

Частное учреждение образования  
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный  
Кафедра менеджмента и коммуникаций

СОГЛАСОВАНО  
Заведующий кафедрой  
Мотульский Р. С.

27.11.2025 г.

СОГЛАСОВАНО  
Декан факультета  
Иноземцева И. Е.

27.11.2025 г.

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Электронный учебно-методический комплекс  
для обучающихся специальности  
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

Составитель

Кузьминич Т. В., доцент кафедры менеджмента и коммуникаций Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», кандидат педагогических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено  
на заседании Совета гуманитарного факультета  
протокол № 4 от 27.11.2025 г.

**Р е ц е н з е н т ы:**

кафедра психологии и педагогики учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств» (протокол № 2 от 08.10.2025 г.);

*Иноземцева И. Е.*, декан гуманитарного факультета Частного учреждения образования «Институт современных знаний», кандидат культурологических наук, доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению  
кафедрой менеджмента и коммуникаций  
(протокол № 4 от 27.11.2025 г.)

**П86 Кузьминич, Т. В.** Психология управления : учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации [Электронный ресурс] / Сост. Т. В. Кузьминич. – Электрон. Дан. (0,9 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2026. – 96 с.

Систем. Требования (миним.): процессор с частотой 1 ГГц, 1 Гб оперативной памяти, 1 Гб свободного места на жестком диске ; персональный компьютер под управлением ОС Microsoft® Windows® 7 и выше ; macOS® Leopard® и выше или мобильное устройство под управлением Android® 4.x и выше ; iOS® 9.x и выше ; Adobe Reader для соотв. ОС (или аналогичное приложение для чтения PDF-файлов).

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Психология управления».

Для студентов вузов.

## Введение

Учебная дисциплина «Психология управления» является важной составляющей подготовки будущих специалистов в сфере социально-культурного менеджмента и коммуникаций. В ее рамках дается характеристика психологических особенностей процессов управления в социокультурной деятельности. В содержании уделяется внимание психологическим свойствам (характеру, направленности, способностям), навыкам и умениям будущих руководителей; определению индивидуальной типологии лидерства и управления; самостоятельному нахождению оптимальных путей достижения цели и преодоления трудностей в межличностных отношениях; пониманию психологических факторов, влияющих на принятие эффективных решений; особенностям управленческой деятельности в профессиональной сфере обучающихся – проектной деятельности.

Цель учебной дисциплины – теоретическая и практико-ориентированная подготовка студентов в сфере психологии управления.

Основные задачи учебной дисциплины:

- формирование у студентов объективного представления о психологии управления как системе научного знания,
- формирование представлений о психологических особенностях управленческой деятельности,
- формирование представлений о психологических особенностях личности, включенной в систему управленческой деятельности,
- освоение психологических механизмов делового и профессионального общения, эффективных методов разрешения конфликтов;
- формирование практических навыков психологического сопровождения управленческой деятельности.

Учебная дисциплина «Психология управления» связана с такими учебными дисциплинами, как «Общая психология», «Социальная и возрастная психология», «Педагогика», «Философия», «Политология», «Этика и эстетика», «Культурология».

## *Требования к универсальным компетенциям специалиста*

Специалист должен:

- владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;
- быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности;
- проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности;
- применять на практике основные теории обучения и воспитания, современные педагогические системы, понимать их роль и место в образовательном процессе;
- определять и применять в профессиональной деятельности современные методы, формы, средства и технологии обучения и воспитания;
- учитывать в педагогической деятельности особенности возрастного физиологического и психологического развития человека на основе системных знаний о жизненных этапах его развития в биологическом, социальном и психологическом аспектах;
- осуществлять педагогическую деятельность в сфере художественного образования, создавать и применять современные образовательные технологии и педагогические инновации в целях личностного, духовно-нравственного, художественно-эстетического и профессионального развития обучающихся.

***В результате изучения учебной дисциплины студенты должны***

**знать:**

- социально-психологическое содержание управленческой деятельности;
- эмоционально-волевые, когнитивные, индивидуально-типологические особенности субъектов управленческой деятельности;
- психологические аспекты малых групп и коллективов;
- стратегии поведения в конфликтной ситуации и эффективные пути разрешения конфликтов;

**уметь:**

- самостоятельно получать и использовать психологические знания в профессиональной деятельности;
- оперировать психологическими понятиями;
- использовать психологические знания при объяснении явлений психологического характера в сфере управления, анализе групповых процессов и разрешении конфликтных ситуаций;
- пользоваться психологическими методами изучения особенностей личности и межличностных отношений в группе (тестами, поведенческими реакциями);
- различать стили руководства, реализуемые в коллективе, определять степень его сплоченности и особенности социально-психологического климата;

**иметь навыки:**

- анализа и оценки функциональных состояний в деятельности руководителя и членов коллектива;
- выявления конфликтных ситуаций и эффективного разрешения конфликтов.

В соответствии с учебным планом по учебной дисциплине предусмотрено 90 часов, из них: 44 часа аудиторных занятий, в том числе 32 часа лекционных занятий, 12 часов семинарских занятий, 56 часов самостоятельной работы для студентов очной (дневной) формы получения высшего образования; 8 часов лекционных занятий, 4 часа семинарских, 78 часов самостоятельной работы – для студентов заочной формы получения высшего образования.

Форма текущей аттестации – тестирование 2 раза в семестр, после изучения разделов 1 и 2 учебной дисциплины.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### Тема 1. Введение в учебную дисциплину «Психология управления»

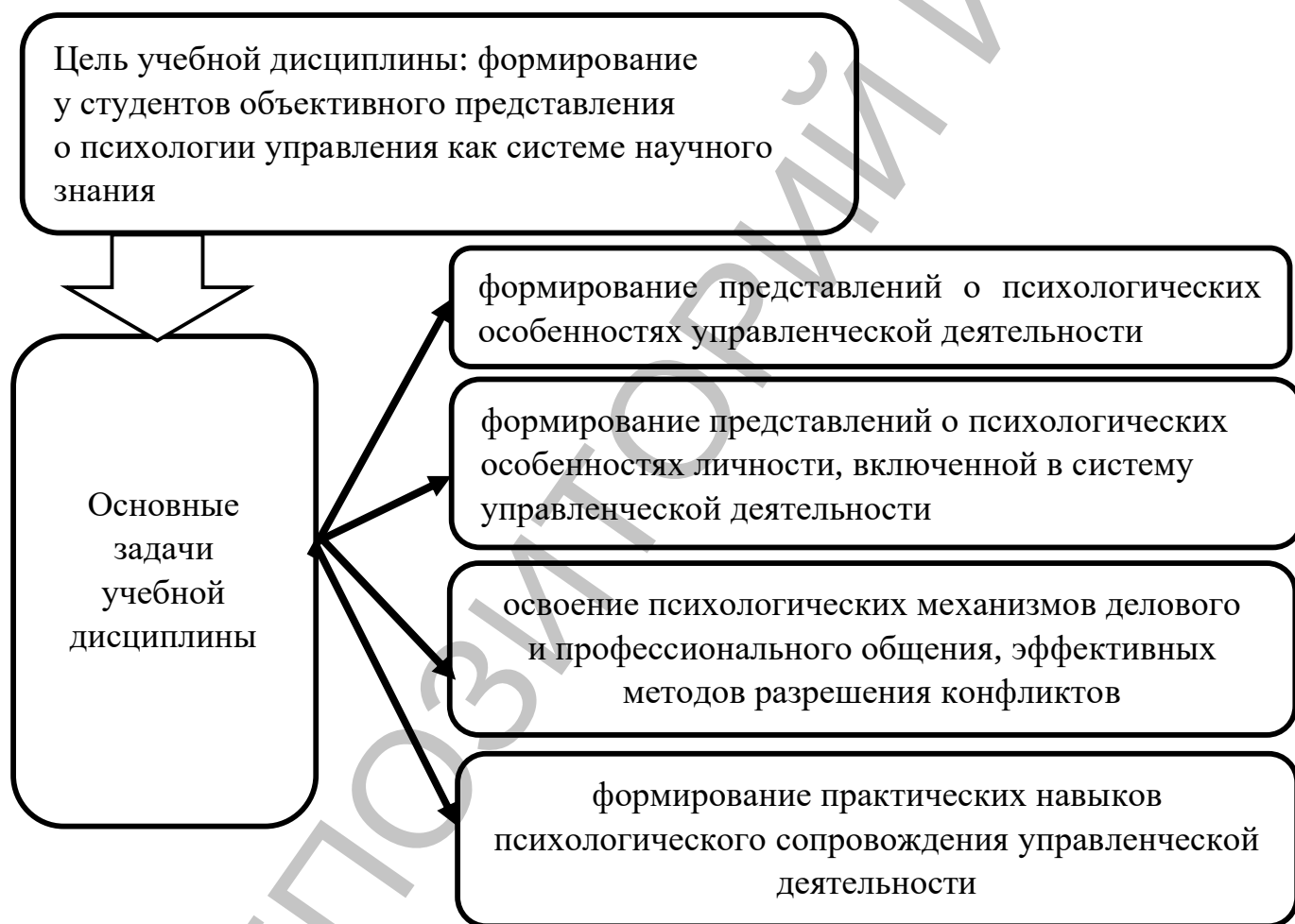


Схема 1. Цель задачи учебной дисциплины «Психология управления»

Таблица 1

## Основные результаты изучения учебной дисциплины

| <b>знания</b>                                                                                                     | <b>умения</b>                                                                                                         | <b>навыки</b>                                                                             | <b>компетенции</b>                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| социально-психологическое содержание управленческой деятельности                                                  | самостоятельно получать и использовать психологические знания в профессиональной деятельности                         | анализа и оценки функциональных состояний в деятельности руководителя и членов коллектива | владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации                               |
| психологические аспекты малых групп и коллективов                                                                 | оперировать психологическими понятиями                                                                                | выявления конфликтных ситуаций и эффективного разрешения конфликтов                       | быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности                                             |
| эмоционально-волевые, когнитивные, индивидуально-типологические особенности субъектов управленческой деятельности | использовать психологические знания в сфере управления, анализе групповых процессов и разрешении конфликтных ситуаций |                                                                                           | определять и применять в профессиональной деятельности современные методы, формы, средства и технологии обучения и воспитания |
| стратегии поведения в конфликтной ситуации и эффективные пути разрешения конфликтов                               | пользоваться психологическими методами изучения особенностей личности, межличностных отношений в группе               |                                                                                           | применять на практике положения современных теорий обучения и воспитания, понимать их роль и место в образовательном процессе |
|                                                                                                                   | определять стили руководства, степень сплоченности и особенности социально-психологического климата коллектива        |                                                                                           | проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности                                            |

## Тема 2. Психология управления в системе научного знания

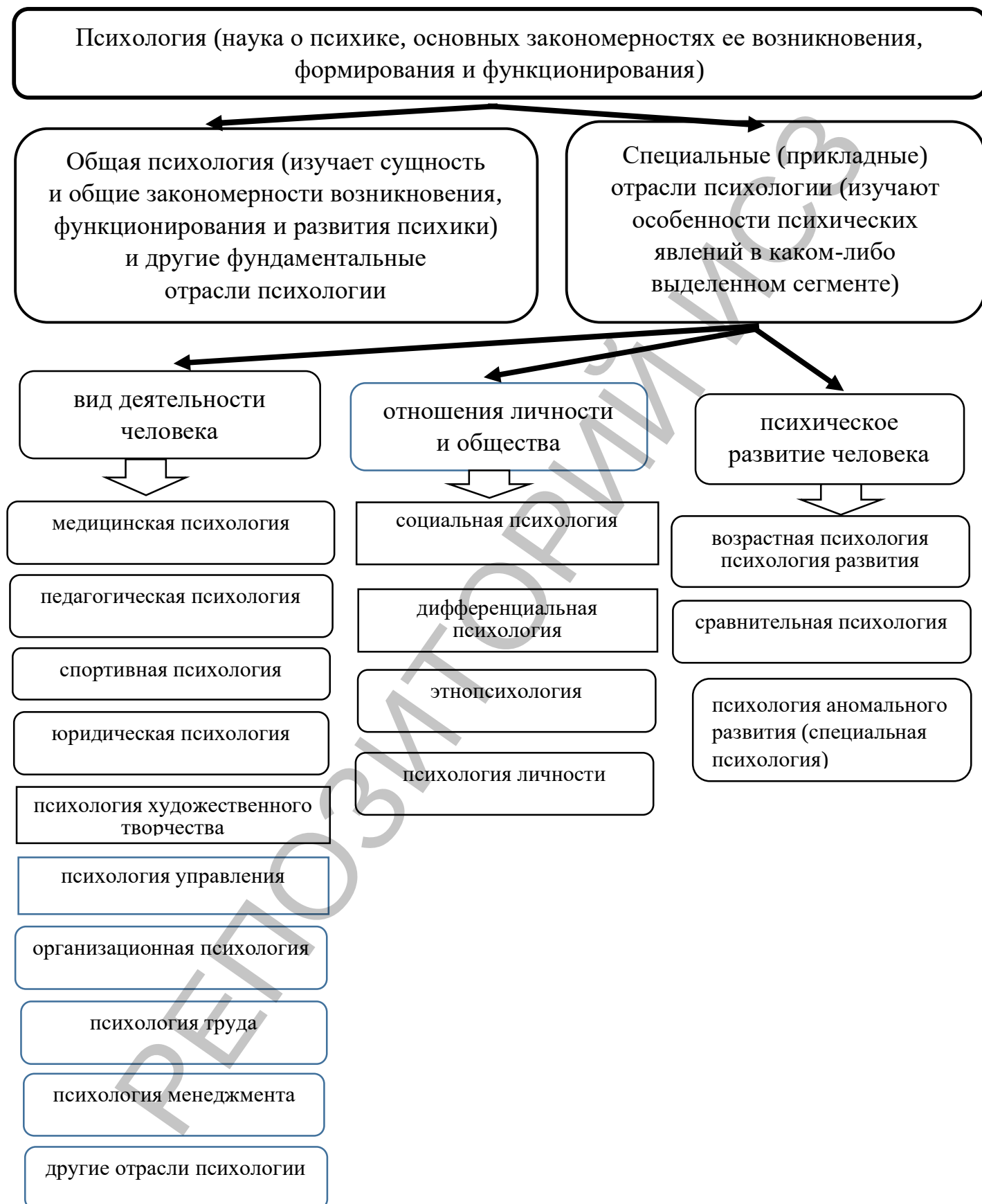


Схема 2. Психология управления в системе психологических дисциплин



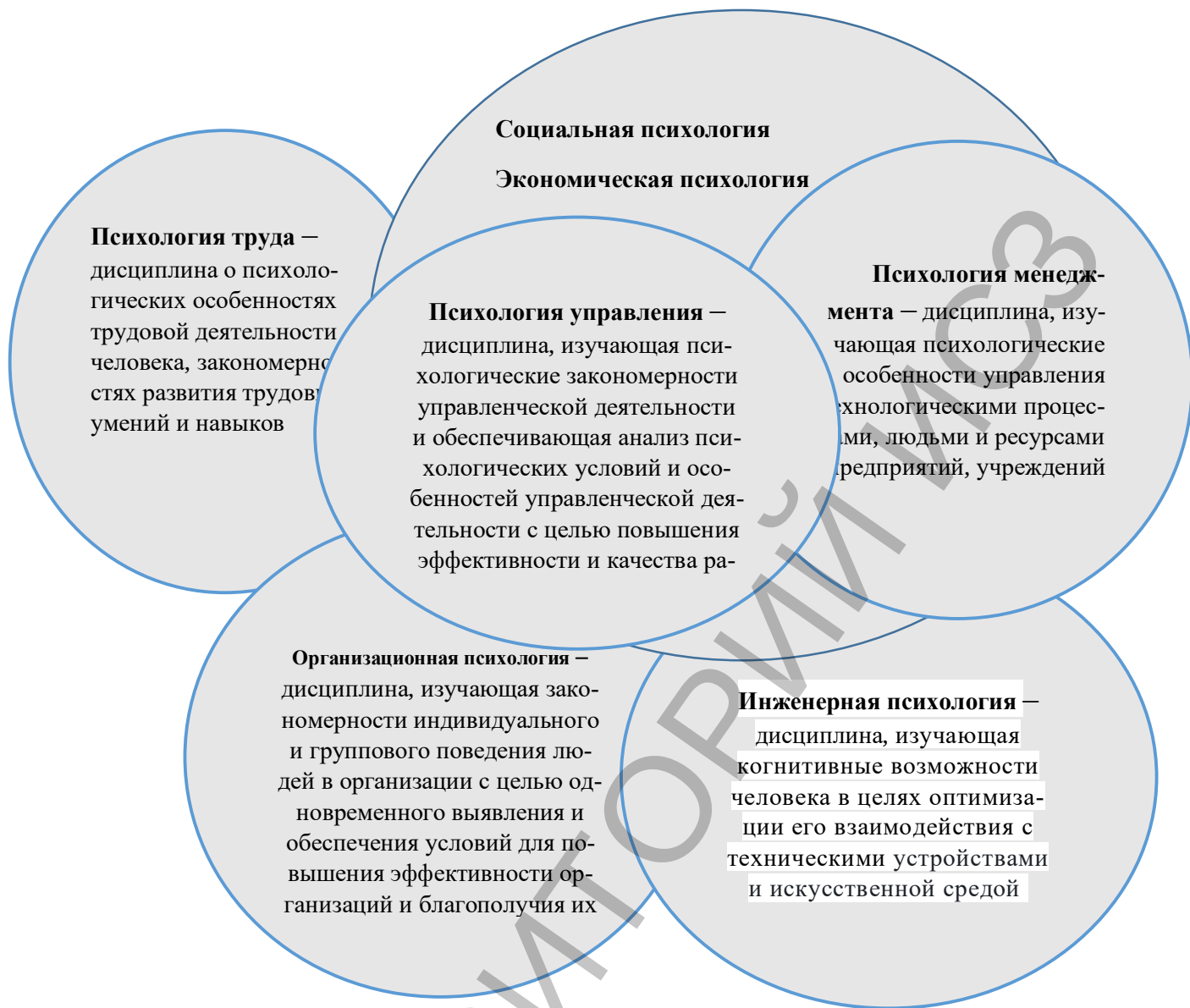


Схема 3. Психология управления и смежные психологические дисциплины

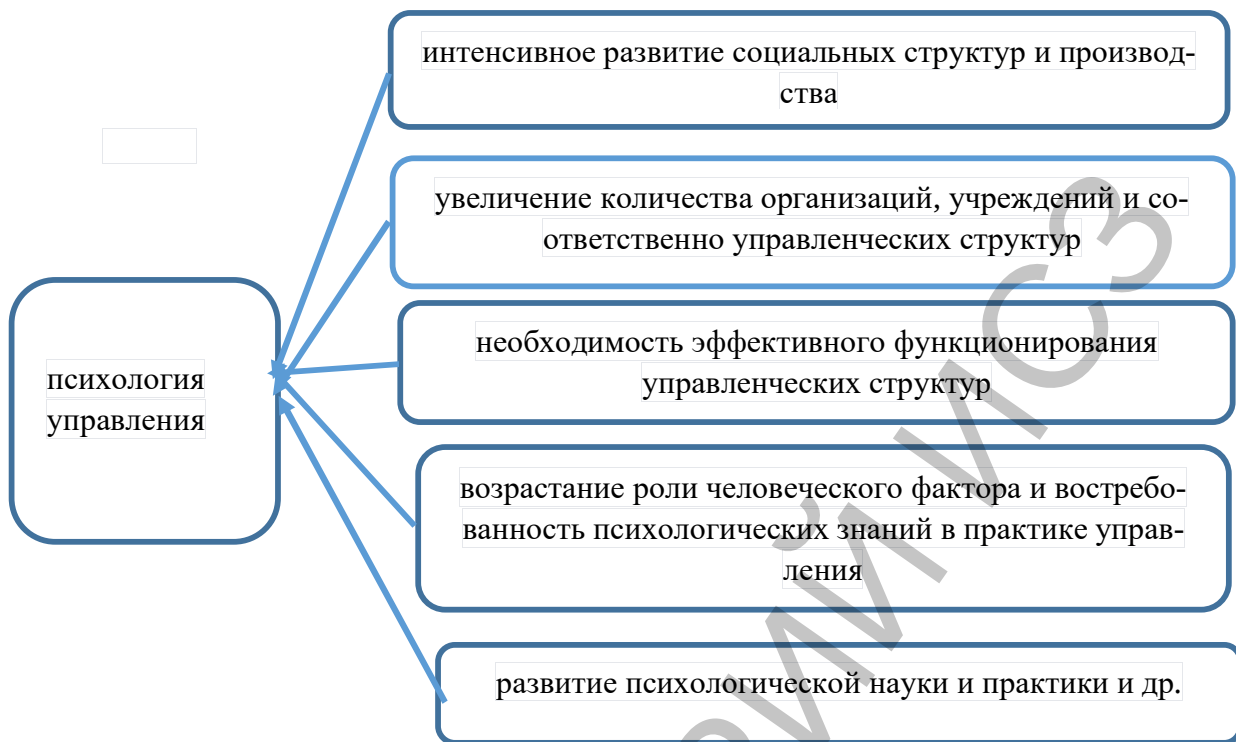


Схема 4. Причины выделения психологии управления в качестве самостоятельной дисциплины

