

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ
DN: ИНН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО:

Ректор

Родионов М. Г.

(протокол от 29.01.2025 № 5)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 37.03.01 Психология

Направленность (профиль) подготовки: Психология управления

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года
Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 6 з.е.
в академических часах: 216 ак.ч.

г. Омск, 2025

Разработчики:

Доцент, департамент очного обучения, кандидат психологических наук, доцент Шамис В. А.

**Рецензенты:**

Пинигин В.Г., доцент кафедры педагогики, психологии и социальной работы, ЧУВОО "Омская гуманитарная академия", кандидат психологических наук

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 37.03.01 Психология, утвержденного приказом Минобрнауки от 29.07.2020 № 839, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по управлению персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н; "Специалист по подбору персонала (рекрутер)", утвержден приказом Минтруда России от 09.10.2015 № 717н; "Педагог-психолог (психолог в сфере образования)", утвержден приказом Минтруда России от 24.07.2015 № 514н; "Психолог в социальной сфере", утвержден приказом Минтруда России от 14.09.2023 № 716н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательной программы	Шамис В. А.	Согласовано	29.01.2025, № 5

Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
 - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
 - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
 - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
 - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
 - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
 - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - углубленное изучение психологии управления, формирование представлений об эффективных психологических технологиях управления, формирование соответствующих навыков

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с основными направлениями развития психологии управления, ее прикладном аспекте, об основных технологиях в сфере психологии управления, о профессионально-значимых качествах человека применительно к сфере управления;
- приобретение опыта давать рекомендации, обосновывать управленческие решения, прорабатывать перспективу их реализации.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ПК-1 Способен провести работу с персоналом организации с целью отбора, оценки и аттестации сотрудников

ПК-1.1 Знает приемы, методы работы с персоналом организации, процесс проведения отбора, оценки и аттестации персонала

Знать:

ПК-1.1/Зн7 Основные методы и инструменты подбора, оценки и аттестации персонала, а также процедуры их проведения в организации

ПК-1.1/Зн8 Классификацию методов оценки компетенций (например, тестирования, интервью, кейсовых заданий) и их особенности

ПК-1.1/Зн9 Правовые и нормативные основы проведения кадровых процедур, включая требования к документации и отчетности

ПК-1.2 Умеет осуществлять подбор эффективных методов оценки личностных качеств и характеристик персонала с целью подбора и отбора кадров, проводить аттестацию сотрудников

Уметь:

ПК-1.2/Ум8 Планировать и проводить структурированные интервью для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников

ПК-1.2/Ум9 Использовать различные методики тестирования и оценки компетенций, а также интерпретировать их результаты

ПК-1.2/Ум10 Анализировать полученные данные для принятия обоснованных кадровых решений, таких как развитие, продвижение или увольнение сотрудников

ПК-1.3 Владеет приемами, методами работы с персоналом организации, алгоритмом проведения отбора, оценки и аттестации персонала, методами оценки личностных качеств и характеристик персонала с целью подбора и отбора кадров

Владеть:

ПК-1.3/Нв7 Навыками организации и координации процессов подбора, оценки и аттестации персонала, включая взаимодействие с руководителями и командой HR

ПК-1.3/Нв8 Навыками ведения полной и правильной документации, формирование отчетов по кадровым процедурам

ПК-2 Способен реализовать психологические технологии, ориентированные на развитие персонала организации, личностный рост сотрудников и охрану их здоровья

ПК-2.1 Знает технологии, методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций сотрудников, методы и формы работы для оказания консультаций по формированию здорового образа жизни

Знать:

ПК-2.1/Зн9 Основные психологические технологии и методы, применяемые для развития персонала, повышения личностного роста и охраны здоровья сотрудников в организационной практике

ПК-2.1/Зн10 Теоретические основы построения и проведения тренинговых, коучинговых и консультативных программ, включая принципы эффективности и адаптивности

ПК-2.1/Зн11 Нормы и стандарты оформления документации, отчетности и оценки результатов психологических мероприятий и программ

ПК-2.2 Умеет применять современные виды технологий и методов развития персонала организации, разрабатывать и реализовывать программы обучения сотрудников, разрабатывать и применять мероприятия психологического характера, направленные на повышение мотивации к здоровому образу жизни

Уметь:

ПК-2.2/Ум10 Планировать, адаптировать и реализовывать психологические технологии и методы для проведения тренингов, коучингов и консультаций с учетом специфики организации и целей развития персонала

ПК-2.2/Ум11 Вести профессиональные психологические мероприятия, используя современные техники и инструменты, а также своевременно оценивать их эффективность

