда!**
- Правила интерпритации языка тела
- Не выхватывать какую-то отдельную детали не делать из нее далеко идущие выводы
- Учитывать, что у различных наций язык тела имеет свою специфику
- Не приписывать свой опыт, свое состояние другому человеку



Кинесика – это наука, изучающая знаковое беззвучное невербальное общение людей (жесты, мимика, взгляд)



Неискренность



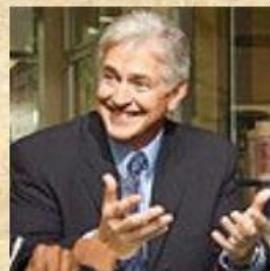
Уверенность в себе



Принятие решения



Закрытая поза



Открытая поза

Техники слушания

- **Активное слушание** предполагает заинтересованное отношение к собеседнику,
- **1. Уточняющие вопросы** по типу: «**Правильно ли я вас понял?**», «**Так ли это?**», «**То есть...**», а также получение подтверждения в ответ на этот вопрос. Активное слушание имеет смысл применять в тех случаях, когда партнер как минимум, равен вам.
- **2. Парафраз** (переформулирование). Повторение говорящему его же сообщения, но словами слушающего «**Правильно ли я вас понял, что....**»
- **3. Отражение чувств**, выраженных говорящим «**Мне кажется, вы чувствуете...**»
- **4. Резюмирование**. Подытоживание основных идей и чувств говорящих: «**Если подвести итог тому, что вы сказали....**»
- **Пассивное слушание**. В случаях, когда партнер находится в состоянии сильного аффекта, сильного эмоционального возбуждения и ему нужно успокоиться и овладеть собой, эффективно работает пассивное слушание. Здесь важно просто слушать человека и поддерживать его. Фразы: «Да-да», «Угу», «Ну, конечно» и др. Затем можно включать активное слушание в виде отражения эмоционального состояния: «Я вижу, ты взволнован...», «Ты наверно очень переживаешь...»



Модель конструктивной критики

- «Я высказывание» – универсальный способ выражения вашего отношения к данной ситуации, не обижающий другого человека.
- Модель конструктивной критики.
- Опишите событие (без оценок).
- Опишите, какие чувства у вас возникают в связи с этим.
- Предпочитаемый исход.
- «Я заметила, что вы назвали меня глупой. Мне очень обидно. Прошу вас, не называть меня так впредь.» «Я вчера не получил данных, которые вы обещали подготовить, поэтому теперь я не смогу сдать общий отчет. Я расстроен. Прошу вас сделать это немедленно.»



Принятие критики.

Конструктивная и неконструктивная критика.

- **1. Мы все имеем право на ошибки.**
- **2. Нет такой критики, из которой нельзя было бы извлечь пользу.**
- **3. Если мы выслушиваем критику в свой адрес, это не значит, что мы с ней согласны.**
- **Почему мы так болезненно реагируем на критику?**
- **Критика задевает наше самолюбие.** Возникает угроза самооценке, самоуважению, безопасности. Мы воспринимаем, что критикуется наша личность в целом. Мы считаем критику несправедливой.
- **Критикующий**, обвиняющий человек обычно переживает сильные эмоции. Он **рассержен, взволнован**. Он с трудом формулирует свои мысли и плохо владеет собой.
- **Нужно постараться овладеть своими чувствами и не утратить самоконтроль.**
- *Цель – разрядить враждебность и приблизиться к урегулированию проблемы*
- *Даже если в вашу сторону направлены обидные высказывания, постарайтесь понять истинную причину – почему именно человек возмущен вами – и сдержите первую реакцию ответа агрессии на агрессию.*



mdf00280 www.fotosearch.com

Типология конфликтных личностей:

- **1. Демонстративные.**
- Стремятся всегда быть в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии оснований могут пойти на конфликт, чтобы быть на виду.
- **2. Ригидные.**
- «Ригидный» – негибкий, непластичный. Люди, относящиеся к этому типу отличаются честолюбием, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих. «если факты нас не устраивают, тем хуже для фактов». Поведение бесцеремонное, переходящее в грубость.
- **3. Неуправляемые.**
- Импульсивны, с непредсказуемым поведением и отсутствием самоконтроля. Поведение – агрессивно-вызывающее.
- **4. Сверхточные.**
- Добросовестные работники, особо скупуплезные, подходящие ко всем (начиная с себя) с позиции завышенных требований. Того, кто не удовлетворяет их требованиям, подвергают резкой критике.
- **5. Рационалисты.**
- Расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальные возможности через конфликт достичь личных целей (карьеристских или меркантильных).
- **6. Безвольные.**
- Отсутствие собственных убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого он оказался.