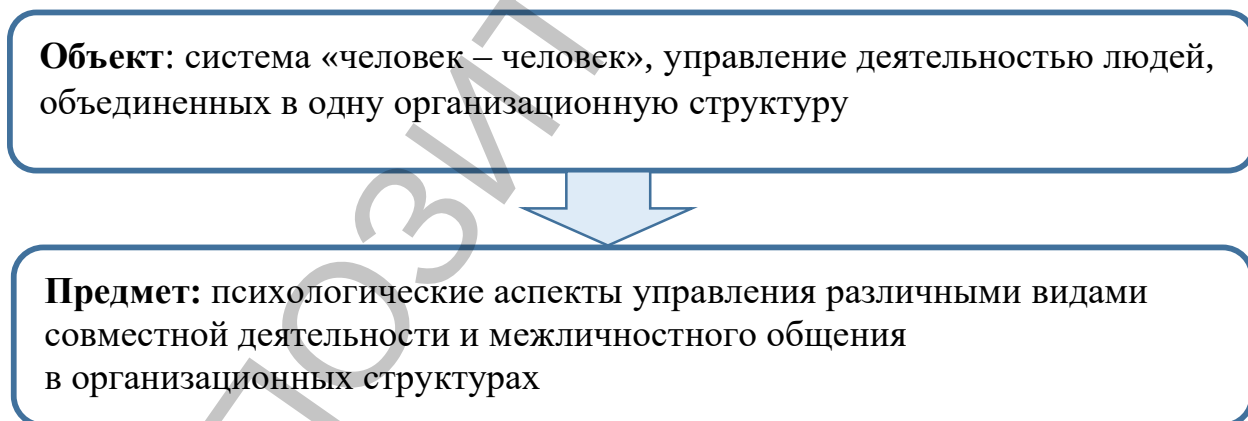


Схема 5. Объект и предмет современной психологии управления

## Основные категории и понятия психология управления

| <b>категория/<br/>понятие</b>       | <b>определение</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>менеджер</b>                     | специалист по управлению, занимающийся организацией работы группы людей на основе специальных методик и процедур                                                                                                                                                                         |
| <b>менеджмент</b>                   | психологический процесс осуществления руководства, с помощью которого удовлетворяются человеческие устремления; научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений |
| <b>объект<br/>управления</b>        | часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Организация</b>                  | форма объединения группы людей (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и упорядочения совместной деятельности                                                                                           |
| <b>субъект<br/>управления</b>       | носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на объект управления                                                                                                                                                                      |
| <b>управление</b>                   | целенаправленное воздействие на определенный объект, в частности, подчинение – восприимчивость и подверженность целенаправленному субъекту воздействия                                                                                                                                   |
| <b>управленческие<br/>отношения</b> | отношения людей, различных организаций, структур, возникающие в процессе осуществления управленческих функций                                                                                                                                                                            |

### Тема 3. Психологические теории управления и управленческой деятельности

Таблица 3

#### Основные психологические теории управления и управленческой деятельности

| Название<br>теории /автор                                                          | Основные элементы теории                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Теория научного управления (или теория рационализации) Ф. У. Тейлор</b>         | <p>Повышение эффективности труда связано со стандартизацией всех операций, разделением труда, научным подходом к управлению.</p> <p>Необходимость изучения аспектов работы и определение наилучшего способа ее выполнения, тщательный отбор рабочих, обладающих подходящими навыками, и обучение этому способу, тесной кооперации между управлением и рабочими для достижения общих целей (важна мотивация, согласование целей и справедливая оплата).</p> <p>Мотивация работников определяется оплатой труда, зависящей от выработки.</p> |
| <b>Концепция «науки администрирования» или административная теория (А. Файоль)</b> | <p>Повышение эффективности труда на основе специализации. Паритет власти и ответственности за результаты.</p> <p>Уважение к правилам и соглашениям. Единство управления: одна цель = один план = один руководитель.</p> <p>Приоритетность интересов организации над личными.</p> <p>Честное и уважительное отношение к сотрудникам, справедливая оплата труда, поощрение сотрудников к проявлению инициативы, корпоративный дух.</p>                                                                                                       |

| 1                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Концепция «идеальной бюрократии» (М. Вебер)</b></p>                                                                                                          | <p>Каждый уровень организации имеет определенные полномочия и ответственность, подчиняется вышестоящему уровню. Специализация на конкретных задачах повышает эффективность.</p> <p>Необходимость стандартизированных инструкций и правил. Принятие решений на основе объективных критериев. Карьера на основе заслуг: продвижение по службе зависит от компетентности и опыта.</p> <p>Письменная документация: все решения и действия регистрируются и документируются.</p>                                                                                                            |
| <p><b>Теория «человеческих отношений» (Э. Мейо, австралийский социолог и психолог, возглавлял Хоторнские эксперименты на заводе Western Electric в Чикаго)</b></p> | <p>Важность социальных и психологических факторов в рабочей среде.</p> <p>Мотивация работников определяется как финансовыми стимулами, так и потребностью в социальных связях, признании и принадлежности к группе. Неформальные группы влияют на поведение работников и производительность их труда. Вовлечение работников в процесс принятия решений повышает их мотивацию и улучшает моральный климат в коллективе.</p> <p>Эффективные руководители должны проявлять заботу о своих подчиненных, создавать атмосферу доверия и поддерживать позитивные межличностные отношения.</p> |
| <p><b>Теория стилей руководства (Р. Лайкерт)</b></p>                                                                                                               | <p>Классификация систем управления организациями по степени участия работников в принятии решений и уровню доверия между руководством и подчиненными.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| 1                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Теория<br/>(пирамида)<br/>потребностей<br/>(А. Маслоу)</b> | <p>Иерархическая модель человеческих потребностей. Критерий иерархии потребностей – доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными. Располагаются по восходящей линии от низших (материальных) до высших (духовных): физиологические (в воспроизводстве людей, питании, пище, дыхании, физических упражнениях, одежде, жилище, отдыхе); экзистенциальные (в безопасности существования); социальные (в дружбе, привязанности, общении, участия в формальной или неформальной группе и т.д.); престижные (в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, достижении, статусе, престиже, независимости, признании); духовные (в самовыражении через творчество). Удовлетворение потребности – мотив / побуждение. Только неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляет действовать.</p> |
| <b>Теория Х<br/><br/>Теория Y<br/><br/>(Д. МакГрегор)</b>     | <p>Природа человека обуславливает два подхода к управлению: «Теория Х» (жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах – авторитарный стиль); «Теория Y» (использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении – демократический стиль руководства).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| 1                                                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Теории<br/>мотивации<br/>(Теория Z)<br/>У. Оучи</b>                               | <p>Коллективизм и ориентация на группу, общие цели, сотрудничество. Стремление к удержанию в организации сотрудников. Обеспечение стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Оценка результатов работы происходит постепенно, с учетом долгосрочного вклада. Продвижение по службе происходит с учетом времени для адаптации и развития. Акцент на доверие, самоконтроль и взаимную ответственность. Возможности для сотрудников высказывать свое мнение и влиять на происходящие в организации процессы. Сильная корпоративная культура, лояльность сотрудников и их вовлеченность в дела компании способствует повышению производительности труда.</p>                   |
| <b>Двухфакторная<br/>теория (теория<br/>мотивации –<br/>гигиены)<br/>Ф. Хецберга</b> | <p>На удовлетворенность / неудовлетворенность работой влияют гигиенические и мотивационные факторы. Гигиенические (факторы поддержания): окружающая среда / условия работы (зарплата, политика компании, безопасность, отношения с коллегами). Их отсутствие /неудовлетворительное состояние вызывает неудовлетворенность, их наличие предотвращает ее, не приводя к мотивации или удовлетворению работой. Мотивационные факторы (мотиваторы) связаны с содержанием работы (достижения, признание, ответственность, интерес к работе). Их наличие ведет к повышению мотивации, отсутствие не обязательно вызывает неудовлетворенность, а, скорее, нейтральное состояние.</p> |

| 1                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Концепция мотивации</b></p> <p><b>Д. МакКлелланда</b></p>                    | <p>Поведение людей определяется потребностями: в достижениях (стремление к успеху, превосходству, выполнению сложных задач) люди с высокой потребностью в достижениях ставят перед собой амбициозные цели, берут на себя ответственность и любят получать обратную связь о своих результатах; во власти (стремление влиять на других людей, контролировать ресурсы, быть лидером), люди с высокой потребностью во власти стремятся к влиянию, авторитету и престижу; в причастности (стремление к установлению и поддержанию дружеских, близких отношений с другими людьми), люди с высокой потребностью в причастности ценят сотрудничество, избегают конфликтов и стремятся к социальной гармонии.</p> |
| <p><b>Теория транзакционного лидерства</b></p> <p><b>Дж. МакГрегора Бёрнса</b></p> | <p>Транзакционное лидерство (необходимая основа) основано на выполнении задач работником и получении вознаграждения. Оно эффективно при необходимости поддерживать стабильность, обеспечивать выполнение простых задач и достигать конкретных целей. Оно не направлено на вдохновение, трансформацию или долгосрочное развитие организации.</p> <p>Трансформационное лидерство вдохновляет и мотивирует сотрудников на достижение более высоких целей, выходящих за рамки личных интересов. Оно более эффективно в условиях изменений и необходимости инноваций.</p>                                                                                                                                     |



| 1                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Теория<br/>эффективности<br/>организации<br/>Б. Басса</b>        | <p>Эффективная организация – это результат лидерства, которое вдохновляет, мотивирует и развивает сотрудников, сочетая элементы трансформационного и транзакционного подходов. Основной упор делается на трансформационное лидерство, способное вывести организацию на новый уровень эффективности.</p>                                                                                                |
| <b>Теория<br/>справедливости<br/>(равенства)<br/>Д. С. Адамсона</b> | <p>Люди стремятся к справедливости на работе, их мотивация зависит от того, насколько справедливым кажется отношение к ним по сравнению с другими. Ощущение несправедливости приводит к демотивации и попыткам восстановить равенство. Понятие справедливости субъективно и основывается на особенности восприятия сотрудника. Сотрудники мотивированы, если считают отношение к ним справедливым.</p> |

## Тема 4. Управленческая культура.

### Психологические законы управления

Таблица 4

#### Основные категории и понятия

| Категория/<br>понятие               | Определение                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>управление</b>                   | целенаправленное воздействие на определенный объект                                                                                                                                                                            |
| <b>подчинение</b>                   | восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекту                                                                                                                                                        |
| <b>субъект управ-<br/>ления</b>     | носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на объект управления                                                                                                            |
| <b>объект управле-<br/>ния</b>      | часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие                                                                                                                                           |
| <b>управленческие<br/>отношения</b> | отношения людей, различных организаций, структур, возникающие в процессе осуществления управленческих функций                                                                                                                  |
| <b>управленческая<br/>культура</b>  | совокупность форм, средств, методов, технологий управленческой деятельности, знания, ценности, нормы и образцы поведения, сформированные на основе социального опыта либо интериоризированные в процессе социализации личности |
| <b>управление</b>                   | целенаправленное воздействие на определенный объект., в частности, подчинение – восприимчивость и подверженность целенаправленному субъекту воздействия                                                                        |
| <b>управленческая<br/>парадигма</b> | система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов ряда крупных ученых которые взяты на вооружение основной массой исследователей и практиков                                                         |

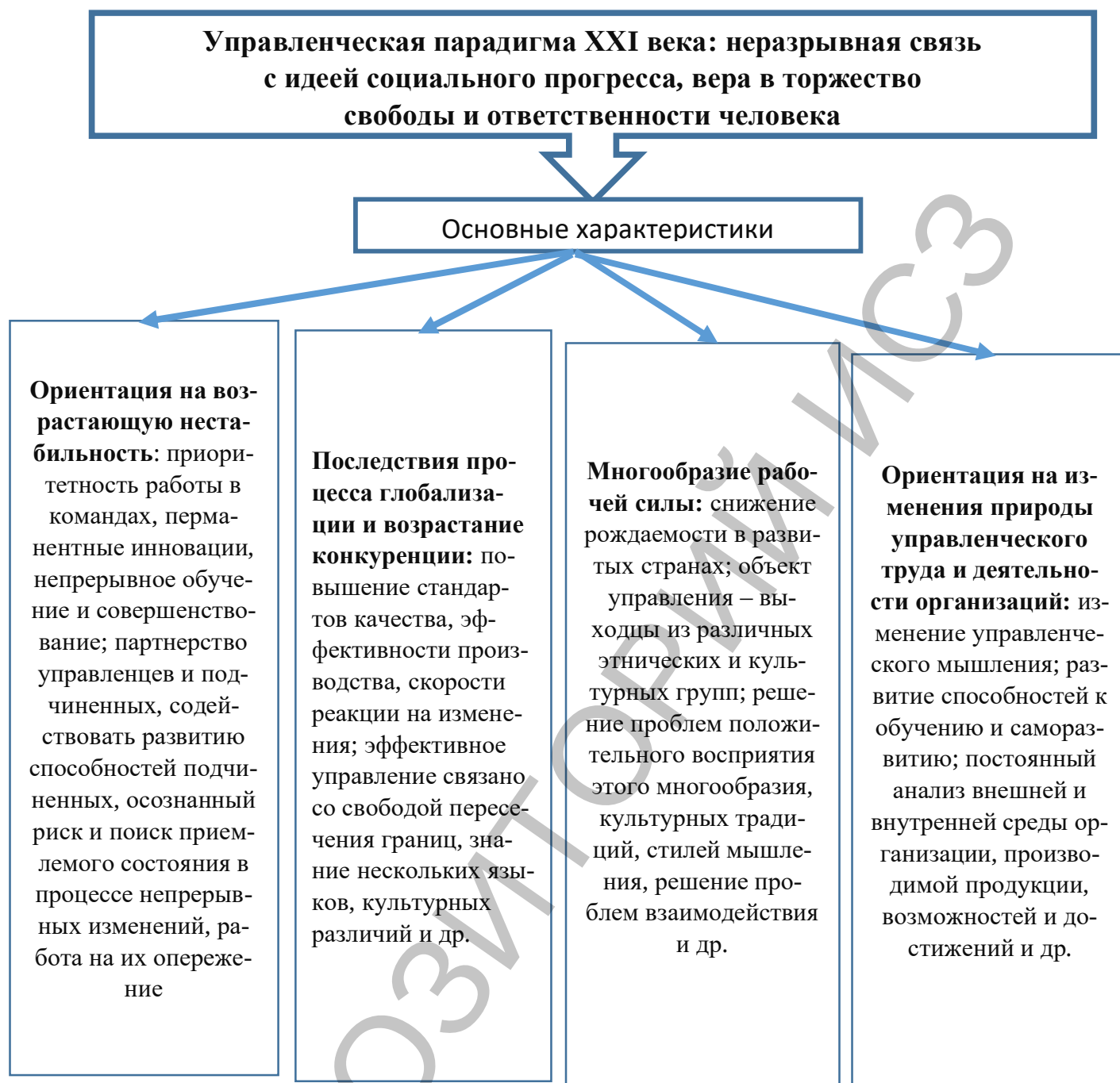


Схема 6. Особенности управленческой парадигмы XXI века (Друкер Питер Фердинанд)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Цит. по: Моисеев, Н. Н. Судьба цивилизации. Путь разума / Н. Н. Моисеев. – <https://s.esrae.ru/noocivil/pdf/2017/8/1734.pdf>



Схема 7. Психологические особенности управленческой деятельности

**Основные типы управленческих культур (основание: стиль работы, особенности взаимодействия в группе)**

| <b>Тип управленческой культуры</b>                                                                                                 | <b>Основные характеристики</b>                                                  | <b>Положительные стороны</b>                                                     | <b>Отрицательные стороны</b>                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>авторитарная культура</b>                                                                                                       | централизованное принятие решений, главный акцент на иерархии                   | быстрое принятие решений, четкое распределение ролей                             | недостаток инициативы сотрудников, высокий уровень стресса |
| <b>демократическая культура</b>                                                                                                    | принятие решений происходит на основе обсуждений и голосований                  | увеличение вовлеченности сотрудников в работу организации, развитие креативности | можно потерять время на длительные обсуждения              |
| <b>либеральная культура</b>                                                                                                        | слабо структурированная и гибкая среда с высокой степенью свободы у сотрудников | высокий уровень мотивации, индивидуальный рост                                   | возможно отсутствие четкости и направления                 |
| <b>культура ориентации на результат</b>                                                                                            | фокус на достижении целей и результатов                                         | высокая продуктивность, ясные цели                                               | нехватка внимания к людям и их потребностям                |
| <b>культура сотрудничества</b>                                                                                                     | акцент на командной работе и сотрудничестве между различными отделами           | увеличение обмена знаниями, поддержка межличностных отношений                    | возможные конфликты интересов                              |
| <b>инновационная культура</b>                                                                                                      | команда активно поощряет новые идеи и эксперименты                              | высокий уровень креативности, адаптивность к изменениям                          | риск неудач, нестабильность                                |
| <b>культура качества</b>                                                                                                           | Основной акцент на стандартах и качестве продукции/услуг                        | Высокая удовлетворенность клиентов, снижение ошибок                              | Возможные затратные процессы                               |
| Оптимальная управленческая культура может сочетать элементы сразу нескольких типов в зависимости от целей и контекста организации. |                                                                                 |                                                                                  |                                                            |

**Основные типы управленческих культур (основание: устойчивость характеристик в территориальном и историко-культурном контексте)**

| Тип управленческой культуры             | Основная характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>американская культура управления</b> | <p>формировались длительно под воздействием истории, экономики и социальной структуры США: 1) ориентация на результат (эффективность, стремление к достижению конкретных целей; опора на измеримые показатели и быструю отдачу от инвестиций); 2) индивидуализм и конкуренция (поощряется индивидуальная инициатива и стремление к успеху, конкуренция – двигатель прогресса, сотрудники мотивируются на достижение личных целей, что способствует успеху компании); 3) прямолинейность и открытость (приоритеты в общении честность и открытость); 4) прагматизм и гибкость (склонность к прагматичному подходу решения задач, готовность адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и искать эффективные решения); 5) делегирование полномочий (позволяет сотрудникам высвободить время руководителей для стратегического планирования и развития бизнеса и повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников); 6) формальность и юридическая защищенность (большое внимание уделяется формальным процедурам и юридической защищенности); 7) уважение к разнообразию (стремление создать рабочую</p> |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | <p>среду, в которой каждый сотрудник чувствует себя ценным и уважаемым, независимо от его происхождения, пола, расы или сексуальной ориентации)<sup>2</sup></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>японская культура управления</b></p> | <p>в основе – идеи гармонии, коллективизма, долгосрочной перспективы и стремления к совершенству: 1) гармония (стремление к консенсусу, избегание открытых конфликтов и поддержание позитивных отношений внутри компании, решения часто принимаются после долгих обсуждений, с учетом мнения всех участников); 2) коллективизм и преданность компании (приоритет интересов компании над личными, высокая степень лояльности и преданности, готовность работать сверхурочно ради общего блага); 3) долгосрочная перспектива (ориентированность на долгосрочное развитие, а не на быструю прибыль); 4) непрерывное совершенствование (усилия каждого сотрудника по устранению неэффективности, оптимизации процессов и повышению качества, ответственность каждого за улучшения); 5) иерархия и уважение к старшим; 6) система «ринги» (в основе принятия решений – коллективизм и консенсус: после получения всех необходимых одобрений решение считается принятым); 7) обучение и развитие персонала, инвестиции в человеческий капитал как ключевой фактор долгосрочного успеха)<sup>3</sup></p> |

