УДК 616.3
ББК 56.6
К 592

**Козлова А.В. Психология управления коллективом и К 592 психология профессионального развития руководителя. -** Москва: Медицинская книга, 2009. 160 с.

Книга посвящена актуальной задаче повышения эффективности и конкурентоспособности руководителя. Управленческая работа рассматривается как отдельный вид профессиональной деятельности, который требует специальных знаний и навыков и которым можно научиться. Изложены принципы и закономерности управленческой деятельности и самоорганизации, методика организации управленческой деятельности, вопросы профессионального развития подчиненных и задачи руководителя.

Управление рассматривается с позиций системного подхода, что требует от руководителя не только знания специфики управленческой деятельности, но и достаточно высокого уровня психологической компетентности. Специальный раздел пособия посвящен этике управления и методам разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

Издание предназначено для организаторов здравоохранения и может быть использовано в практической деятельности руководителей учреждений здравоохранения. Книга является учебным материалом на циклах общего и тематического усовершенствования организаторов здравоохранения, а также на циклах профессиональной переподготовки по специальности «Организация здравоохранения и общественное здоровье».

**Козлова А.В.** - кандидат психологических наук, сотрудник кафедры медико-социальных проблем охраны материнства и детства РМАПО

ISBN 978-5-86093-288-X

© Козлова А.В., 2009

# Оглавление

**Предисловие** ... 6

**Глава 1. Управление как система** ... 8

1.1. Подходы к управлению как деятельности ... 8

1.2. Закономерности и принципы управления ... 10

1.2.1. Психологические закономерности управления ... 11

1.2.2. Принципы управления ... 13

1.3. Системный взгляд на управление ... 15

**Глава 2. Характеристика управленческой деятельности** ... 19

2.1. Функция планирования (целеполагания) ... 19

2.1.1. Виды целей ... 21

2.1.2. Применение целей ... 23

2.2. Планирование руководителем собственных действий и времени ... 25

2.3. Функция контроля ... 28

2.3.1. Виды контроля в организации ... 28

2.3.2. Правила организации контроля ... 29

2.3.3. Ошибки контроля ... 30

2.4. Принятие решений в процессе управления ... 31

2.4.1. Процесс принятия решений ... 32

2.4.2. Ошибки при принятии управленческих решений ... 34

2.5. Координация в организационном процессе ... 35

2.6. Управленческое общение ... 36

2.6.1. Невербальные средства общения ... 37

2.6.2. Вербальное общение ... 39

2.6.3. Совещание как вид управленческого общения ... 42

**Глава 3. Объект управления и его характеристики** ... 45

3.1. Объект управления ... 45

3.1.1. Функция мотивации (активизации) ... 46

3.1.2. Мотивация подчиненных и управление исполнительностью сотрудников ... 48

*3.1.2.1. Деньги как мотив* ... 53

*3.1.2.2. Психологические правила премирования сотрудников* ... 54

3.2. Сплоченность: психологические аспекты 55
3.3. Структура коллектива 57
3.3.1. Представление о профессиональных кризисах 60
3.3.2. Факторы риска «выгорания» во врачебной деятельности 62
3.3.3. Мероприятия по предупреждению «выгорания» сотрудников 64
3.3.4. Роль учебы в профессиональном развитии персонала .. 66
3.4. Функция регулирования, организации и делегирования 68
3.4.1. Психологические правила делегирования 70

**Глава 4. Управление конфликтами** 72
4.1. Функции организационных конфликтов 72
4.2. Психологические закономерности конфликта 76
4.2.1. Конфликтные привычки (стратегии) 76
4.3. Профилактика конфликтов 79

**Глава 5. Возможности самоуправления** 82
5.1. Профессиональное развитие 82
5.2. Профессиональная деформация 85
5.3. Самоуправление средствами саморазвития 87
5.3.1. Расширение собственного сознания 88
5.3.2. Мудрое отношение к профессии 89
5.3.3. Развитие черт самоактуализированной личности 92

**Глава 6. Этика управления** 95
6.1. Подходы к этике управления 95
6.2. Организационная культура 97
6.2.1. Признаки «обучающейся» культуры 99

**Рекомендуемая литература** 103

**Приложения** 104
*Приложение № 1.* Словарь-справочник терминов и понятий 104
*Приложение № 2.* Правила успешного общения 111
2.1. Правила делового и светского общения 111
2.2. Правила поведения, комфортного для собеседника 113
2.3. Деловое общение по телефону 114
*Приложение № 3.* Психогигиена труда руководителя и сохранение профессионального здоровья 115
*Приложение № 4.* Самодиагностика 119
4.1. Опросник самооценки стиля управления 119
4.2. Тест «Потенциальные способности руководителя» 122
4.3. Тест «Объективны ли вы?» (самодиагностика знания правил этикета) 123
4.4. Эксперресс-оценка уровня «выгорания» 126
4.5. Анализ работоспособности 126
4.6. Примеры типов руководителя 127
*Приложение № 5.* Имидж руководителя 137
5.1 .'Анкета «Пересмотр вашего имиджа» (для мужчин) 138
5.2. Опросник для мужчин «На достойном ли уровне ваш имидж?» 139
5.3. Рекомендации для руководителей - мужчин 140
5.4. Анкета «Пересмотр вашего имиджа» (для женщин) 143
5.5. Опросник для женщин «На достойном ли уровне ваш имидж?» 144
5.6. Рекомендации для руководителей - женщин 145
*Приложение № 6.* Визитная карточка: правила оформления 150
*Приложение № 7.* Результаты и ответы к тестовым заданиям 151
7.1. Опросник самооценки стиля управления 151
7.2. Ключ к тесту «Потенциальные способности руководителя» 153
7.3. Ответы к тесту «Объективны ли вы?» 155
7.4. Оценка результатов по экспресс-методике определения уровня «выгорания» 155
7.5. Анализ работоспособности 155
7.6. Результаты анкеты «Пересмотр вашего имиджа» (для мужчин и женщин) 156
7.7. Ответы и пояснения к ним для мужчин по опроснику «На достойном ли уровне ваш имидж?» 157
7.8. Ответы и пояснения к ним для женщин по опроснику «На достойном ли уровне ваш имидж?» 158
7.9. Общий итог для мужчин и женщин по опроснику «На достойном ли уровне ваш имидж?» 160