Конфликт

- **Конфликт** – это противоречие, которое привело к нарушению отношений. Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Главную роль в возникновении конфликтов играют конфликтогены. **Конфликтогены** – это слова, действия или бездействия. Которые могут привести к конфликту.

- **Формула конфликта.**

- **Конфликтная ситуация + инцидент = конфликт**

- **Конфликтная ситуация** – накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

- **Инцидент** – стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

- **Конфликт**– открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

- **Разрешить конфликт** – это значит– устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент



Пирамида конфликта



Стратегии эффективного поведения в конфликте

- **В конфликте не бывает победителей.** Первый шаг – показатель силы характера и самоуважения.
- Начиная беседу с **описания конкретной ситуации, которая вас не устраивает.** Стараясь быть максимально объективным.
- Расскажите, **что вы чувствуете** в данной ситуации.
- **Старайтесь выслушать** противоположную сторону, не перебивая и не споря.
- **Осознайте интересы свои и партнера.**
- Определите, в чем состоит главное противоречие между вами. Чего хочет каждый из вас? Чего вы реально опасаетесь? **Чего вы хотите на самом деле? Какие предлагаете решения?**
- Разрешайте конфликт. **Ищите совместно такие способы действия,** которые бы удовлетворили обе стороны.



Совладающее поведение руководителя

-
- **Совладающее поведение основано на понимании и принятии себя.**
- **Основные «враги» совладающего поведения.**
- **1. Стереотипы относительно организации рабочего времени.**
- Из-за этого люди часто берут чрезмерную нагрузку, заставляют себя работать в неподходящем режиме.
- **2. Трудности в определении приоритетов своей деятельности** – когда человек отказывается делать выбор и стремится ко всему сразу.
- **3. Табу (запрет) на проявление чувств.**
- Многие из нас запрещают себе проявлять гнев, усталость, страх, не отдавая отчет в том, что эти чувства никуда не деваются, а становятся дополнительным источником стресса.
- Для совладающего поведения важно, чтобы специалист принимал свпсихофизиологическую суть, понимал, что негатив и позитив этой сути происходят из одного и того же источника. Индивидуальный стиль работы основывается на умении использовать свои сильные стороны и способности компенсировать слабости



Как эффективно использовать рабочее время

- Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным.
- Ален Макензи
- Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.
- «Тот, кто позволяет ускользать своему времени, выпускает из рук свою жизнь; тот, кто держит в руках свое время, держит в руках свою жизнь.»
- «Самое важное в вашей жизни – это в конечном счете Ваше время». (Алан Лэкейн)



-
- Попробуйте через серию тестовых заданий определить какие ресурсы совладающего поведения у вас уже есть, а над какими нужно поработать.
 - **Чтобы выявить ваше отношение к планированию рабочего времени, просмотрите высказывания и выберете те из них, с которыми вы согласны.**
 - Можно заставить работать себя хорошо в любой отрезок рабочего дня.
 - Высокое качество выполнения действия требует сосредоточенной работы в течение нескольких часов.
 - Хороший работник работает без перерывов.
 - Нельзя заниматься сразу несколькими делами – это отражается на качестве работы.
 - Включаться в работу нужно сразу, не давая себе времени на раскачку.
 - Хороший специалист работает одинаково хорошо в любой день рабочей недели.
 - Вначале надо делать самые важные дела, оставляя на конец рабочего дня второстепенные проблемы.

Типы индивидуального стиля поведения

Медведь	Спринтер	Вдумчивый	Творец	Медведь
	Медведь	Спринтер	Вдумчивый	Творец
Главный ресурс	Выдержка, способность работать долгое время без отдыха как в режиме монотонного труда, так и в чрезвычайных условиях.	Быстрота реакции, стремительное усвоение; высокая работоспособность в ситуации лимита условий; ситуативное лидерство.	Терпение; способность докопаться до мелочей и не потерять главное; подведение логической основы; ориентация на качество труда	Воображение, умение предвидеть всевозможные последствия; способность работать как монотонно, так и в изменяющемся режиме
Главная слабость	Необходимость времени на раскачку, неумение отдыхать	Поверхность; отказ от планирования; уязвимость в монотонном труде.	Долгое приспособление к изменениям; мнительность	Быстрая утомляемость; перепады эмоционального состояния
Основной режим труда	Длительные периоды трудоспособности чередуются с продолжительным отдыхом.	Постоянная смена деятельности, работа в чрезвычайных условиях.	Разделение любого действия на отдельные части и работа над однородными частями, превращение любой деятельности в последовательность монотонных действий.	Частая смена более сложной деятельности на менее сложную, допустимы частые, на короткие перерывы. Выполнение сразу нескольких заданий (разного уровня сложности)

Рациональное использование рабочего времени

- **Самоменеджмент** – это использование испытанных методов работы в повседневной практике для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.
 - **Принцип Парето (соотношение 80:20)**
- «Если все рабочие функции рассматривать с точки зрения их эффективности, то окажется, что 80% конечных результатов достигается только за 20% затраченного времени, тогда как остальные 20% итога «поглощают» 80% рабочего времени.