<sup>2</sup> <https://sinonim.org/gen#res>

<sup>3</sup> <https://sinonim.org/gen#res>

| 1                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>европейская<br/>культура<br/>управления</b> | <p>сочетание прагматизма, уважения к личности и глубокого понимания важности долгосрочных отношений: 1) баланс между индивидуальностью и коллективизмом (ценится самостоятельность и инициативность сотрудника, способность работать в команде); 2) акцент на долгосрочные и доверительные отношения с сотрудниками, партнерами, клиентами и поставщиками, стабильность рабочих мест, лояльность к сотрудникам и стремление к взаимовыгодному сотрудничеству; 3) формализация и прозрачность (правила, процедуры и прозрачность принятия решений); 4) уважение к иерархии, акцент на диалог, решения принимаются после консультаций и учета различных точек зрения; 5) стремление к балансу между работой и личной жизнью, поддержка инициатив улучшения качества жизни; 6) открытость к инновациям и новым подходам, внедрению новых технологий; 7) разнообразие и инклюзивность (ценятся различные точки зрения и опыт каждого сотрудника); 8) значимость профсоюзов и коллективных договоров; 9) акцент на обучение и развитие персонала; 10) социальная ответственность бизнеса (внимание вопросам экологии, этики и социальной справедливости, интегрируя эти принципы в свою деятельность; 11) децентрализация принятия решений (решения могут быть делегированы на более низкие уровни управления, способствует большей гибкости и оперативности)</p> |



| 1                                                                                                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>советская культура управления</b> формировалась в СССР под воздействием идеологии марксизма-ленинизма, плановой экономики и политической системы, основанной на однопартийности</p> | <p>1) централизованное планирование (получение директив сверху с определением целей и задач развития экономики, предприятий); 2) коллективизм (приоритет отдавался интересам коллектива, а не отдельного человека, социалистическое соревнование, бригадная организация труда, общественный контроль); 3) идеологизация (контроль всех сфер жизни партийными органами, принятия решений с учетом политической целесообразности); 4) бюрократия (сложная иерархическая структура управления, обилие инструкций и согласований); 5) отсутствие конкуренции; 6) приоритетность количественных показателей (главный критерий оценки работы – выполнение плана по объему производства); 7) культ личности руководителя (большое значение придавалось авторитету руководителя)</p> |

## Основные психологические законы управления

| Закон                                                        | Основная характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Закон<br/>неопределенности<br/>отклика</b>                | различие в откликах (реакциях) людей на одинаковые воздействия других людей зависят от различий их психических качеств (скорости реакций, устойчивости к стрессам, мотивации, межличностных отношений и других характеристик) исполнителей, которые в рамках своих должностных обязанностей могут выполнять одинаковую работу, но по-разному к ней относиться (Е. С. Жариков)                                                                                                                                                                            |
| <b>Закон<br/>неадекватности<br/>взаимного<br/>восприятия</b> | человек не может постичь другого человека с той точностью и полнотой, достаточной для серьезных решений относительно этого человека: человек всегда находится в состоянии изменения – на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, социального, нравственного и другого развития; человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности; человек часто не может дать объективную информацию о себе – не знает себя или старается показать себя таким, каким хочется быть в глазах других людей. |
| <b>Закон<br/>неадекватности<br/>самооценки</b>               | при попытке оценить себя человек сталкивается с внутренними барьерами и ограничениями, как и при анализе других людей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Закон<br/>самосохранения</b>                              | сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства – ведущий мотив, определяющий поведение людей.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| 1                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Закон искажения информации</b>               | управленческая информация имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». Степень изменения прямо пропорциональна числу звеньев, через которые проходит.                                        |
| <b>Закон компенсации</b>                        | при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях к человеку недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать.                  |
| <b>Закон мотивации: «Что движет людьми?»</b>    | люди действуют, исходя из своих потребностей и желаний: 1) потребность в признании; 2) потребность в развитии; 3) потребность в принадлежности; 4) потребность в самостоятельности; 5) потребность в материальном вознаграждении. |
| <b>Закон ожидания: «Что мы ждем от других?»</b> | люди склонны вести себя так, как от них ожидают (ожидание от сотрудника высокого качества работы / старание сотрудника по достижению этого), сомнения в способностях сотрудника / соответствие этим ожиданиям.                    |
| <b>Закон авторитета: «Кто ведет за собой?»</b>  | авторитет строится на компетентности, честности и справедливости, последовательности в словах и поступках, отсутствии предвзятости, умении вдохновлять, принимать решения, брать на себя ответственность, эмпатии.                |
| <b>Закон групповой динамики</b>                 | групповая динамика включает в себя взаимодействие, формирование норм, ролей и влияния.                                                                                                                                            |

| 1                                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Закон ассоциаций</b>                                                                    | мозг постоянно ищет связи между различными явлениями, событиями, мыслями и чувствами.                                                                                                             |
| <b>Закон эффекта:</b><br><b>«Награда и наказание формируют поведение»</b><br>(Э. Торндайк) | поведение, которое приводит к приятным последствиям (награде), скорее всего, будет повторяться, и, наоборот, поведение, которое приводит к неприятным последствиям (наказанию), будет ослабевать. |
| <b>Закон контраста</b>                                                                     | мозг воспринимает мир через сравнение, лучше понимается и оценивается что-либо на фоне чего-то другого.                                                                                           |
| <b>Закон повторения</b>                                                                    | сильнее закрепляется в памяти то, что повторяется (положительное /отрицательное).                                                                                                                 |

## Тема 5. Психология личности в управленческих взаимодействиях



Схема 8. Структурные компоненты и характеристики личности в управленческой деятельности

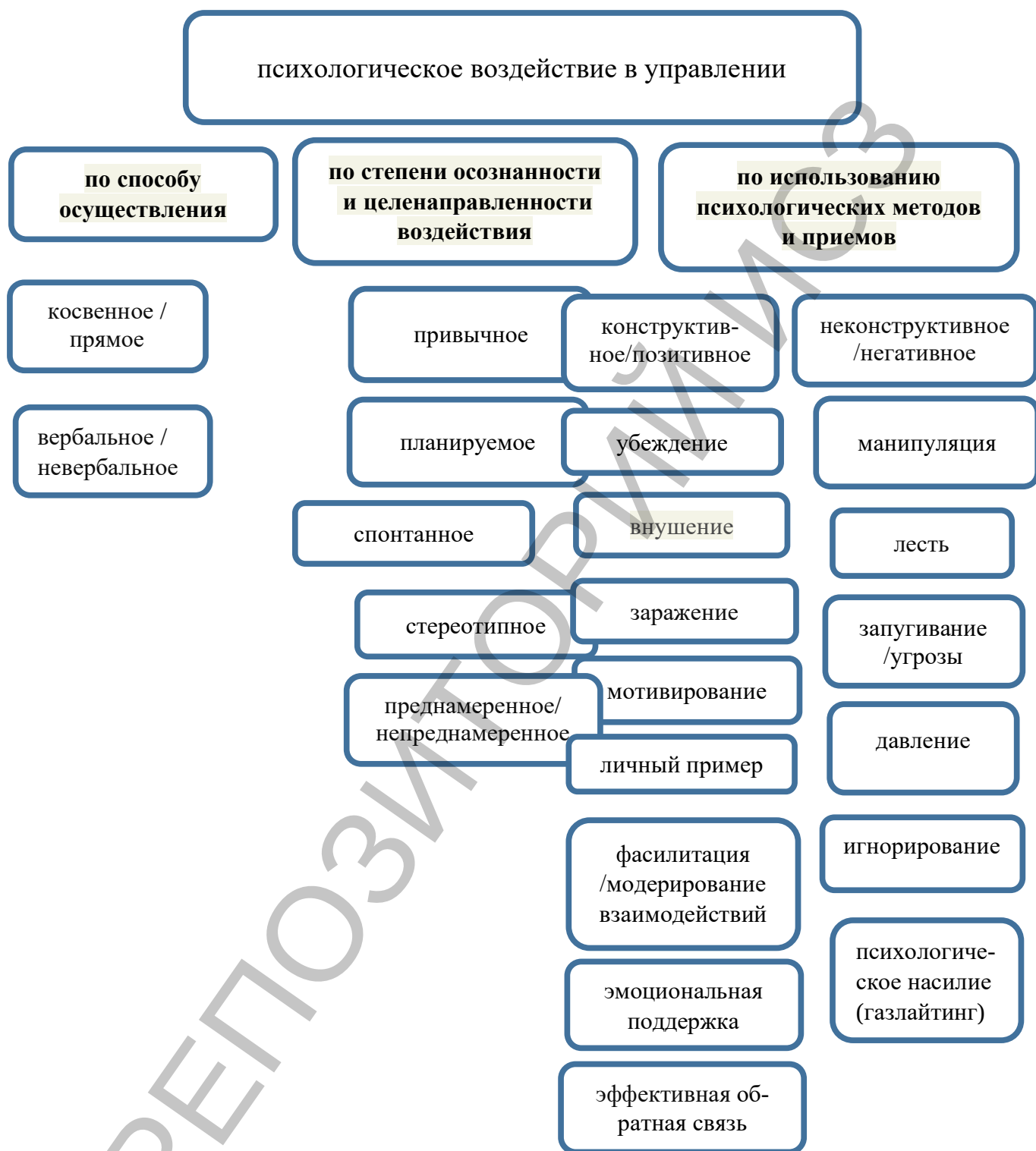


Схема 9. Виды психологического воздействия на личность в управлении

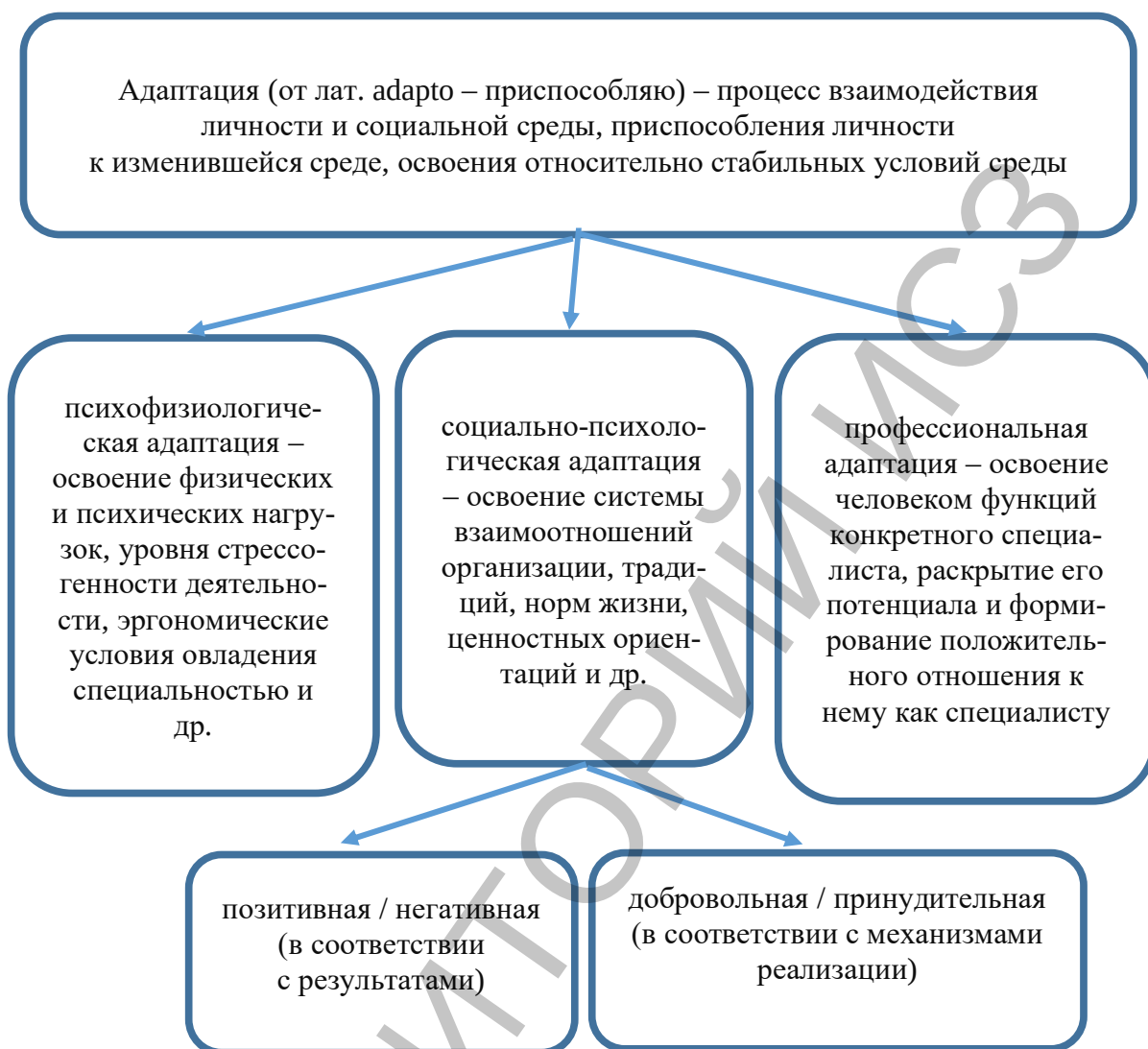


Схема 10. Виды адаптации подчиненного (объекта управления) к условиям организации

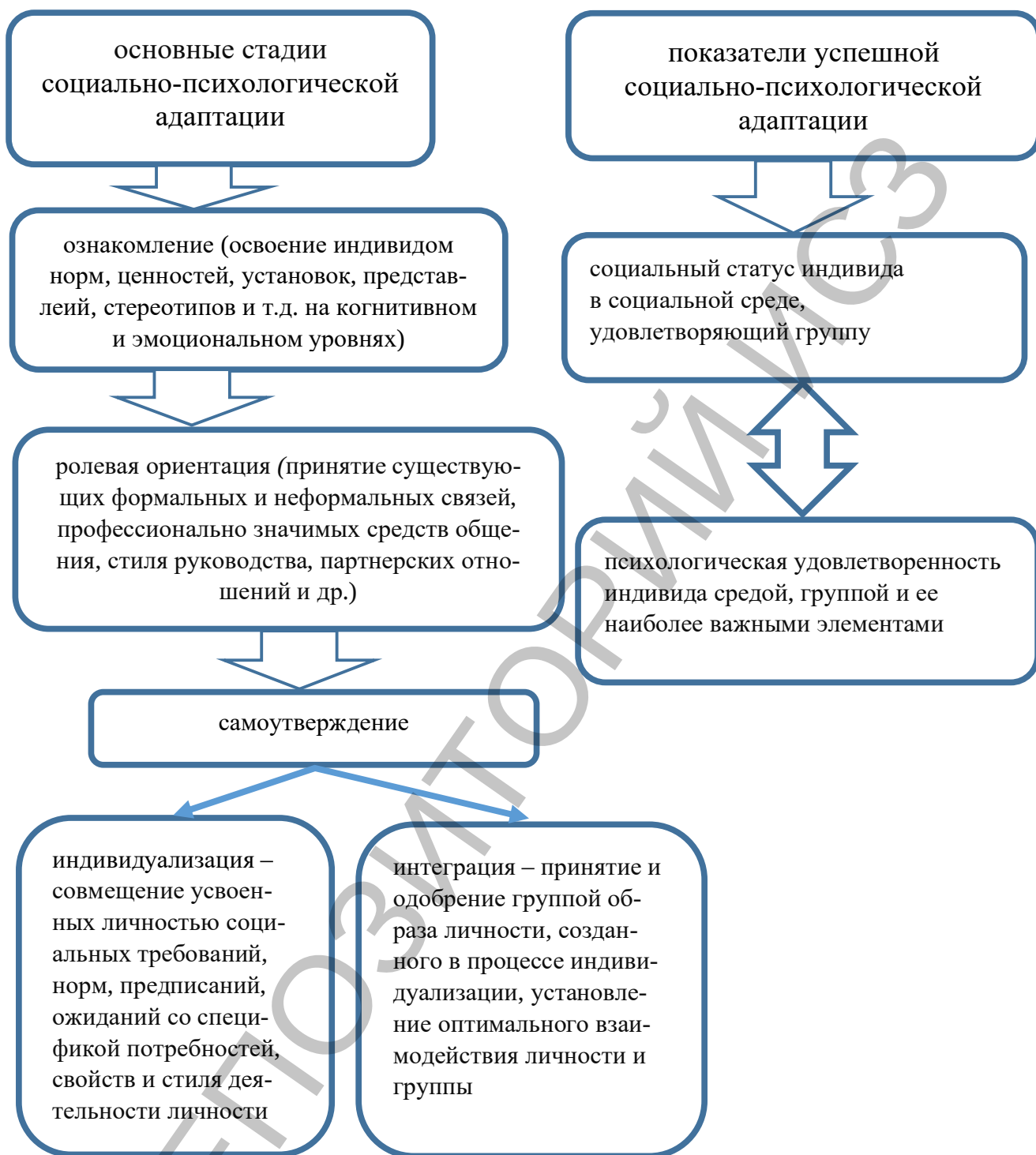


Схема 11. Основные стадии и показатели успешной социально-психологической адаптации



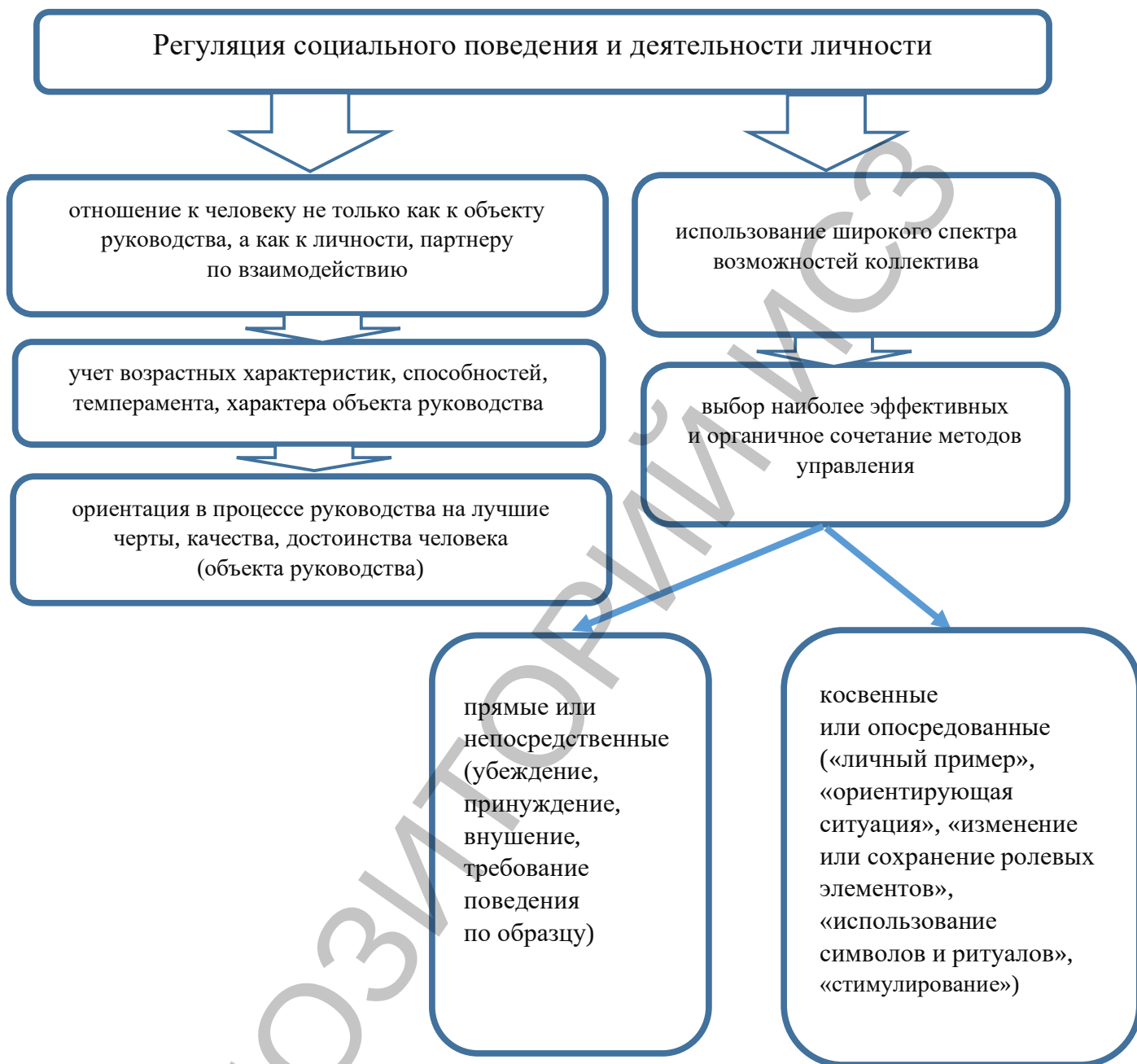


Схема 12. Регуляция социального поведения и деятельности личности

## Тема 6. Психологические особенности личности руководителя



Схема 13. Субъекты управленческой деятельности

Таблица 9

### Основные характеристики лидера и руководителя

| Критерий                                                                | Основные характеристики                        |                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | руководитель                                   | лидер                                                                                    |
| 1                                                                       | 2                                              | 3                                                                                        |
| <b>Обязательность /необязательность наличия в структуре организации</b> | закономерный и необходимый атрибут организации | не предусмотрен организационной структурой                                               |
| <b>Источник появления</b>                                               | назначается официально (реже – избирается)     | выдвигается стихийно, в результате (на основе) межличностного взаимодействия сотрудников |
| <b>Социальный статус</b>                                                | посредник социального контроля и власти        | субъект групповых норм и ожиданий, формируемых в межличностных отношениях                |

| 1                                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Правовая база деятельности</b>                     | нормативные правовые документы (должностные инструкции, положения, правила и др.), регламентирующие деятельность руководителя в соответствии с уровнем управления                                                                                                         | морально-психологические нормы совместной деятельности, как правило, не фиксируемые в документах                                                             |
| <b>Особенности участия в деятельности организации</b> | организация всех направлений деятельности возглавляемой структуры                                                                                                                                                                                                         | организация психологических отношений в группе «по вертикали» (доминирование и подчинение) наряду с выполнением закрепленных за ним производственных функций |
| <b>Особенность внешних контактов</b>                  | представляет группу во внешних контактах, необходимых организации                                                                                                                                                                                                         | участвует (доминирует) во внутригрупповых отношениях                                                                                                         |
| <b>Период существования</b>                           | относительная стабильность во времени (обусловленность временем назначения на должность, договорными отношениями и др.)                                                                                                                                                   | относительная нестабильность во времени (зависимость от мнений, настроений членов группы)                                                                    |
| <b>Совокупность критериев</b>                         | субъект правового воздействия в организации на основе власти, данной ему государством, обществом, действующий на основе правовых норм, имеющий полномочия социального контроля и власти, отвечающего за организацию деятельности всех направлений возглавляемой структуры | субъект психологического влияния на других людей в рамках совместной жизнедеятельности на основе свободного общения, взаимопонимания и добровольности.       |

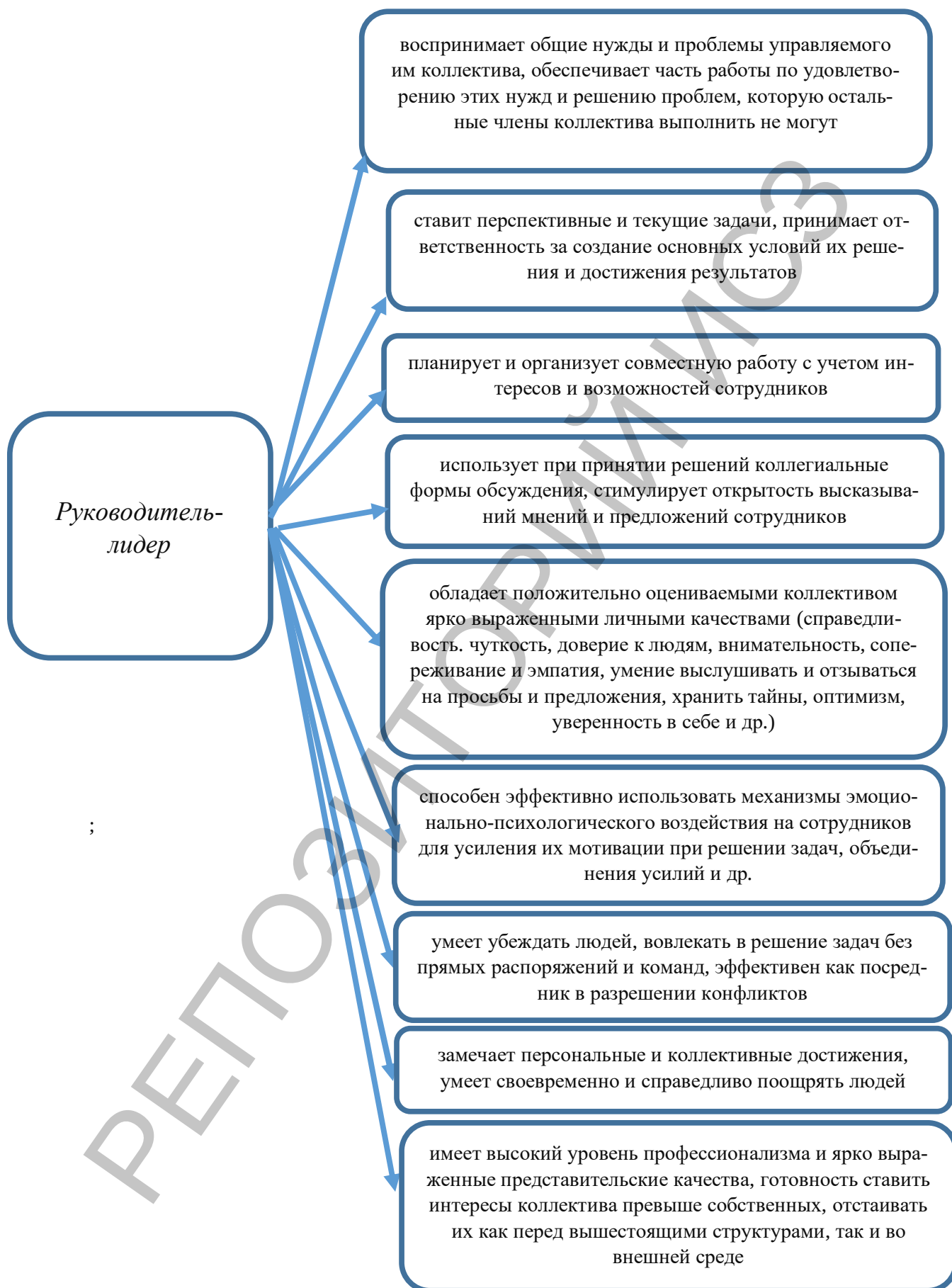


Схема 14. Основные характеристики руководителя, являющегося лидером

**Психологическая готовность к управленческой деятельности**  
**(наличие ментальных, эмоциональных и поведенческих качеств,**  
**которые позволяют человеку эффективно управлять группой)**

| <b>Основные качества<br/>(совокупность<br/>качеств)</b>                           | <b>Общая характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>осознанная мотивация<br/>к управленческой<br/>деятельности</b>                 | внутренняя мотивация к лидерству, стремление к определению целей для себя и малой группы, стремление к их достижению целей; готовность к требовательности и заботе о членах группы и ответственности за себя и группу; стремление к самоактуализации                                                                                                                                          |
| <b>когнитивные<br/>способности</b>                                                | развитое стратегическое мышление (способности осуществлять всесторонний анализ компонентов деятельности, информации, прогнозирования возможных рисков и принятия решений); высокий уровень когнитивной флексибильности, креативность (гибкость мышления, способность генерировать новые идеи в изменяющихся условиях, адаптироваться к изменениям, строить различные алгоритмы решения задач) |
| <b>наличие социально-<br/>психологических<br/>качеств, одобряемых<br/>группой</b> | эмпатия, коммуникативные умения и навыки (позитивное отношение к подчиненным, формирование доверительных отношений в группе, руководителя с группой, успешное разрешение конфликтов), уверенность в своей роли, способность вдохновлять и делегировать задачи                                                                                                                                 |
| <b>эмоциональная<br/>устойчивость<br/>(резилиентность)</b>                        | умение сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях, управлять проявлением эмоций, контролировать их в нестандартных ситуациях, не поддаваться панике; умение справляться с неудачами и давлением извне, не транслировать негатив подчиненным; высокий уровень эмоционального интеллекта (самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки)                                 |

| 1                                    | 2                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>самооценка<br/>и самоконтроль</b> | осознание своих сильных и слабых сторон, самокритичность, готовность корректировать свое поведение, принимать морально обоснованные решения |

Таблица 11

**Качественные характеристики руководителя (И. Шепель<sup>4</sup>)**

| <b>качество</b>                          | <b>основная характеристика</b>                                                                                                                      |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                        | 2                                                                                                                                                   |
| <b>лидерство</b>                         | способность увлечь команду общими целями, вдохновлять и вести за собой                                                                              |
| <b>коммуникабельность</b>                | открытость к общению, умение слушать и эффективно передавать информацию                                                                             |
| <b>эффективное разрешение конфликтов</b> | умение отлаживать взаимодействие в команде, решать конфликты и находить компромиссы                                                                 |
| <b>эмпатия</b>                           | способность понимать и учитывать чувства других, способствовать созданию доверительной атмосферы                                                    |
| <b>навыки управления</b>                 | компетентность в управлении ресурсами, временем и процессами                                                                                        |
| <b>стратегическое мышление</b>           | умение формировать долгосрочные планы, предвидеть будущие изменения и адаптироваться к ним                                                          |
| <b>этические стандарты</b>               | приверженность высоким моральным и этическим стандартам в принятии решений.                                                                         |
| <b>Гибкость и адаптивность</b>           | способность быстро изменять стратегию и подход в ответ на новые обстоятельства<br>обязательность / необязательность наличия в структуре организации |

<sup>4</sup> Шепель, В. М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски / В. М. Шепель. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 381, [2] с

## Тема 7. Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности

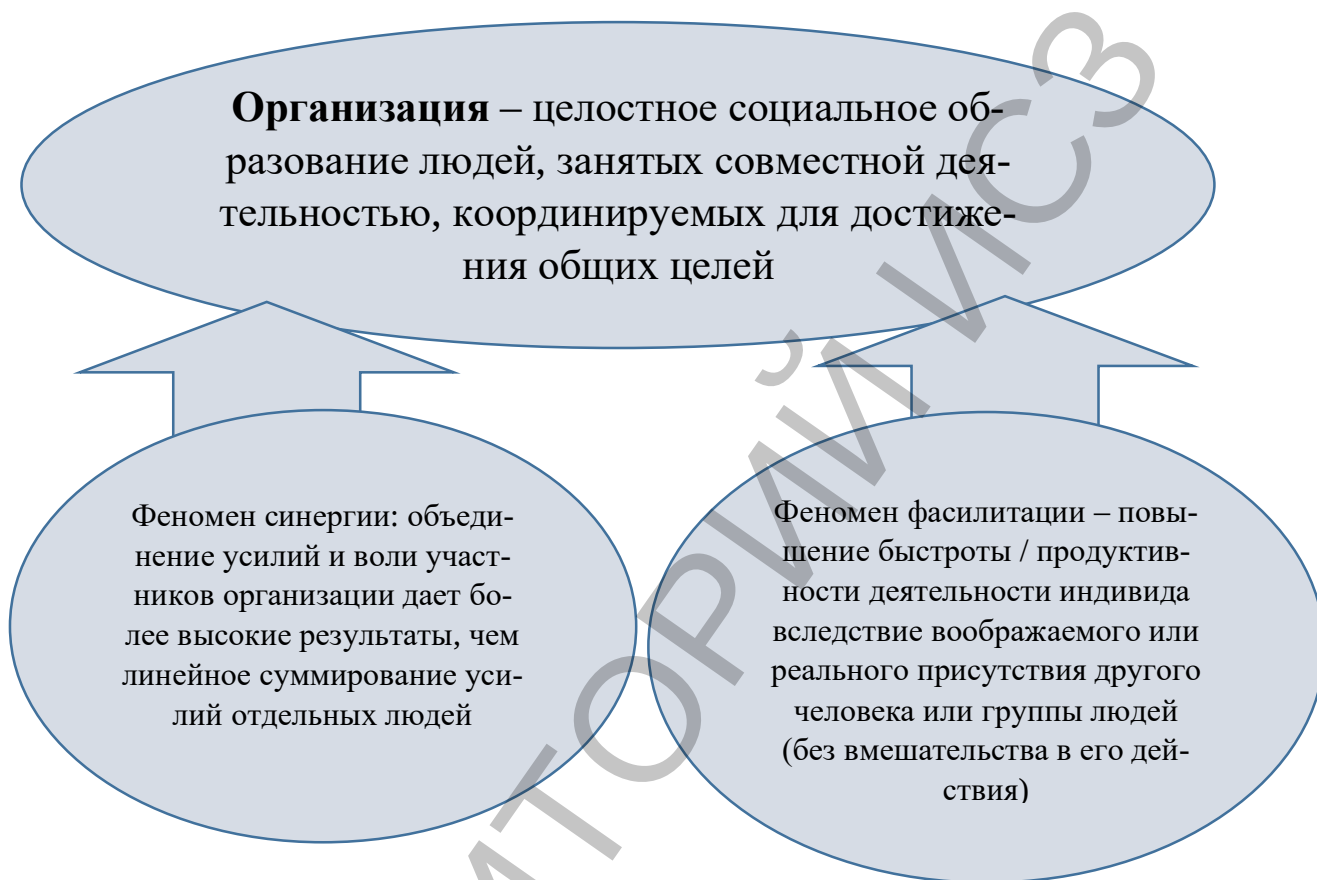


Схема 15. Организация и основные социальные феномены

## Принципы функционирования организации

| №<br>п/п | Принципы               | Общая характеристика                                                                                                              |
|----------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Координации            | иерархичность построения организаций, согласование должностных функций по горизонтали и вертикали                                 |
| 2.       | Функциональности       | должностные обязанности на каждой ступени управления определяются настолько детально, насколько это целесообразно                 |
| 3.       | Порядка                | соответствие людей структуре                                                                                                      |
| 4.       | Единоначалия           | административная ответственность одного лица и подчинение только одному вышестоящему руководителю                                 |
| 5.       | Департаментализации    | построение организации «снизу вверх», появление новых структур возможно только при их целесообразности                            |
| 6.       | Диапазона контроля     | руководитель структуры с преобладанием физической работы (оптимально) имеет в подчинении до 30 человек, умственной – до 8 человек |
| 7.       | Соответствия           | паритет власти и ответственности на всех уровнях организации                                                                      |
| 8.       | Личной ответственности | ответственность руководителя в полном объеме за действия подчиненных ему людей                                                    |



## Структура организации

| №<br>п/п | Вид структуры                              | Общая характеристика                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.       | Формальная                                 | система отношений, регламентированная положениями, должностными инструкциями, приказами и распоряжениями                                                                                                                                                              |
| 1.1      | Должностная                                | штатно-должностной состав организации                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1.2      | Социальная                                 | формы внутреннего взаимодействия сотрудников организации                                                                                                                                                                                                              |
| 2        | Функциональная                             | управленческий персонал                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3        | Социально-демографическая структура        | возраст, пол и др.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4        | Профессионально-квалификационная структура | опыт работы, образование и т.п.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5        | Социально-психологическая структура        | место человека в структуре внутригрупповых отношений: «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль» (субъективное восприятие своего статуса, авторитета, степени влияния на остальных членов группы, соответствие / несоответствие заданной или избранной роли) |

## Понятие коллектива

1) Коллектив – это группа, сплоченная на основе общечеловеческих ценностей и обеспечивающая эмоциональное благополучие своим членам

(Я.Л.Коломинский)

2) Это своеобразное *качество группы, связанное с общей деятельностью*, представляющее собой продукт развития групп.

3) Коллективом можно назвать малую группу, если она :

- успешно справляется с возложенными на нее задачами,
- имеет высокую мораль, хорошие человеческие отношения,
- создает для каждого своего члена возможность развития себя как личности,
- дает людям больше, чем могут дать эти же члены коллектива, работающие в отдельности.

Схема 16. Понятие коллектива



Схема 17. Психологическая оценка деятельности организации как объекта управления

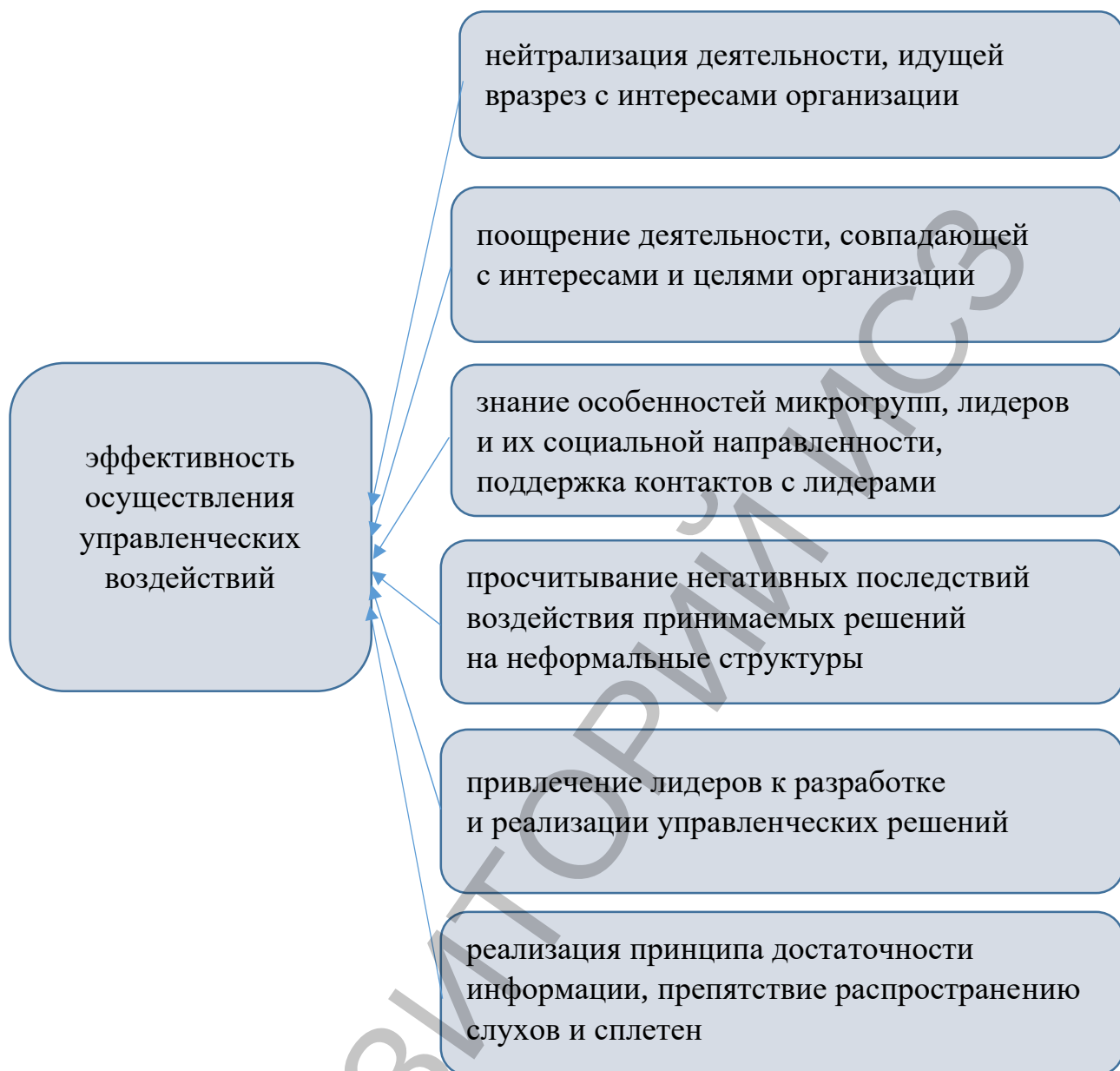


Схема 18. Эффективность управленческого воздействия  
(М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури)

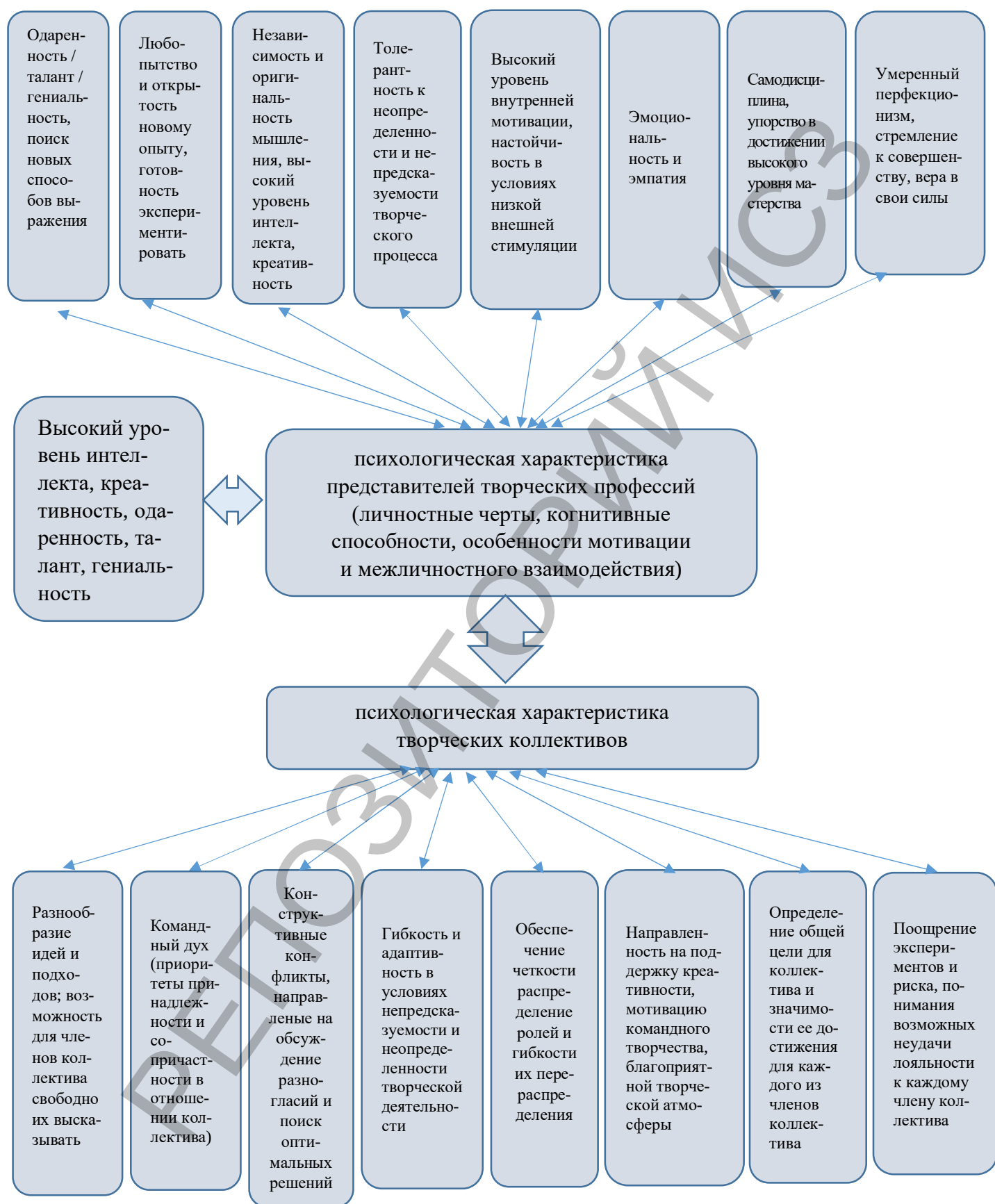


Схема 19. Психологические характеристика представителей творческих профессий и творческих коллективов

## Особенности управления творческим коллективом

ключевые направления, с помощью которых можно добиться повышения эффективности уровня управления творческим трудовым коллективом и продуктивности его деятельности:

1) Успешная профессиональная и социально-психологическая адаптация в коллективе;

2) стимулирование самореализации и мотивации творческой личности в коллективе

3) усиление сплоченности коллектива, создание позитивного, оптимального социально-психологического климата.