Жизненно важные задачи	Важные задачи	Второстепенные задачи
15% всех задач	20% всех задач	65% всех задач
65% общей значимости	20% общей значимости	15% общей значимости
Выполнять самому, не перепоручать	Частично поручать	Поручать, сокращать, вычеркивать

-
- В соответствии с принципами Эйзенхауэра работайте последовательно, не бойтесь менее важные дела переправлять либо в архив, либо в корзину.
 - **Перепоручение (делегирование) означает саморазгрузку.** Делегирование в равной степени выгодно и для руководителя и для подчиненных.
 - **Успешное делегирование предполагает:**
 - – готовность делегировать (желание);
 - – способность делегировать (возможность).
 - Важную задачу бывает редко необходимо выполнить сегодня или на этой неделе, в то время как со срочной задачей хотят разделаться сразу.
 - Освобождайтесь от «тирании» спешности:
 - **Никогда не допускайте того, чтобы важные дела становились срочными!**
 - **Старайтесь срочные, но менее важные дела не выполнять лично, а делегировать**
 - **Чтобы иметь успех, надо знать:**
 - – каких целей вы хотите достичь?
 - – согласуются ли они между собой?
 - – Есть высшая цель или промежуточные?
 - – Знаете ли вы, что сами можете это сделать?

Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям (Д. Карнеги)

- **1. Искренне интересуйтесь другими людьми.**
- 2. Улыбайтесь.
- **3. Помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.**
- 4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.
- **5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.**
- 6. Внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.



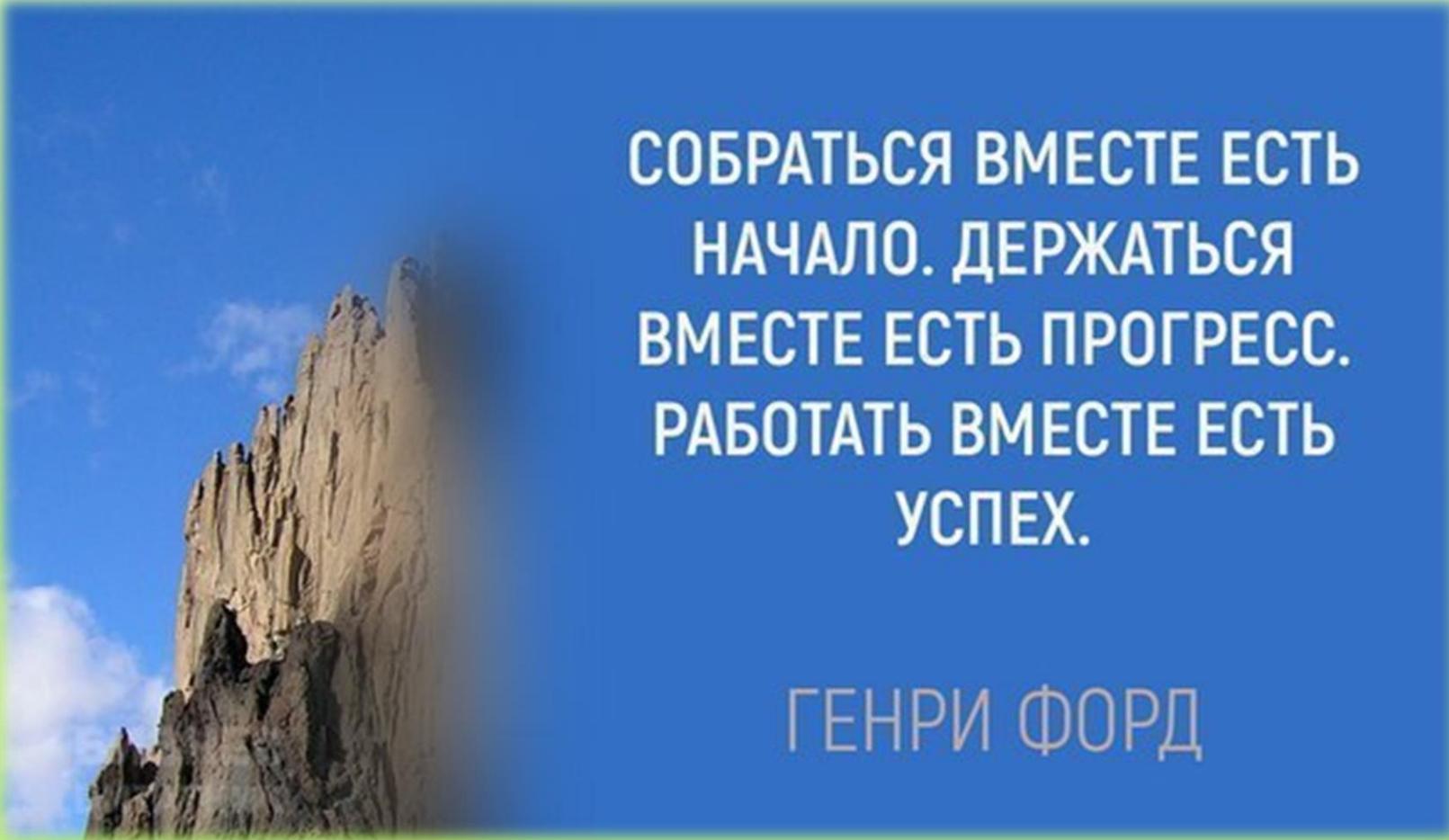
ОСНОВНЫЕ ПРАВА ЛИЧНОСТИ (К.Д. ЗАСЛОФФ)