Для работников творческого труда основной является потребность в самоактуализации, признании талантов.

Ментор - более опытный сотрудник, обладающий навыками эффективной работы, заслуживающий доверие новичка и способный оказать помощь в первичной адаптации профессиональной и социально-психологической, которые предполагают усвоение ценностей, норм, традиций

## особенности мотивации в творческих коллективах

- 1) среди работников творческих профессий высока не восстребованность;
- 2) в организациях для творческих работников часто отсутствует как таковая карьерная лестница;
- 3) невысокий уровень заработной платы;
- 4) более высокая, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы (У.Баумоль и У.Боуэн определяют это мотивационное явление как «психологический доход» сотрудника);
- 5) престиж работы в коллективе и профессиональной среде;
- 6) реализация собственных идей, свобода творчества и т. д.;
- 7) наличие талантливых людей (признанных талантов) требует уникальных условий труда (индивидуальный график работы, бонусы, высокая заработная плата) или выдающийся руководитель.

Схема 20. Психологические особенности управления творческим коллективом

## Тема 8. Коммуникации и общение в организации.

### Психология делового общения



Схема 21. Психологические особенности общения

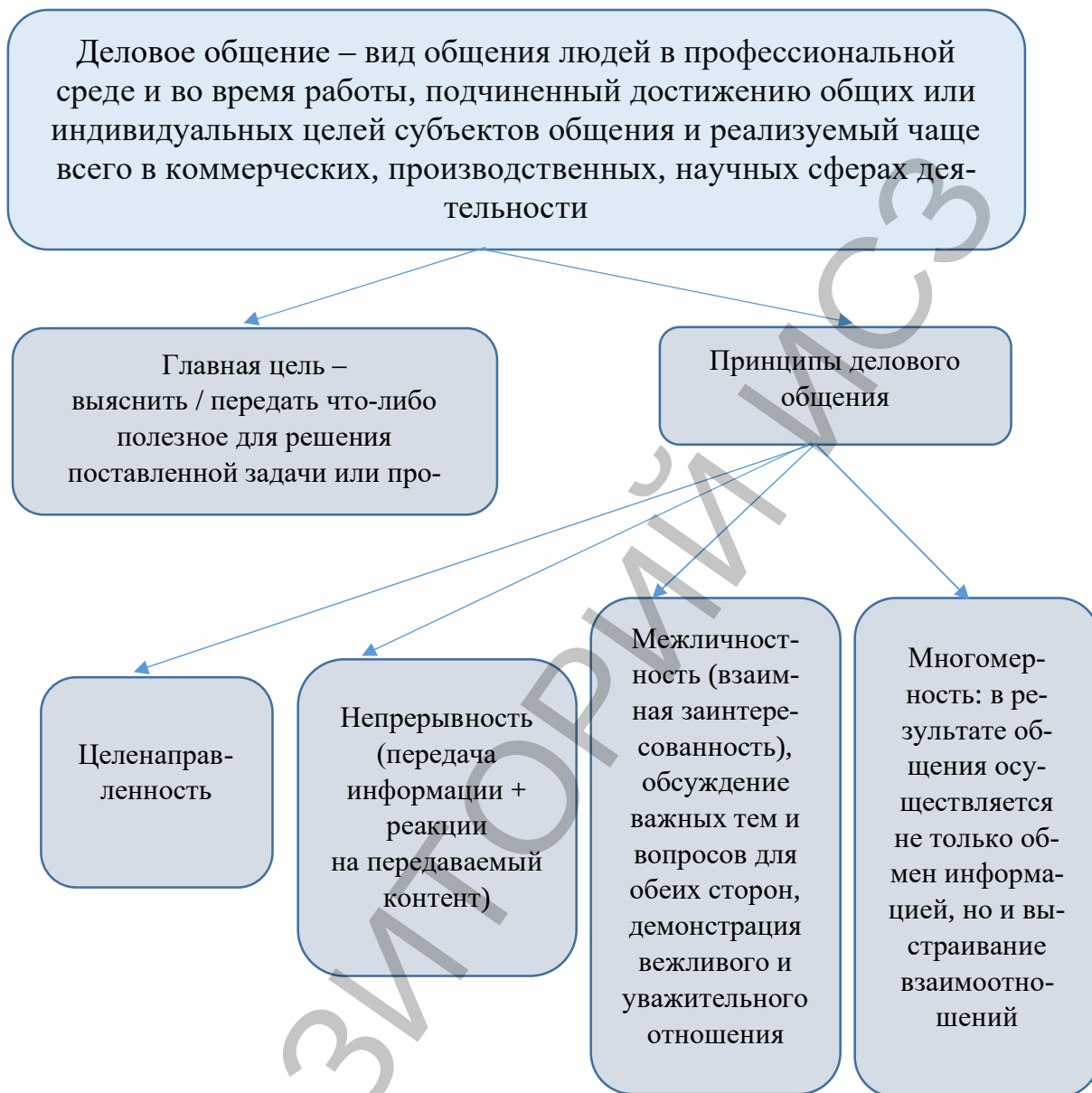


Схема 22. Психологические особенности делового общения



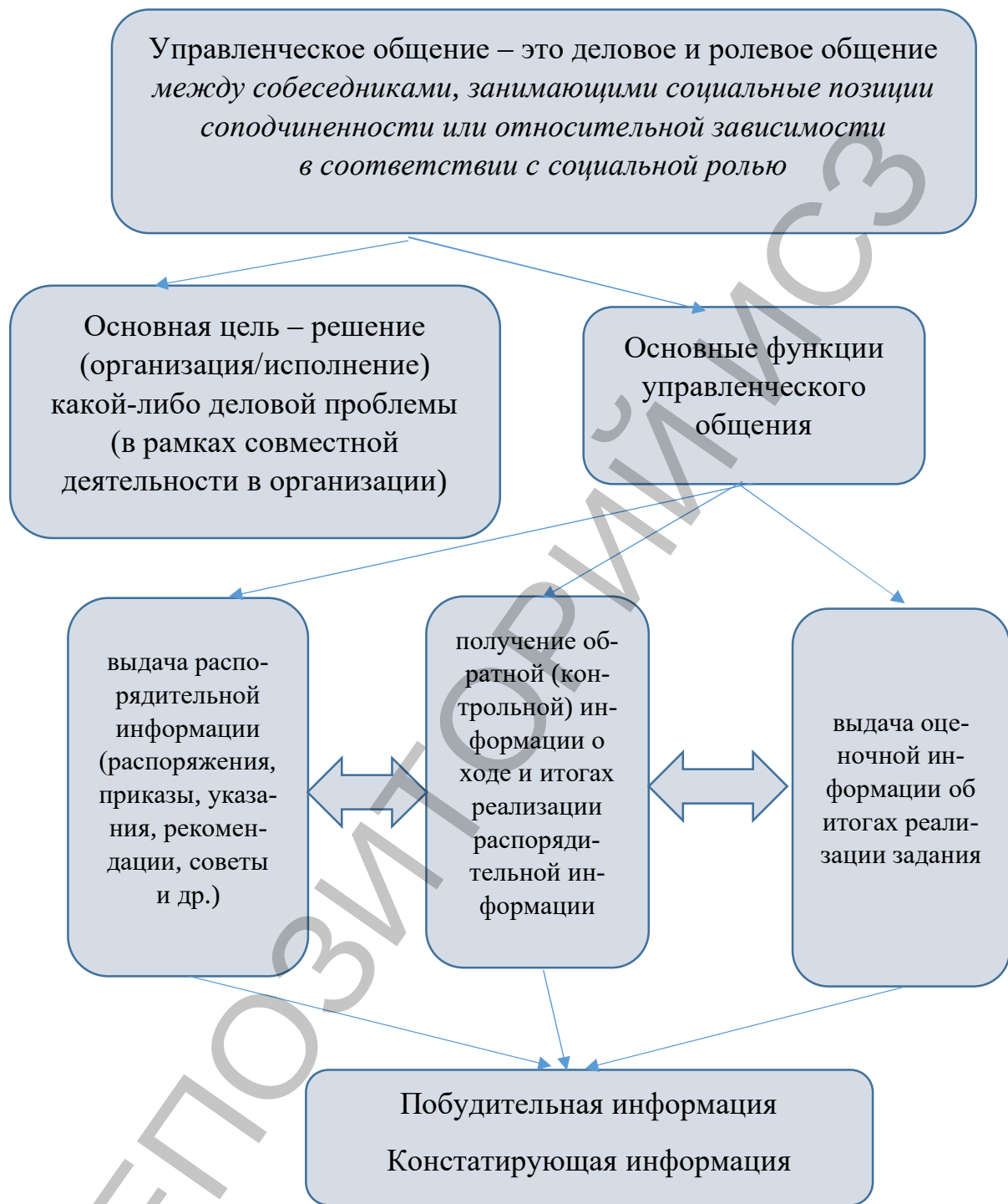


Схема 23. Характеристика управленческого общения





Схема 24. Структура управленческого общения<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Цит. по: Урбанович, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Мн.: Академия МВД, 2019. – С. 155–156.

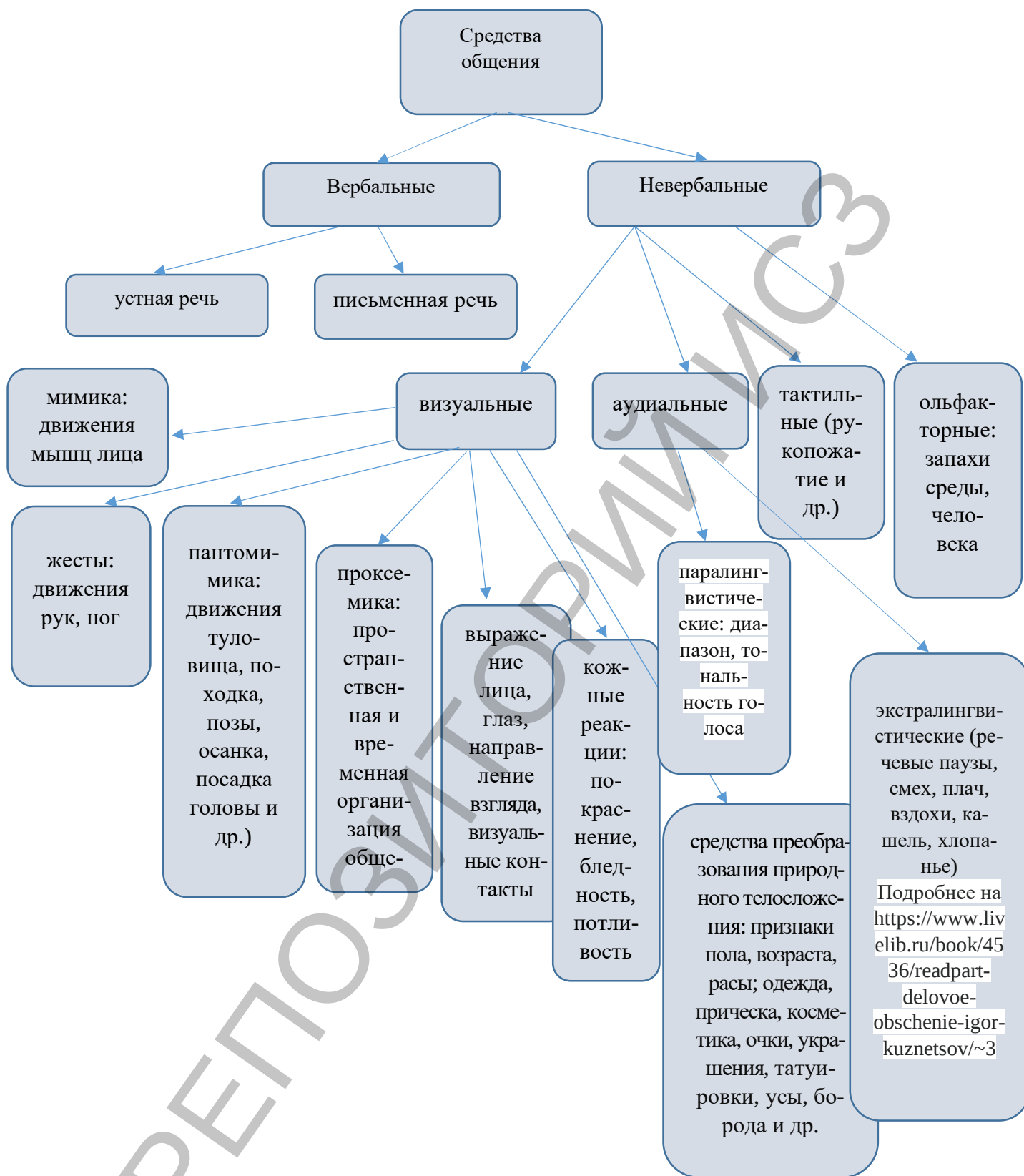


Схема 25. Средства управленческого общения  
(в зависимости от используемых знаковых систем)



Схема 26. Средства управленческого общения  
(по способу установления и поддержания контактов)<sup>6</sup>



Схема 27. Основные психологические факторы установления контакта и доверительных отношений<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Урбанович, А. А. Психология управления : учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск: Академия МВД, 2019. – С.158.

<sup>7</sup> Урбанович, А. А. Психология управления : учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск: Академия МВД, 2019. – С.160–163.

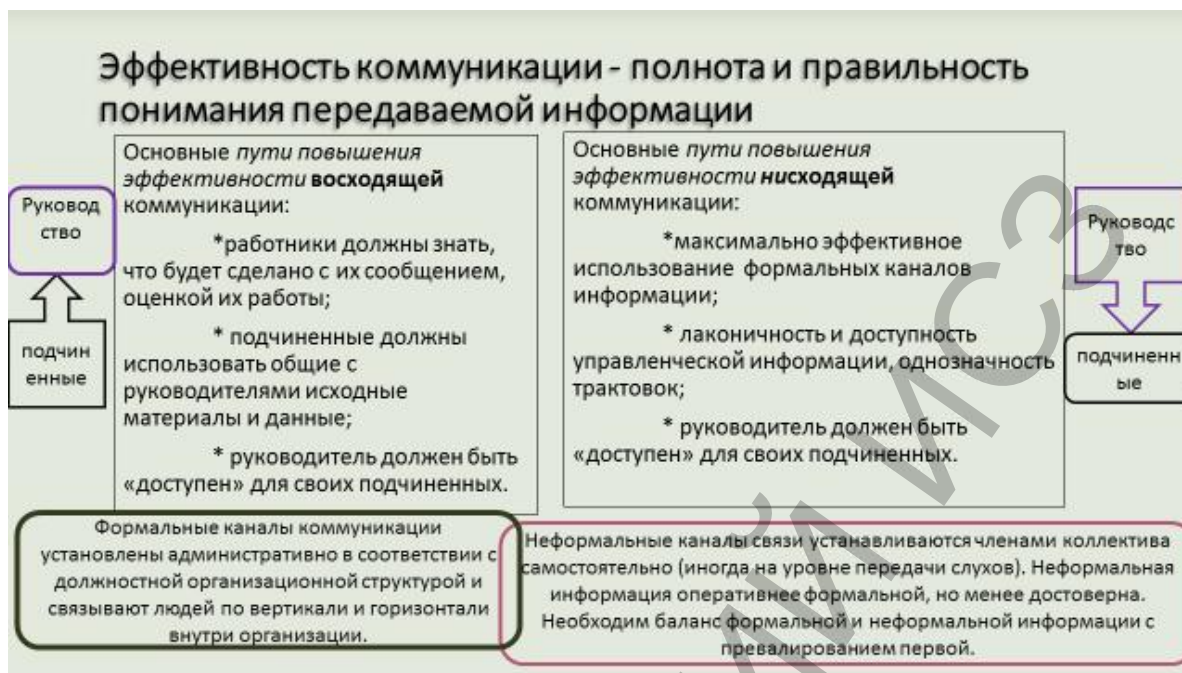


Схема 28. Эффективная коммуникация в организации

## Тема 9. Социально-психологический климат в организации

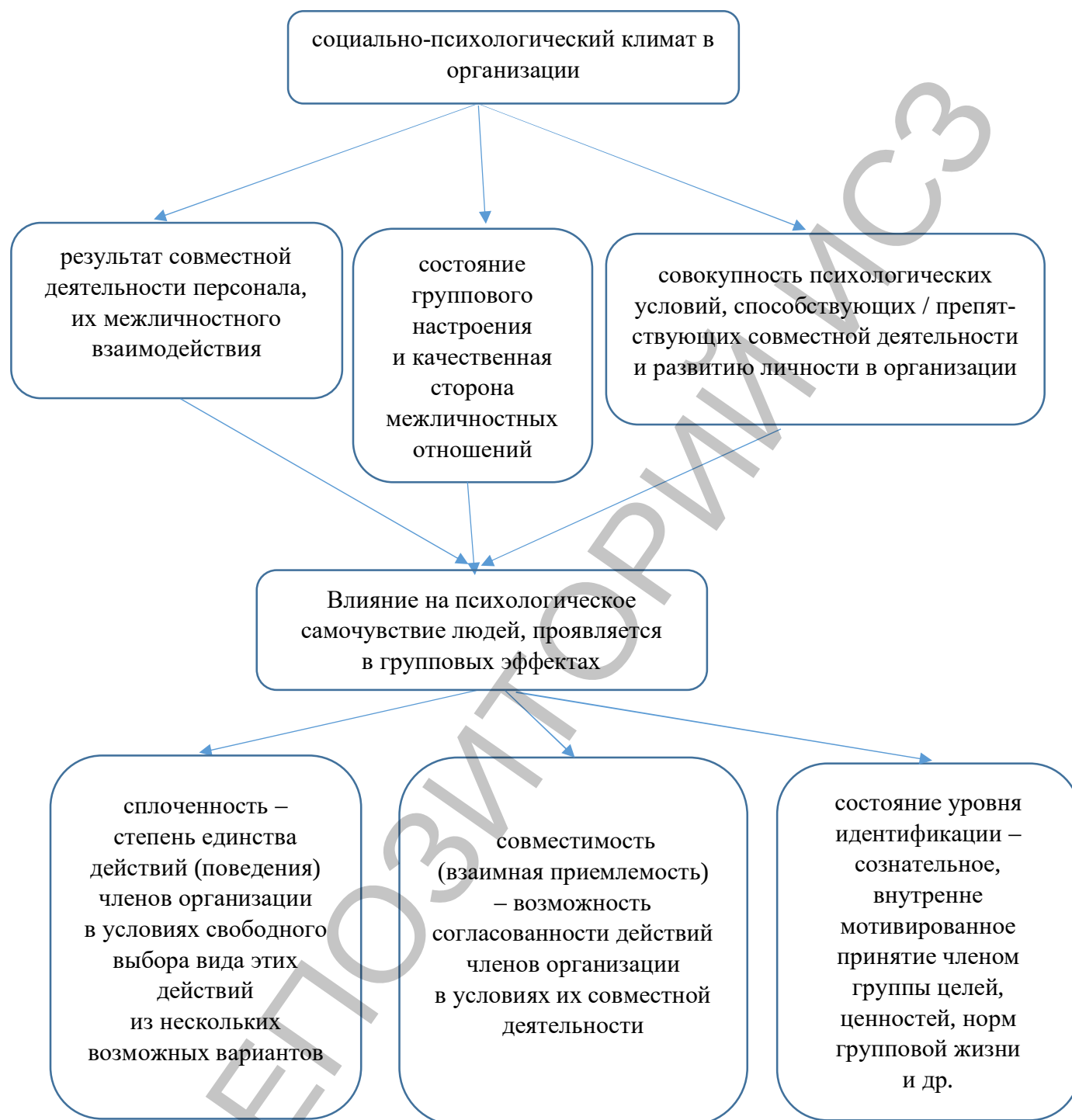


Схема 29. Социально-психологический климат в организации

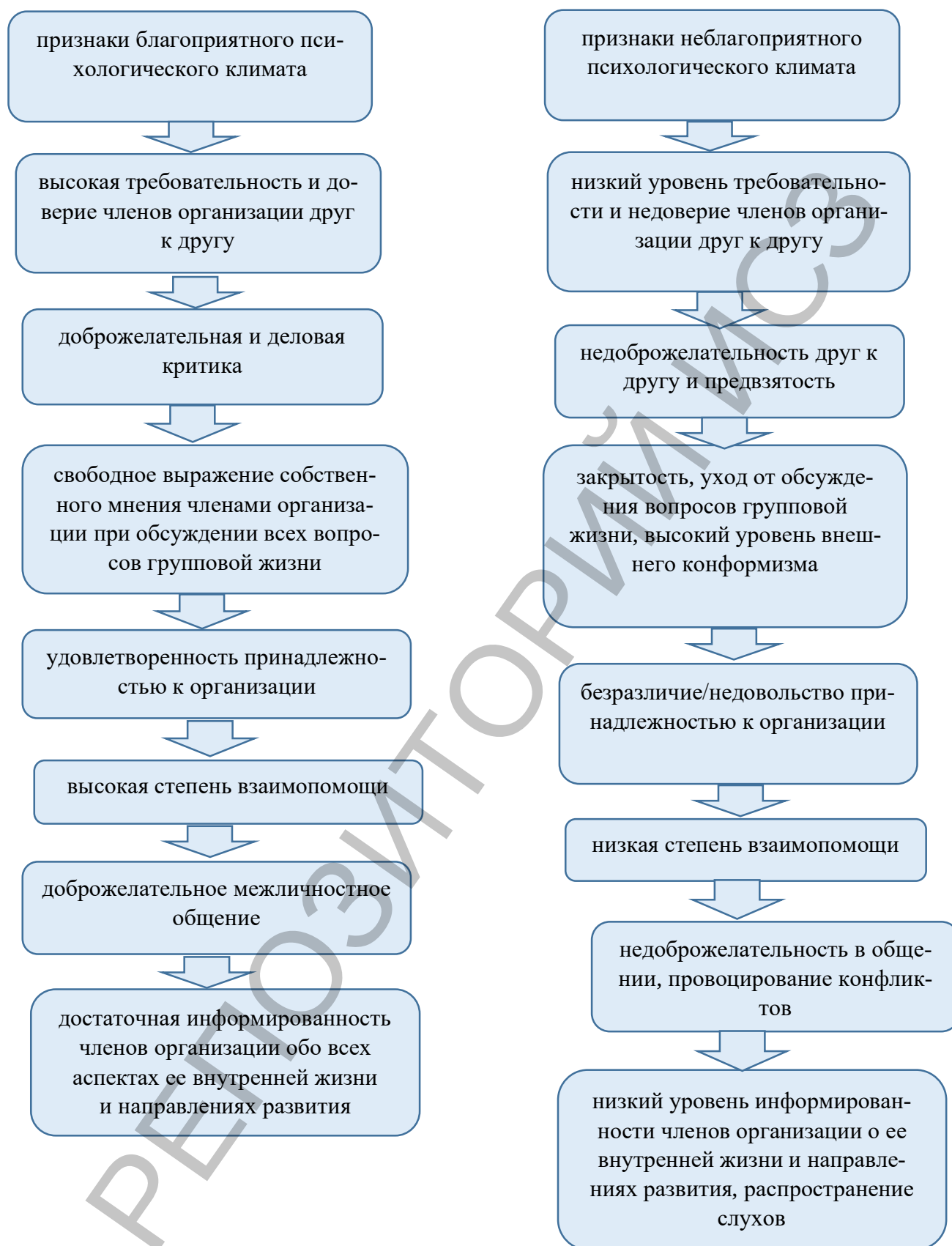


Схема 30. Признаки благоприятного / неблагоприятного психологического климата в организации

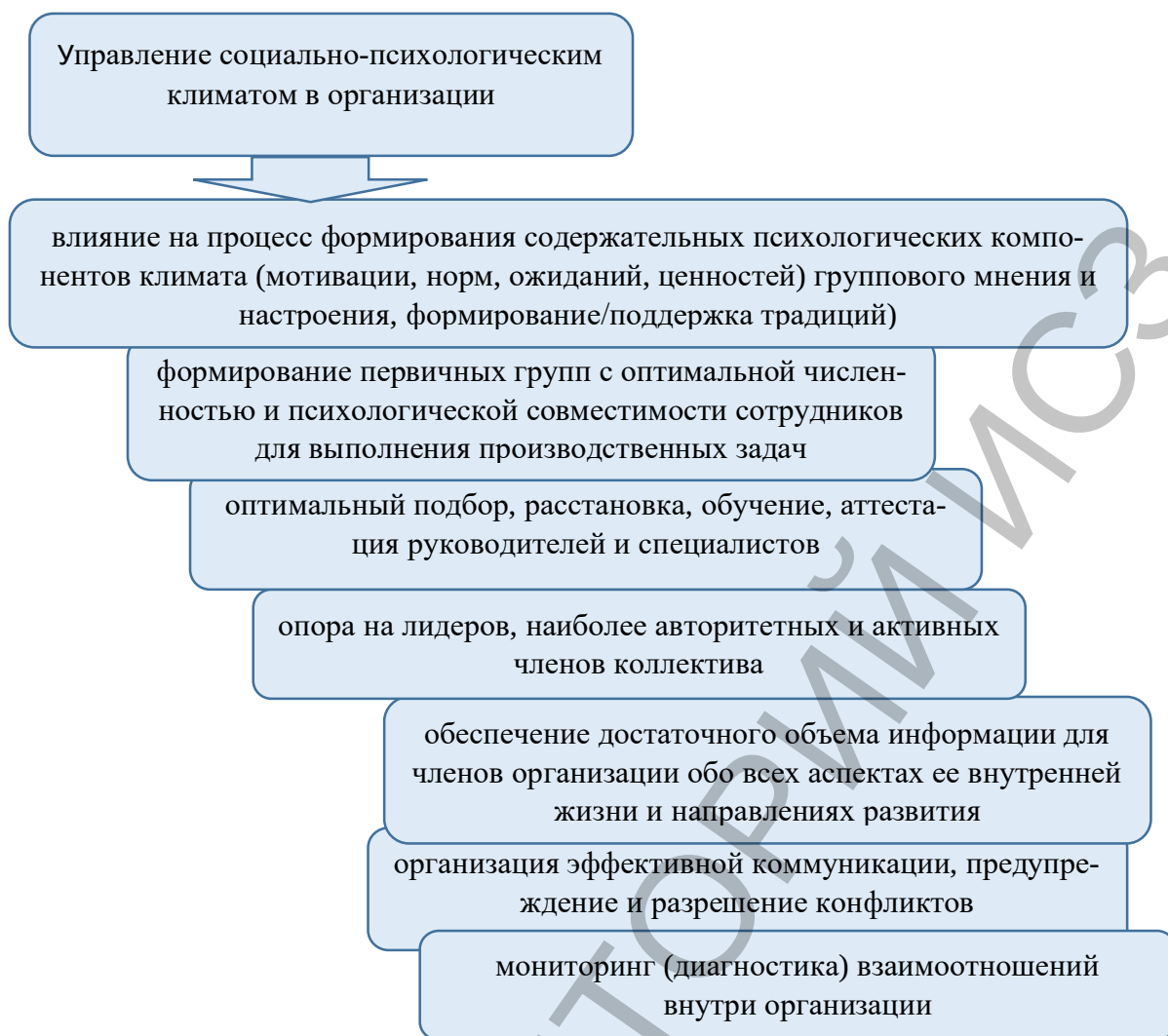


Схема 31. Управление социально-психологическим климатом в организации

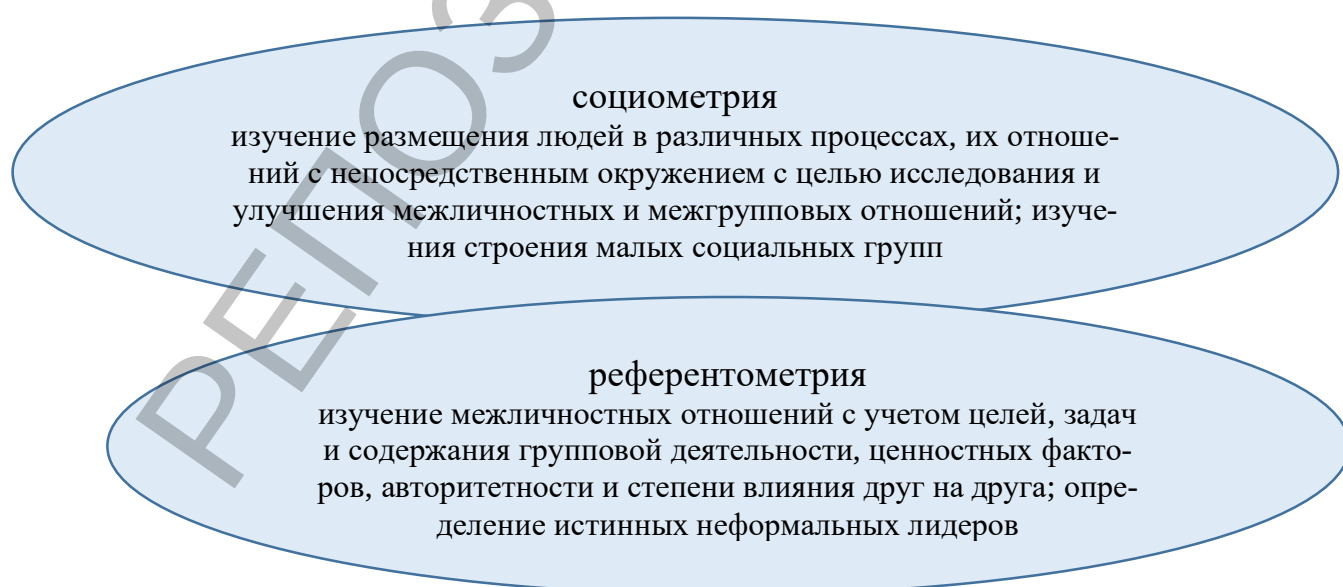


Схема 32. Основные методы диагностирования межличностных взаимоотношений в организации (Дж. Морено)



## Тема 10. Психология управления конфликтными ситуациями

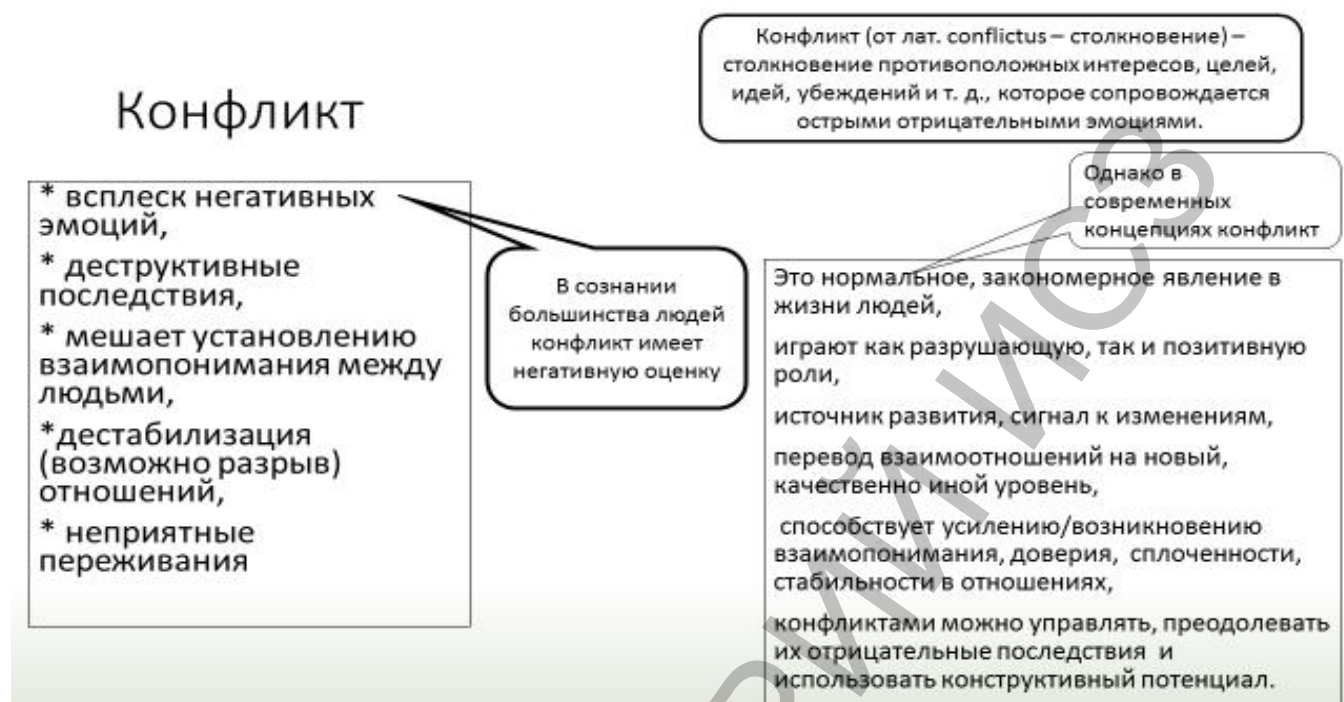
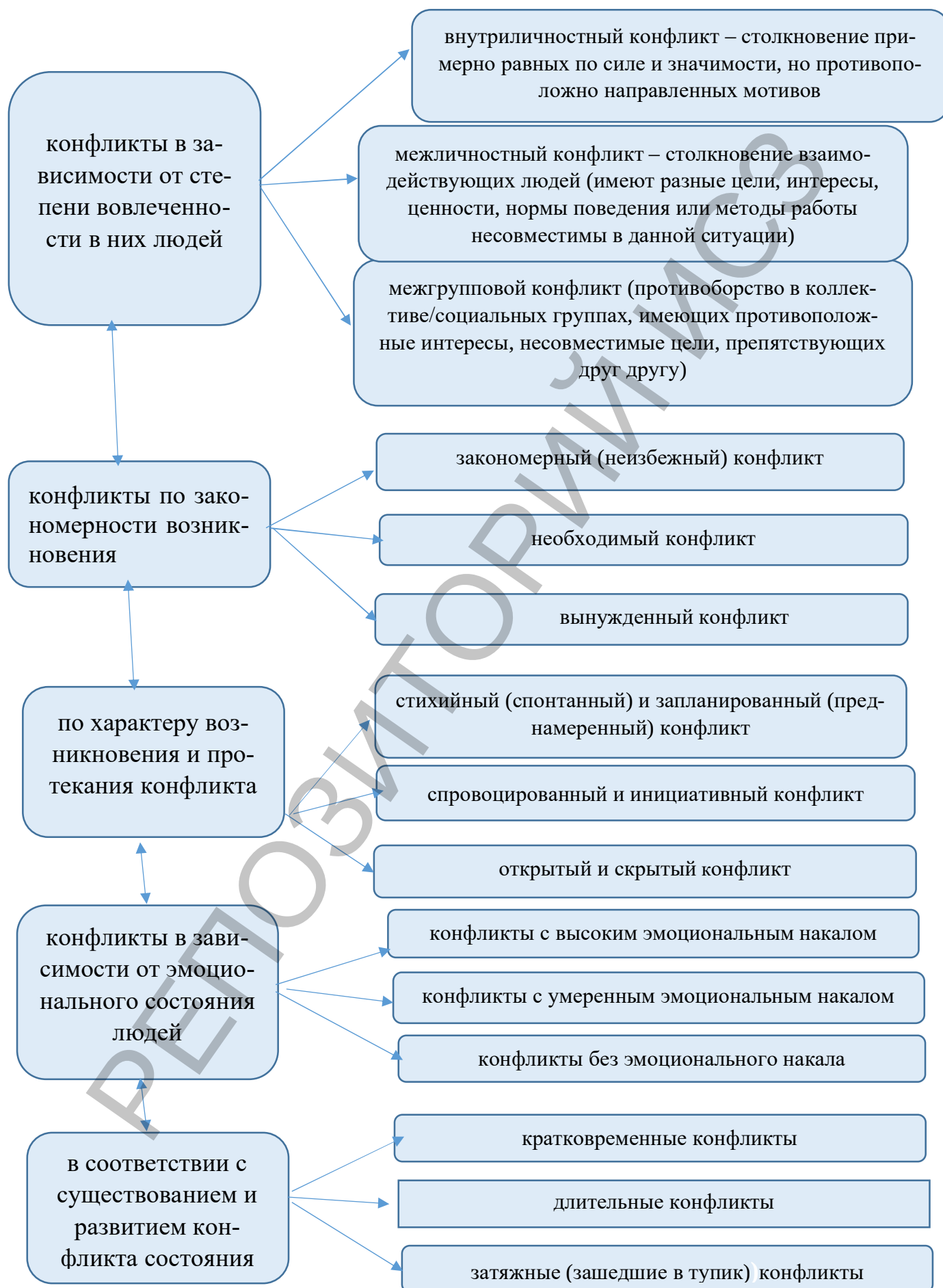


Схема 33. Понятие «конфликт»



**Понятийная универсальная схема описания конфликтов**

| <b>Понятие</b>                 | <b>Общая характеристика</b>                                                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конфликтная ситуация           | совокупность всех объективных и субъективных условий, при которых возможно возникновение и развитие конфликта                   |
| Субъекты конфликта (оппоненты) | противоборствующие стороны (индивиды, малые и большие социальные группы)                                                        |
| Объекты конфликтной ситуации   | технологические, организационные проблемы, деловые, личные отношения конфликтующих сторон                                       |
| Предмет конфликта              | причина, движущая сила конфликта, существующее противоречие                                                                     |
| Цели и мотивы конфликта        | субъективные цели и мотивы противоборствующих сторон, обусловленные несовпадением их взглядов, убеждений, интересов и ценностей |
| Повод                          | конкретное событие, служащее посылком для начала конфликтных действий                                                           |
| Инцидент                       | действие, в основе которого лежит формальный повод для непосредственного столкновения участников                                |
| Конфликтное взаимодействие     | совершение участниками конфликта действий, направленных на реализацию через конфликт их собственных интересов                   |
| Эскалация конфликта            | наращивание, постепенное усиление, распространение конфликта                                                                    |
| Исход конфликта                | результат конфликта                                                                                                             |