- **Вы имеете право:**
- Иметь свое собственное мнение или убеждение
- Иногда ставить себя на первое место
- Быть выслушанным и принятым всерьез
- Просить о помощи и эмоциональной поддержке
- Совершать ошибки, пока вы не найдете правильный путь
- Предоставлять людям право самим решать свои проблемы
- Побывать одному, даже если другие хотят быть с Вами
- Иметь свои, какие угодно, чувства, независимо от того, понимают ли их окружающие
- Отвечать отказом на просьбу, не чувствуя себя виноватым или эгоистичным
- Не следовать советам окружающих, а идти своим путем
- Менять свои решения или изменять образ действий
- Протестовать против несправедливого обращения или критики

Вы никогда не обязаны:

Быть безупречным на 100%

- Следовать за всеми
- Делать приятное неприятным Вам людям
- Любить людей, приносящих Вам вред
- Извиняться за то, что Вы были самим собой
- Чувствовать себя виноватым за свои желания
- Мириться с неприятной Вам ситуацией
- Сохранять отношения, ставшие оскорбительными
- Делать больше, чем Вам позволяет время
- Делать что-то, что Вы на самом деле не можете сделать
- Выполнять неразумные требования
- Отдавать что-то, что Вам на самом деле отдавать не хочется
- Быть ответственным за чье-то неправильное поведение
- Отказываться от своего «Я» ради чего бы то ни было или кого бы то ни было



СОБРАТЬСЯ ВМЕСТЕ ЕСТЬ
НАЧАЛО. ДЕРЖАТЬСЯ
ВМЕСТЕ ЕСТЬ ПРОГРЕСС.
РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ ЕСТЬ
УСПЕХ.

ГЕНРИ ФОРД

Список литературы

- Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Ю. Базаров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 381 с.
- 2. Дедушева, Л.А. Социология и психология управления / Л.А. Дедушева, М.Н. Кузина, Е.В. Астратенкова. - М.: Русайнс, 2019. - 352 с.
- 3. Зуб, А.Т. Психология управления: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 372 с.
- 4. Козлов, В.В. Психология управления: Учебник / В.В. Козлов. - М.: Академия, 2016. - 240 с.
- 5. Козлов, В.В. Психология управления / В.В. Козлов. - М.: Academia, 2017. - 48 с.
- 6. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 477 с.
- 7. Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев. - М.: Дашков и К, 2016. - 188 с.
- 8. Литвак, М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления / М.Е. Литвак. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 384 с.
- 9. Литвак, М.Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии / М.Е. Литвак. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 160 с.
- 10. Литвак, М.Е. Как управлять собой, делом и судьбой: психология управления в действии / М.Е. Литвак, Т.А. Солдатова. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 160 с.
- 11. Руденко, А.М. Психология управления персоналом: шпаргалка / А.М. Руденко. - РнД: Феникс, 2015. - 125 с.
- 12. Руденко, А.М. Психология управления персоналом / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2015. - 480 с.
- 13. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - РнД: Феникс, 2016. - 188 с.
- 14. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2015. - 311 с.
- 15. Самыгин, С.И. Психология управления / С.И. Самыгин. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 391 с.