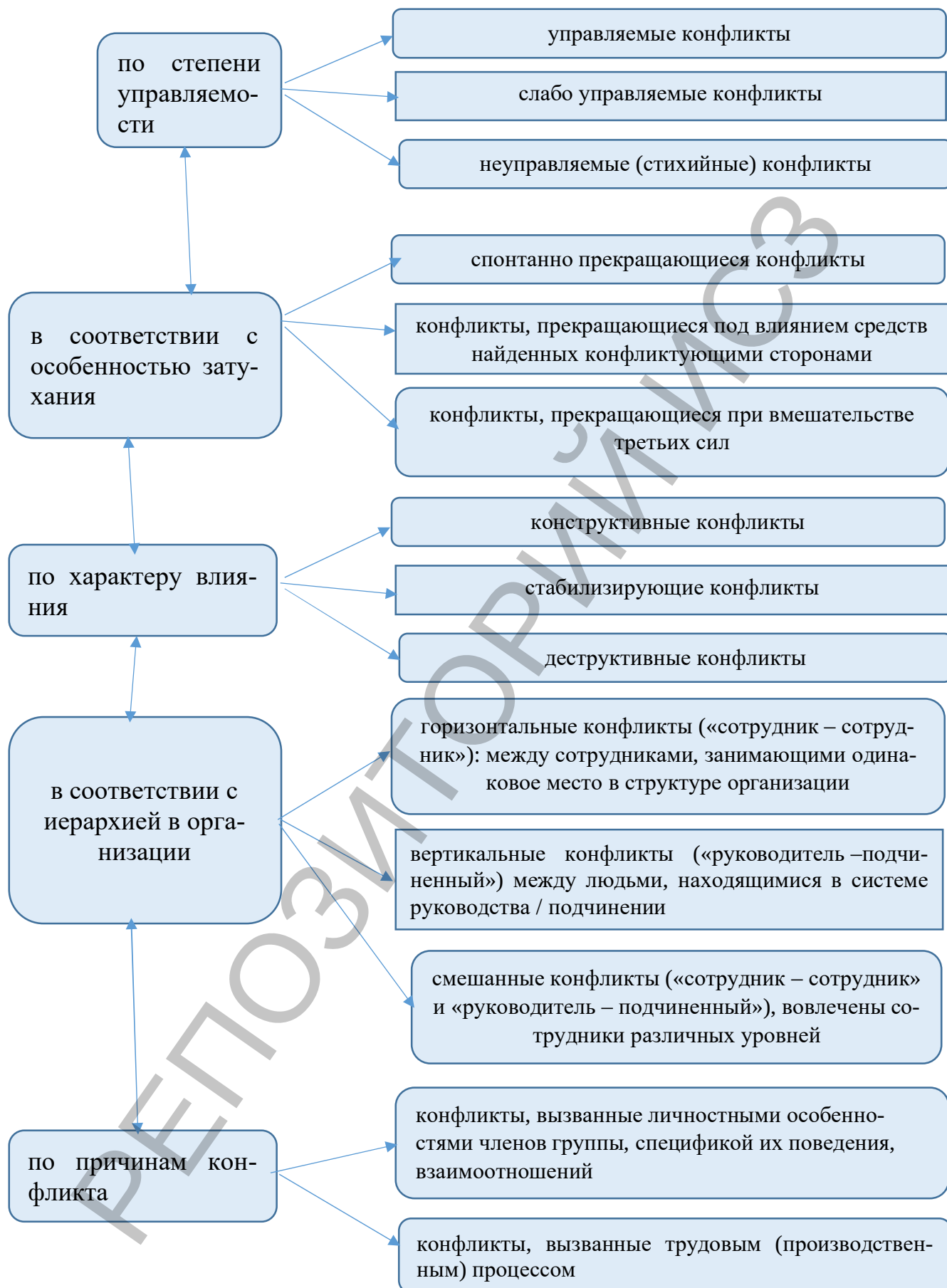


Схема 34. Классификация конфликтов

**Причины конфликтов в коллективе**

| <b>Социально-психологические причины конфликтов в коллективе</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>причина</b>                                                   | <b>общая характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| неблагоприятный социально-психологический климат                 | отсутствие ценностно-ориентационного единства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| аномия социальных норм                                           | рассогласованность социальных норм, принятых в обществе и в организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| несогласованность социальных ожиданий с социальной ролью         | несогласованность социальных ожиданий с выполнением функциональных обязанностей и реализацией социальных ролей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| конфликт поколений                                               | различия в манере поведения и жизненном опыте сотрудников разных возрастов в группе                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| когнитивный диссонанс в отношениях                               | субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми мнениями об одном и том же объекте                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| барьеры в общении                                                | «авторитет» (человек в большей степени доверяет авторитетным для себя сотрудникам, меньше неавторитетным); «избегание» (уклонение от контакта, невнимательность, умышленное игнорирование контента, зрительных контактов, использование предлогов для прекращения беседы); «непонимание»: семантический (смысловой), стилистический (стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический, <i>фонетический</i> (общение на иностранном языке, использование иноязычных слов, много терминов и др.) |

| 1                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| территориальность                                                            | заяние личностью или группой определенного пространства (рабочее пространство или комната отдыха) и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| трудности социально-психологической адаптации в коллективе новых сотрудников | легко откликается на негативные влияния как извне, так и изнутри; коллектив ригиден и не готов воспринимать что-либо новое, иное                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| наличие в группе деструктивного лидера                                       | формирование группировки, предпочитающей мнение лидера, а не распоряжение руководства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Личностные причины конфликтов в коллективе</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| особенности личности                                                         | несовместимые оценки и суждения относительно ситуации, возникают противоречивые познавательные стратегии при решении возникших значимых проблем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| наличие в группе конфликтных людей                                           | <p>стремление доминировать любой ценой, быть первым, сказать последнее слово; демонстрация гипертрофированной «принципиальности»; излишняя прямолинейность, бесцеремонность; частая необоснованная критика и враждебность; частое плохое настроение, раздражение; консерватизм мышления, убеждений, ригидность;</p> <p>стремление поступать вопреки желаниями и мнениями других людей; излишняя настойчивость / навязчивость; предвзятая оценка поступков и действий других людей, умаление их значимости и переоценка своих возможностей и способностей;</p> <p>неуместная инициатива</p> |

| 1                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>противоречия /<br/>рассогласования<br/>личностного характера</p>                                                    | <p>рассогласованность целей, интересов, позиций;<br/>противоречивость мнений, взглядов, убеждений;<br/>различия в личностных качествах, оценках;<br/>противоречия в межличностных отношениях;<br/>различия в знаниях, умениях, способностях, компетенциях;<br/>рассогласованность в понимании функций управления, средств, методов деятельности;<br/>противоречивость мотивов, потребностей, ценностных ориентаций;<br/>противоречивость в понимании и интерпретации информации, социальных норм</p> |
| <p><b>Причины конфликтов «руководитель – подчиненный»</b></p>                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>субординационный<br/>характер отношений</p>                                                                         | <p>наличие двойственности: функциональная (официальная, формальная) сторона и личностная (неофициальная, неформальная)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>нарушение трудового<br/>законодательства<br/>и внутренней<br/>нормативной<br/>регламентирующей<br/>документации</p> | <p>нечеткая формулировка заданий;<br/>излишний прессинг приказами и распоряжениями;<br/>непоследовательность в системе приказ – выполнение – контроль;<br/>недостаточное регламентирование производственных процессов, отдельных заданий, определение мер контроля и др.</p>                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>субъективные<br/>управленческие<br/>причины</p>                                                                     | <p>ошибочные решения, недоверие и излишний контроль над подчиненными, недостаточная профессиональная подготовка руководителя, неравномерность распределения нагрузки между подчиненными и др.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| 1                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| причины личностного характера                                          | низкая культура общения, недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными, стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой, выбор неэффективного стиля руководства, психологические особенности участников взаимодействия                                                                                                                                                             |
| нарушения служебной этики руководителем                                | грубость, высокомерие и неуважение к подчиненным; обман подчиненных, невыполнение обещаний; нетерпимость к мнениям других руководителей, подчиненным;<br>ущемление прав подчиненных;<br>злоупотребление положением руководителя;<br>поручения исполнителю, минуя непосредственного руководителя;<br>утаивание информации (в том числе неосознанное);<br>критика, принижающая достоинство / унижающая человека |
| несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда | ошибки в применении поощрений / наказаний;<br>неверное распределение работ между исполнителями;<br>установление вознаграждения с нарушением баланса вклада и полученного вознаграждения;<br>приглашение работника со стороны, если кандидаты на должность есть в самом коллективе;<br>болезненное отношение к авторитету подчиненных;<br>огульная критика группы подчиненных                                  |



Схема 35. Предупреждение конфликтов «по вертикали» (А. Н. Чумиков)





Схема 36. Стили/стратегии поведения в конфликтной ситуации / конфликте

## Тема 11. Психологические критерии эффективного управления



Схема 37. Психологические критерии эффективности работы коллектива и управления персоналом

## **2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **2.1. Тематика семинарских занятий**

**Семинар 1. Введение в управленческую культуру. Теоретические основы психологии управления – 2 часа.**

Вопросы семинара

1. История психологии управления.
2. Кибернетика как наука об управлении.
3. Теоретические модели управления: классическая, кибернетическая, синергетическая.
4. Психологические теории управления.
5. Управление и менеджмент: сходство и различие.
6. Мировые управленческие культуры: американская, японская, европейская, китайская, советская.

Реферативно-аналитическая тематика:

1. Инженерный подход к проектированию рабочего процесса/дизайна работы (Ф. Тейлор. Ф. и Л. Гилберт).
2. Концепция человеческих отношений (Ф. Ретлидбергер, Э. Мэйо, У. Диксон).
3. Теория Х и Y (Д. МакГрегор).
4. Этические дилеммы современного менеджмента.

**Семинар 2. Введение в психологию личности. Психология субъекта управления – 2 часа.**

Вопросы семинара

1. Понятие и структура личности.
2. Вторичная социализация и профессиональное развитие личности.
3. Психологические теории и концепции лидерства.
4. Руководитель как субъект управления.
5. Стресс и эмоциональное «выгорание».

#### Реферативно-аналитическая тематика

1. Лидерство и руководство в преуспевающих компаниях.
2. Лидерство как процесс социального влияния.
3. Эволюция социально-психологических подходов к феномену лидерства.
4. Удовлетворенность и увлеченность работой, их роль в профессиональном здоровье.

### **Семинар 3. Малая группа как объект управления – 2 часа.**

#### Вопросы семинара

1. Социально-психологические особенности и основные параметры малой группы.
2. Групповые характеристики: сплоченность и совместимость.
3. Стадии развития малой группы.
4. Команда как высшая стадия развития малой группы на производстве.
5. Статусно-ролевые функции личности.

#### Реферативно-аналитическая тематика

1. Пути адаптации малой группы к изменениям внешних условий.
2. Эффективное распределение командных ролей в проектной деятельности.
3. Социометрическая оценка групповой сплоченности и совместимости.
4. Оптимизация и повышение эффективности взаимодействия в группе.

### **Семинар 4. Коммуникации и общение в организации – 2 часа.**

#### Вопросы семинара

1. Служебное и деловое общение: формы, структура, характеристики.
2. Барьеры в общении: интерактивные, перцептивные, коммуникативные.
3. Логическое, риторическое, эмоциональное в коммуникации.
4. Специфика переговорного процесса: участники и модели поведения.

#### Реферативно-аналитическая тематика:

1. Психологические аспекты «обратной связи» от руководителя к персоналу.
2. Виды и метафорические модели коммуникации.
3. Сетевые коммуникации в современной, в том числе и виртуальной, «организации будущего».

## **Семинар 5. Психологические критерии эффективного управления – 2 часа.**

### **Вопросы семинара**

1. Критериальность эффективности в управленческой деятельности.
2. Анализ и оценка управленческих характеристик посредством управленческой матрицы.
3. Концепции управления (стилей, рациональности, соучастия) и критерии эффективности.

### **Реферативно-аналитическая тематика:**

1. Эволюция управленческой деятельности и ее психологического содержания.
2. Критерии социальной ответственности менеджера.
3. Психологические аспекты критериальной оценки работы.

## **Семинар 6. Конфликт как среда и средство управления – 2 часа.**

### **Вопросы семинара**

1. Современные психологические теории конфликтов.
2. Структура конфликта и социально-психологическая характеристика оппонентов, групп поддержки и других участников конфликта.
3. Социально-психологические особенности внутриличностного, межличностного и межгруппового конфликта.
4. Психологические стратегии разрешения конфликтов.
5. Конфликт в различных корпоративных культурах.

### **Реферативно-аналитическая тематика:**

1. Ошибки и последствия управления и контроля в конфликтной ситуации.
2. Особенности внутриличностного конфликта менеджеров высшего звена.
3. Различия протекания эмоциональных и интеллектуальных конфликтов.
4. Недостатки «бесконфликтной стратегии» и достоинства «конфликтной стратегии» поведения в организации.
5. Разрешение противоречий в организации как условие саморазвития системы управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2017. – 381 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Бороздина, Н. А. Кормнова. – М. : Юрайт, 2019. – 463 с.
3. Вайнштейн, Л. А. Психология управления : учеб. Пособие для студентов учреждений высшего образования / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. – Мн. : Выш. Школа, 2018. – 382 с.
4. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология: учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : Форум-Инфра, 2009. – 352 с.
5. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом : теория и практика / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2010. – 319 с.
6. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебник для академического бакалавриата / А. В. Карпов. – М. : Юрайт, 2019. – 481 с.
7. Кремень, М. А. Практическая психология управления : пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Мн. : Тетра Системс, 2011. – 400 с.
8. Мещерякова, Е. В. Психология управления : учеб. Пособие / Е. В. Мещерякова. – Мн. : Выш. Школа, 2005. – 237 с.
9. Носкова, О. Г. Психология труда : учеб. Пособие / О. Г. Носкова. – М. : Академия, 2011. – 384 с.
10. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – М. : Форум, 2012. – 208 с.
11. Самыгин, С. И. Психология управления : для бакалавров и студентов вузов / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2016. – 188 с.
12. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. – М. : Юрайт, 2018. – 373 с.
13. Столяренко, Л. Д. Психология управления : учеб. Пособие / Л. Д. Столяренко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2007. – 507 с.

14. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления : учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2005. – 416 с.
15. Сысоев, В. В. Теоретические основы психологии управления / В. В. Сысоев. – М. : Юрайт, 2019. – 394 с.
16. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. Пособие для студентов учреждений высшего образования / А. А. Трусъ. – Мн. : Выш. Школа, 2014. – 317 с.
17. Трусъ, А. А. Психология управления: практикум : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования / А. А. Трусъ. – Мн. : Выш. Школа, 2015. – 347 с.

## **3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

### **3.1. Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Психология управления как отрасль психологического знания.
2. Содержательная характеристика управленческой деятельности.
3. Основные теории психологии управления.
4. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
5. Основные психологические законы управления.
6. Особенности управленческой культуры: американская, японская, европейская, китайская, советская.
7. Лидерство и руководство организации.
8. Психологические особенности деятельности современного руководителя.
9. Психологические критерии эффективности руководства.
10. Психологические особенности реализации функции прогнозирования, планирования, организации, инновационной деятельности руководителя.
11. Личность как субъект управления.
12. Личность как объект управления.
13. Психические процессы в управленческой деятельности.
14. Психологическая характеристика личности руководителя: биографические характеристики, способности, черты личности.
15. Малая группа как объект управления.
16. Основы и особенности психологии организационного управления.
17. Учет процессов групповой динамики в деятельности руководителя.
18. Сущность, формы и методы принятия управленческого решения.
19. Психологические особенности группового (коллегиального) управленческого решения.
20. Характеристика форм реализации коммуникации в организации.
21. Анализ трудностей и ошибок в коммуникации.
22. Психологические особенности делового общения.



23. Стиль руководства. Классификация стилей руководства.

24. Психологическая характеристика стиля управления: авторитарного (директивного), демократического, нейтрального (либерального).

25. Психологические механизмы формирования и трансляции организационной культуры.

26. Социально-психологический климат организации и его значение.

27. Конфликтная личность.

28. Функции руководителя при работе с персоналом. Делегирование полномочий.

29. Анализ конфликтов в организации и их регулирование.

**30. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов.**

## 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

### 4.2. Учебная программа

Учебная программа составлена на основании стандартов ОСВО 6-05-0314-2023 по специальности 6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации, учебного плана

#### **СОСТАВИТЕЛЬ:**

Т.В.Кузьминич, доцент кафедры менеджмента и коммуникаций Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», кандидат педагогических наук, доцент

#### *Рецензенты:*

Иноземцева И.Е., декан гуманитарного факультета Частного учреждения образования «Институт предпринимательской деятельности», кандидат культурологических наук, доцент;

Зыгмантович С. В., профессор кафедры информационно-аналитической деятельности учреждения образования «Белорусский государственный университет культуры и искусств», кандидат педагогических наук, доцент

#### **РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой менеджмента и коммуникаций Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»

(протокол № от .05.2025);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова»

(протокол № от . .2025)

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Психология управления» является важной составляющей подготовки будущих специалистов в сфере социально-культурного менеджмента и коммуникаций. В ее рамках дается характеристика психологических особенностей процессов управления в социокультурной деятельности. В содержании уделяется внимание психологическим свойствам (характеру, направленности, способностям), навыкам и умениям будущих руководителей; определению индивидуальной типологии лидерства и управления; самостоятельному нахождению оптимальных путей достижения цели и преодоления трудностей в межличностных отношениях; пониманию психологических факторов, влияющих на принятие эффективных решений; особенностям управленческой деятельности в профессиональной сфере обучающихся – проектной деятельности.

Цель учебной дисциплины – теоретическая и практико-ориентированная подготовка студентов в сфере психологии управления.

Основные задачи учебной дисциплины:

формирование у студентов объективного представления о психологии управления как системе научного знания,

формирование представлений о психологических особенностях управленческой деятельности,

формирование представлений о психологических особенностях личности, включенной в систему управленческой деятельности,

**освоение психологических механизмов делового и профессионального общения, эффективных методов разрешения конфликтов;**

формирование практических навыков психологического сопровождения управленческой деятельности.

Учебная дисциплина «Психология управления» связана с такими учебными дисциплинами как «Общая психология», «Социальная и возрастная психология», «Педагогика», «Философия», «Политология», «Этика и эстетика», «Культурология».

### *Требования к универсальным компетенциям специалиста*

Специалист должен:

Владеть основами исследовательской деятельности, осуществлять поиск, анализ и синтез информации;

Быть способным к саморазвитию и совершенствованию в профессиональной деятельности;

Проявлять инициативу и адаптироваться к изменениям в профессиональной деятельности;

Применять на практике основные теории обучения и воспитания, современные педагогические системы, понимать их роль и место в образовательном процессе;

Определять и применять в профессиональной деятельности современные методы, формы, средства и технологии обучения и воспитания;

Учитывать в педагогической деятельности особенности возрастного физиологического и психологического развития человека на основе системных знаний о жизненных этапах его развития в биологическом, социальном и психологическом аспектах;

Осуществлять педагогическую деятельность в сфере художественного образования, создавать и применять современные образовательные технологии и педагогические инновации в целях личностного, духовно-нравственного, художественно-эстетического и профессионального развития обучающихся.

#### ***В результате изучения учебной дисциплины студенты должны знать:***

социально-психологическое содержание управленческой деятельности;

эмоционально-волевые, когнитивные, индивидуально-типологические особенности субъектов управленческой деятельности;

психологические аспекты малых групп и коллективов;

стратегии поведения в конфликтной ситуации и эффективные пути разрешения конфликтов;

**уметь:**

самостоятельно получать и использовать психологические знания в профессиональной деятельности;

оперировать психологическими понятиями;

использовать психологические знания при объяснении явлений психологического характера в сфере управления, анализе групповых процессов и разрешении конфликтных ситуаций;

пользоваться психологическими методами изучения особенностей личности и межличностных отношений в группе (тестами, поведенческими реакциями);

различать стили руководства, реализуемые в коллективе, определять степень его сплоченности и особенности социально-психологического климата;

**иметь навыки:**

анализа и оценки функциональных состояний в деятельности руководителя и членов коллектива;

выявления конфликтных ситуаций и эффективного разрешения конфликтов.

В соответствии с учебным планом по учебной дисциплине предусмотрено 90 часов, из них: 44 часа аудиторных занятий, в том числе 32 часа лекционных занятий, 12 часов семинарских занятий, 56 часов самостоятельной работы для студентов очной (дневной) формы получения высшего образования; 8 часов лекционных занятий, 4 часа семинарских, 78 часов самостоятельной работы – для студентов заочной формы получения высшего образования.

Форма текущей аттестации – тестирование 2 раза в семестр, после изучения разделов 1 и 2 учебной дисциплины.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Введение в учебную дисциплину «Психология управления»**

Цель и задачи изучения учебной дисциплины «Психология управления». Значение психолого-педагогических компетенций специалиста для эффективного решения профессиональных и социально-личностных задач социокультурной деятельности.

### **Тема 2. Психология управления в системе научного знания**

Исторические предпосылки возникновения и развития психологии управления. Управленческий труд, управленческая деятельность. Психологическое содержание управленческой деятельности. Появление понятия «психология управления». Становление психологии управления как относительно самостоятельной дисциплины.

Объект, предмет, функции современной психологии управления, основные категории. Теоретические и методологические основы психологии управления. Основные направления современных исследований в области психологии управления.

Методы современной психологии управления. Связь психологии управления с другими науками (общей психологией, социальной и юридической психологией, теорией управления, культурологией, этикой управления и др.) и сферами практической деятельности.

### **Тема 3. Психологические теории управления и управленческой деятельности**

Психологический контент основных теорий менеджмента. Классическая теория научного менеджмента». Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений». Современные теории управления. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Теория стилей руководства Макгрегора. Теория стилей

руководства Р. Лайкерта и др. Развитие теории систем, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, активное использование в управлении системного подхода.

#### **Тема 4. Управленческая культура. Психологические законы управления**

Управление и менеджмент: общая характеристика и социально-психологические аспекты. Информационное и энергетическое обеспечение процессов управления.

Психологические эффекты и закономерности управленческой деятельности. Психологические особенности функций планирования, организации, регулирования и контроля. Основные методы управления: административно-правовые, экономические, социально-психологические. Характеристика основных управленческих культур: американской, японской, европейской, советской, появление в научном обороте других разновидностей управленческих культур.

Психологические законы управления: закон неопределенности отклика или зависимости внешних воздействий от внутренних психологических условий (структур); закон неадекватности взаимного восприятия; закон неадекватности самооценки; другие законы.

#### **Тема 5. Психология личности в управленческих взаимодействиях**

Понятия «индивид», «человек», «личность», «индивидуальность». Ведущие факторы и условия развития личности. Понятие личности, ее структура и развитие. Биосоциальные характеристики личности: возраст, пол, темперамент, черты личности, акцентуированный и не акцентуированный характер, способности личности и др. Мировосприятие, личности. Я-концепция личности. Самооценка, самоуважение и самооффективность личности. Образование, социально-экономический статус и социальная роль личности в обществе и в организации. Понятие профессиограммы и психограммы. Зависимость эффективности про-

фессиональной деятельности от особенностей психических процессов, темперамента, способностей, черт личности, биографических характеристик. Социализация личности и профессиональное развитие личности. Формирование личности профессионала, профессионально-важные качества личности. Жизненный путь личности. Профессиональное развитие личности. Уровень притязаний и самооценка.

Личность как объект и субъект управления. Процесс адаптации подчиненного (объекта управления) к условиям организации. Система регуляции поведения и деятельности личности. Руководитель как субъект управления.

## **Тема 6. Психологические особенности личности руководителя**

Лидерство и руководство: формальное и неформальное управление. Руководитель как субъект управления. Особенности профессиональной деятельности руководителя. Биографические характеристики руководителя и эффективность его деятельности. Способности руководителя к управленческой деятельности. Интеллектуальные и нравственно-психологические характеристики руководителя. Управленческие знания, умения, навыки и компетенции. Черты личности успешного руководителя. Ведущие мотивы деятельности успешного руководителя. Акмеология руководителя. Самооценка руководителя. Авторитет руководителя. Личность руководителя и управленческие отношения в организации. Коммуникативная компетентность. Социальная ответственность руководителя. Имидж руководителя и его влияние на эффективность деятельности коллектива.

**Мотивация деятельности руководителя.** Эмоционально-волевые состояния в управленческой деятельности. Проблемы стресса в деятельности руководителя. Стресс и его влияния на процесс управления. Синдром эмоционального «выгорания». Принципы психологической саморегуляции.



## **Тема 7. Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности**

Малая группа как объект управления: социально-психологические особенности и основные параметры малой группы. Феномены групповой деятельности: сплоченность, совместимость, эмпатия, конформизм, групповое давление, деиндивидуализация, групповая поляризация и др. Динамика развития группы и стадии эффективной групповой работы. Коллектив. Командная работа как форма групповой деятельности. Эффективность командной работы. Стили руководства. Стили подчинения, соподчинения, работы руководителя. Стили управления по характеру принятия решений в социальной группе, способу реализации управленческих решений, целевой, формам сотрудничества руководителя с подчиненными и др. Адаптивный и антикризисный стили управления. Психология принятия управленческих решений. Этапы выработки управленческих решений. Психологические аспекты принятия индивидуальных и групповых решений.

Психологические аспекты целеполагания, разработки стратегии, планирования и проектирования работы, мотивации персонала, координации, учета и оценки работы, контроля выполнения заданий, обратной связи субъектов и объектов управления.

## **Тема 8. Коммуникации и общение в организации. Психология делового общения**

Психологические аспекты информационного и коммуникационного обеспечения управленческой деятельности. Вертикальные и горизонтальные коммуникации в организации. Деловое общение: формы, структура. Функции общения. Гуманистический и манипулятивный подходы к общению. Типология общения. Общение в деятельности руководителя. Структура коммуникативного процесса. Вербальные и невербальные средства передачи информации. Закономерности формирования первого впечатления. Понятие обратной связи в общении, ее роль в деловом общении. Коммуникативные барьеры в общении.

Межличностное восприятие в деловом общении. Идентификация, эмпатия, рефлексия, феномен каузальной атрибуции. Эффекты межличностного восприятия: ореола, новизны, первичности, края, стереотипизации. Интерактивная сторона делового общения. Формы делового общения. Деловая беседа, психологические предпосылки ее успешности. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии и публичного выступления. Публичное выступление. Психология переговорного процесса: сущность, участники, модели поведения.

### **Тема 9. Социально-психологический климат в организации**

Понятие и основные характеристики организационной культуры. Психологические механизмы формирования, поддержания и трансляции организационной культуры. Социально-психологический климат персонала в организации. Оценка социально-психологического климата в трудовом коллективе. Признаки благоприятного психологического климата коллектива. Управление социально-психологическим климатом. Эффективная коммуникация как условие достижения общности коллектива и сохранения индивидуальности каждого сотрудника. Роль руководителя в формировании социально-психологического климата. Слухи в организации и меры противодействия им.

### **Тема 10. Психология управления конфликтными ситуациями**

Понятийная универсальная схема описания конфликтов (конфликтная ситуация, оппоненты / субъекты конфликта, объект конфликтной ситуации, предмет конфликта, цели и субъективные мотивы участников конфликта, повод, инцидент, конфликтное взаимодействие, эскалация и исход конфликта). **Психологические теории конфликтов и их влияние на анализ управленческой деятельности.** Социально-психологическая сущность конфликтов: структура, виды, стратегии поведения. Внутриличностный, межличностный и межгрупповой конфликт.

**Конфликты в организации.** Социально-психологические, личностные причины конфликтов. Психологические особенности конфликта как типа взаимодействия. Эмоциональная вовлеченность в конфликт. Конструктивный и деструктивный конфликт. Горизонтальные, вертикальные и смешанные конфликты.

Коммуникативные типы **сотрудников и их особенности поведения в конфликте.** «Конфликтная» личность. Роль объективных и субъективных интересов и психологических факторов в конфликте. Закрытость – открытость как важные психологические позиции различных сторон конфликта. Эффективность открытой позиции в конфликте. Динамика конфликта: объективные предпосылки конфликта, осознание конфликта, конфликтные действия, разрешение конфликта. Предпосылки перерастания конфликта в кризис. Возможности управления конфликтом. Руководитель как участник и как посредник конфликта. Модели поведения в конфликте. Уклонение, противодействие, компромисс, приспособление, сотрудничество, их эффективность в различных ситуациях. **Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов. Посредничество как эффективный способ разрешения конфликтов в организации.**

### **Тема 11. Психологические критерии эффективного управления**

Понятие критерия в оценке эффективности управленческой деятельности. Психологические и непсихологические критерии эффективности работы коллектива и управления персоналом. Эффективная мотивация – баланс между требованиями работодателя и желаниями работника. Мотивация членов коллектива. Авторитет руководителя. Теория рационального управления. Теория соучаствующего управления. Вероятностная модель управленческой эффективности. **Психологические зоны определения эффективного управления. Психологический анализ эффективности стилей управления.** Корпоративная культура, ее модели и влияние на стили управления. Оценки эффективности руководства в различных моделях корпоративной культуры. Власть и влияние в организации.

Психологическая сторона власти и подчинения. Механизмы и способы психологического влияния. Заражение и подражание в организации. Внушение. Убеждение. Психологические особенности использования руководителем просьб, распоряжений, приказов. Психологические последствия применения манипулятивных технологий в управлении.

РЕПОЗИТОРИЙ ИСЗ

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**(очная (дневная) форма получения общего высшего образования)**

| Номер раздела, темы      | Название раздела, темы                                                                              | Количество аудиторных часов |                      |                     | Кол-во часов СРС | Форма контроля знаний |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------|-----------------------|
|                          |                                                                                                     | Лекции                      | Практические занятия | Семинарские занятия |                  |                       |
| 1                        | 2                                                                                                   | 3                           | 4                    | 5                   | 6                | 7                     |
| 1                        | Введение в учебную дисциплину «Психология управления»                                               | 2                           |                      |                     |                  | Опорный конспект      |
| 2                        | Психология управления в системе научного знания                                                     | 2                           |                      |                     | 4                | Реферат               |
| 3                        | Психологические теории управления и управленческой деятельности                                     | 4                           |                      | 2                   | 6                | Опорный конспект      |
| 4                        | Управленческая культура. Психологические законы управления                                          | 2                           |                      | 2                   | 6                | Тестирование          |
| 5                        | Психология личности в управленческих взаимодействиях                                                | 4                           |                      |                     | 6                | Опорный конспект      |
| 6                        | Психологические особенности личности руководителя                                                   | 4                           |                      | 2                   | 6                | Опорный конспект      |
| 7                        | Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности. | 2                           |                      | 2                   | 6                | Опорный конспект      |
| 8                        | Коммуникации и общение в организации. Психология делового общения                                   | 4                           |                      | 2                   | 6                | Тестирование          |
| 9                        | Социально-психологический климат в организации                                                      | 2                           |                      |                     | 6                | Опорный конспект      |
| 10                       | Психология управления конфликтными ситуациями                                                       | 4                           |                      | 2                   | 6                | Опорный конспект      |
| 11                       | Психологические критерии эффективного управления                                                    | 2                           |                      |                     |                  |                       |
| Промежуточная аттестация |                                                                                                     |                             |                      |                     | 4                | Зачет                 |
| <b>Всего часов:</b>      |                                                                                                     | <b>32</b>                   | <b>12</b>            |                     | <b>56</b>        |                       |

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**(заочная форма получения общего высшего образования)**

| Номер раздела, темы      | Название раздела, темы                                                                             | Количество аудиторных часов |                      |                     | Кол-во часов СРС | Форма контроля знаний |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------|------------------|-----------------------|
|                          |                                                                                                    | Лекции                      | Практические занятия | Семинарские занятия |                  |                       |
| 1                        | 2                                                                                                  | 3                           | 4                    | 5                   | 6                | 7                     |
| 1                        | Введение в учебную дисциплину «Психология управления»                                              | 1                           |                      |                     |                  | Опорный конспект      |
| 2                        | Психология управления в системе научного знания                                                    | 1                           |                      |                     | 8                | Реферат               |
| 3                        | Психологические теории управления и управленческой деятельности                                    | 1                           |                      |                     | 8                | Опорный конспект      |
| 4                        | Управленческая культура. Психологические законы управления                                         | 1                           |                      |                     | 8                | Тестирование          |
| 5                        | Психология личности в управленческих взаимодействиях                                               |                             |                      |                     | 10               | Опорный конспект      |
| 6                        | Психологические особенности личности руководителя                                                  |                             |                      | 2                   | 8                | Опорный конспект      |
| 7                        | Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности | 2                           |                      |                     | 8                | Опорный конспект      |
| 8                        | Коммуникации и общение в организации. Психология делового общения                                  |                             |                      | 2                   | 8                | Тестирование          |
| 9                        | Социально-психологический климат в организации                                                     |                             |                      |                     | 8                | Опорный конспект      |
| 10                       | Психология управления конфликтными ситуациями                                                      | 2                           |                      |                     | 8                | Опорный конспект      |
| 11                       | Психологические критерии эффективного управления                                                   |                             |                      |                     |                  |                       |
| Промежуточная аттестация |                                                                                                    |                             |                      |                     | 4                | Зачет                 |
| <b>Всего часов:</b>      |                                                                                                    | <b>8</b>                    |                      | <b>4</b>            | <b>78</b>        |                       |

## **ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### **Перечень используемых средств диагностики**

В качестве средств диагностики результатов учебной деятельности студентов по учебной дисциплине «Психология управления» используются экспресс-опросы (тесты) в письменной форме, оценка выступлений студентов с презентациями, сообщениями, проверка письменных работ (рефераты, перечни понятий, опорные конспекты).

Для оценки качества самостоятельной работы студентов осуществляется систематический контроль ее выполнения путем проверки подготовленных студентами заданий в соответствии с установленными сроками. Для эффективного освоения студентами учебной дисциплины «Психология управления» применяются обучающие методики и технологии, которые обеспечивают приобщение обучающихся к информационно-поисковой деятельности, освоению методических приемов анализа информации, формированию элементов нового научного знания и способствуют успешному освоению технологии учебно-исследовательской деятельности. Предусмотрено использование широко применяемых в педагогике методов получения эмпирических данных.

### **Организация самостоятельной работы студентов**

Значительное внимание уделяется самостоятельной работе студентов, успешная реализация которой обеспечивает всестороннее изучение учебной дисциплины «Психология управления». Она занимает значительную часть времени, свободного от обязательных учебных занятий. Занятия, предусмотренные в расписании, и задания, выполняемые студентами самостоятельно, организованы по принципу взаимодополняемости.

Самостоятельная работа студентов направлена на освоение содержания учебной дисциплины в полном объеме. Она реализуется на основе предложенных преподавателем тем для рассмотрения на занятиях и для самостоятельного

изучения. Предусматривает стимулирование последовательного, упорядоченного постоянного самообразования, формирование умений планирования обучающимися собственной самостоятельной деятельности, а также обеспечения ими самоконтроля во взаимодействии с контролем со стороны преподавателя.

Организация самостоятельной работы студентов ориентирована на выполнение следующих методических требований:

текущее информирование студентов с начала чтения учебной дисциплины об учебных заданиях для самостоятельного освоения;

ориентирование на уже изученные самостоятельно темы/части тем при проведении семинарских занятий;

проведение различных форм контроля выполнения учебных заданий для самостоятельного освоения;

подготовка материалов презентационного характера на основе рекомендованных преподавателем источников информации, обращения к широкому спектру лицензионных электронных источников информации.

Самостоятельная работа организуется с учетом психологических особенностей студентов, тематических предпочтений и приоритетов выбора форм представления информации.



## ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

| №<br>п/<br>п                             | Название<br>раздела, темы                                       | Кол-во часов на<br>СРС<br>(дневная/заочная) | Задание                                                                          | Форма<br>выполнения                                                                                                                  | Цель или задача<br>СРС                                                                                                                |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>РАЗДЕЛ 1. ОБЩИЕ ОСНОВЫ ПЕДАГОГИКИ</b> |                                                                 |                                             |                                                                                  |                                                                                                                                      |                                                                                                                                       |
| 1.                                       | Психология управления в системе научного знания                 | 4/8                                         | На основе научной и справочной литературы составить перечень основных терминов   | В письменной форме предоставить перечень с определениям                                                                              | Формирование умений работы с научной и справочной литературой, знаний категориального аппарата                                        |
| 2                                        | Психологическое теории управления и управленческой деятельности | 6/8                                         | На основе указанной литературы выявить и описать современные теории управления   | В табличной форме (можно в виде презентации) предоставить перечень и краткую характеристику управления и управленческой деятельности | Формирование умений работы с источниками информации для выявления современных и исторических управления и управленческой деятельности |
| 3                                        | Управленческая культура. Психологические законы управления      | 6/8                                         | На основе источников правовой информации выявить современные культуры управления | Описать одну из управленческих культур                                                                                               | Формирование представлений об особенностях управленческих культур                                                                     |

|    |                                                                                                     |      |                                                                                                                             |                                                                                                              |                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Психология личности в управленческих взаимодействиях                                                | 6/10 | Используя он-лайн источники, дать перечень основных психологических характеристик любого из руководителей музыкальных групп | Представить краткий реферат                                                                                  | Формирование умений составлять психологический портрет субъекта управленческой деятельности                      |
| 5. | Психологические особенности личности руководителя                                                   | 6/8  | Используя он-лайн источники, дать перечень основных психологических характеристик любого из руководителей фирм/организаций  | Представить краткий реферат                                                                                  | Формирование умений составлять психологический портрет субъекта управленческой деятельности                      |
| 6. | Организация как объект управления. Групповые явления и процессы в условиях совместной деятельности. | 6/8  | На основе источников информации выявить основные качества личности лидера                                                   | В табличной форме (можно в виде презентации) предоставить сравнительный анализ качеств лидера и руководителя | Формирование умений распознавания неформальных лидерства в коллективе, создания психологического портрета лидера |
| 7. | Коммуникации и общение в организации. Психология делового общения                                   | 6/8  | Используя методику «Социометрический тест», определить стадию развития учебного коллектива                                  | Получить результаты социометрического теста и оформить их согласно методическим требованиям                  | Формирование умений и навыков определять уровень межличностных отношений                                         |

|     |                                                |     |                                                                                             |                                                          |                                                                                     |
|-----|------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.  | Социально-психологический климат в организации | 6/8 | На основе различных источников информации дать описание конфликтной личности                | Представить психологический портрет конфликтной личности | Знать механизмы и уметь стабилизировать психологический климат в коллективе         |
| 10. | Психология управления конфликтными ситуациями  | 6/8 | На основании литературных источников или личного опыта описать конфликт в социальной группе | Представить схему протекания конфликта                   | Знать алгоритмы протекания конфликтов и уметь стабилизировать ситуацию в коллективе |

## 4.2. Список литературы

### Основная

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2017. – 381 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Бороздина, Н. А. Кормнова. – М. : Юрайт, 2019. – 463 с.
3. Вайнштейн, Л. А. Психология управления : учеб. Пособие / Л. А. Вайнштейн, И. В. Гулис. – Мн. : Выш. Школа, 2018. – 382 с.
4. Захарова, Л. Н. Психология управления : учеб. Пособие / Л. Н. Захарова. – М. : Логос, 2012. – 376 с. – (Новая университетская библиотека). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84987> (дата обращения: 24.06.2025).
5. Карпов, А. В. Психология менеджмента : учебник для академического бакалавриата / А. В. Карпов. – М. : Юрайт, 2019. – 481 с.
6. Козьяков, Р. В. Психология управления : учеб. Пособие / Р. В. Козьяков. – 2-е изд. – М. : Директ-Медиа, 2024. – 204 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=708124> (дата обращения: 24.05.2025).
7. Кремень, М. А. Практическая психология управления : пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Мн. : Тетра Системс, 2011. – 400 с.
8. Мещерякова, Е. В. Психология управления : пособие / Е. В. Мещерякова. – Мн. : БГТУ, 2022. — 273 с.
9. Основы современного управления: теория и практика : учебник / Н. И. Малышев, М. П. Хрипков, А. Ф. Глисин [и др.] ; под общ. Ред. А. Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 6-е изд. – М. : Дашков и К°, 2025. – 526 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720244> (дата обращения: 24.05.2025).
10. Пономарева, М. А. Психологическая компетентность руководителя / М. А. Пономарева. – М. : Форум, 2012. – 208 с.

11. Самыгин, С. И. Психология управления : для бакалавров и студентов вузов / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. – Ростов на/Д. : Феникс, 2016. – 188 с.
12. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. – М. : Юрайт, 2018. – 373 с.
13. Сысоев, В. В. Теоретические основы психологии управления / В. В. Сысоев. – М. : Юрайт, 2019. – 394 с.
14. Трусъ, А. А. Психология управления : учеб. Пособие / А. А. Трусъ. – Мн. : Выш. Школа, 2014. – 317 с.
15. Трусъ, А. А. Психология управления : практикум : учеб. Пособие / А. А. Трусъ. – Мн. : Выш. Школа, 2015. – 347 с.

#### **Дополнительная**

16. Аминов, И. И. Психология делового общения : учебник / И. И. Аминов. – 3-е изд., перераб. И доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 287 с.
17. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 384 с.
18. Ермолович, Д. В. Социогуманитарные технологии профорientации – инструмент стимулирования эффективного личностного самоопределения / Д. В. Ермолович // Профессиональная ориентация [Электронный ресурс]. – 2020. – № 1. – С. 3. – Режим доступа: <https://doi.org/10.38182/2411-2550-2020-05-003>.
19. Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности / А. Л. Журавлев. – М. : Институт психологии РАН, 2005. – 640 с.
20. Карнеги, Д. Как располагать к себе людей ; Как эффективно общаться с людьми ; Как преодолеть тревогу и стресс ; Как сделать свою жизнь легкой и интересной ; Как стать эффективным лидером : [пер. с англ.] / Д. Карнеги. – Мн. : Попурри, 2020. – 719, [1] с.
21. Козырев, Г. И. Ведение в конфликтологию : учеб. Пособие / Г. И. Козырев. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 176 с.

22. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для вузов / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. – М. : Юрайт, 2020. – 408 с.
23. Маркин, В. Н. Рабочая тетрадь студента по изучению курса «Психология управления» / В. Н. Маркин. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 158 с.
24. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2020. – 332 с.
25. Пичугин, В. Г. Психология влияния в управлении персоналом : учеб. Пособие / В. Г. Пичугин. – М. : Прометей, 2020. – 144 с.
26. Синек, С. Лидеры едят последними : [как создать команду мечты : пер. с англ.] / С. Синек. – М. : Бомбора, 2020. – 345 с. – (Pocket) (Бестселлер New York Times).
27. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини ; пер. с англ. О. С. Елимахова. – М. : Бомбора™ : Эксмо, 2020. – 413 с.
28. Щепкин, Г. В. Практическая психология менеджмента / Г. В. Щепкин. – Киев : Украина, 2007. – 399 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                   | 3  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....                    | 6  |
| 1.1. Конспект лекций.....                       | 6  |
| 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....                     | 67 |
| 2.1. Тематика семинарских занятий .....         | 67 |
| 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....                  | 72 |
| 3.1. Примерный перечень вопросов к зачету ..... | 72 |
| 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....                  | 74 |
| 4.1. Учебная программа .....                    | 74 |
| 4.2. Список литературы.....                     | 92 |

Учебное электронное издание

Составитель  
Кузьминич Татьяна Васильевна

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Электронный учебно-методический комплекс  
для обучающихся специальности  
6-05-0314-03 Социально-культурный менеджмент и коммуникации*

[Электронный ресурс]

Редактор *А. Н. Голотвина*  
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 24.06.2026.  
Гарнитура Times Roman. Объем 0,9 Мб

Частное учреждение образования  
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»  
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013  
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-540-9



9 789855 475409