ПК-2.2/Ум12 Анализировать и интерпретировать результаты проведенных мероприятий, формировать рекомендации для дальнейшего развития программ и повышения их эффективности

ПК-2.3 Владеет технологиями и методами определения и оценки личностных и профессиональных компетенций, алгоритмом составления программ профессионального обучения персонала, алгоритмом разработки и применения мероприятий психологического характера, направленных на повышение мотивации сотрудников организации к ведению здоровому образу жизни

Владеть:

ПК-2.3/Нв1 Навыками организации, координации и проведения психологических мероприятий и программ, учитывая особенности аудитории и организационные требования

ПК-2.3/Нв2 Навыками ведения документации, подготовкой отчетных материалов, аналитических данных и рекомендаций по оптимизации технологий

ПК-2.3/Нв3 Использование современных информационных технологий и программных средств для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа психологических программ и мероприятий

ПК-3 Способен провести психологическое исследование и сформулировать конструктивный запрос для консультационной работы с клиентами

ПК-3.1 Знает основные принципы и методы психологического исследования, процедуры применения психодиагностических методик

Знать:

ПК-3.1/Зн4 Основные методы и инструменты психологического исследования, применяемые в рамках психологии управления, такие как интервью, диагностика межличностных отношений, тесты on-line и оффлайн

ПК-3.1/Зн5 Принципы формирования конструктивных, четких и достижимых запросов, ориентированных на развитие управленческих компетенций и личностный рост руководителей и сотрудников

ПК-3.1/Зн6 Этические стандарты и принципы конфиденциальности в сборе и использовании психологической информации при консультациях и исследованиях

ПК-3.2 Умеет планировать, организовывать и проводить психологическое исследование констатирующего и экспериментального плана с учетом специфики психологической области

Уметь:

ПК-3.2/Ум4 Анализировать психологические особенности управленческого персонала, выявлять источники конфликтов, стрессовых ситуаций и блокирующих факторов

ПК-3.2/Ум5 Формулировать ясный, конкретный и мотивационный запрос, учитывающий специфику управленческой деятельности, организационной культуры и личностных особенностей клиента

ПК-3.2/Ум6 Использовать диагностические методы для выявления управленческих ресурсов, мотиваций и проблемных зон, влияющих на эффективность работы

ПК-3.3 Владеет навыками планирования, организации и проведения психологического исследования, навыками формулировки конструктивных запросов для консультационной работы с клиентами

Владеть:

ПК-3.3/Нв1 Навыками систематического проведения психологических исследований с применением профессиональных инструментов и технологий

ПК-3.3/Нв2 Навыками разработки и формулирования конструктивных запросов, способствующих развитию управленческих компетенций и решению профессиональных задач клиента

ПК-3.3/Нв3 Навыками документации, анализа и оценки результатов исследований и формулирования запросов для эффективного построения стратегии консультирования и профессионального развития

ПК-4 Способен проводить консультации, собеседования, тренинги для решения проблем и принятия решений, осуществлять психологическое просвещение субъектов управленческого процесса

ПК-4.1 Знает формы и направления, приёмы и методы психологического просвещения

Знать:

ПК-4.1/Зн7 Классические и современные теории психологии управления, их принципы и подходы

ПК-4.1/Зн8 Методы и инструменты, влияющие на эмоциональное и психическое состояние субъектов

ПК-4.1/Зн9 Влияние психологических аспектов на процесс принятия решений в управлении

ПК-4.2 Умеет осуществлять психологическое консультирование с учетом индивидуально-психологических, возрастных особенностей, жизненных ситуаций; проводить тренинги для решения проблем и принятия решений

Уметь:

ПК-4.2/Ум7 Формулировать актуальные вопросы для выявления проблем и потребностей субъектов управления в индивидуальных консультациях

ПК-4.2/Ум8 Проводить групповые тренинги, на которых выявляются и разрешаются психологические барьеры и конфликты

ПК-4.2/Ум9 Применять адаптивные стратегии в зависимости от динамики группы и индивидуальных потребностей участников

ПК-4.3 Владеет навыками психологического консультирования, проведения собеседований и тренингов, просветительской деятельности субъектов управленческого процесса

Владеть:

ПК-4.3/Нв1 Навыками демонстрировать активное слушание и реагировать на эмоциональные проявления клиентов во время консультационных сессий

ПК-4.3/Нв2 Навыками понимать важность невербальных сигналов и уметь их интерпретировать для повышения эффективности коммуникации

ПК-4.3/Нв3 Оценивать и фиксировать свое понимание клиента через перефразирование и обратную связь

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Практикум по психологии управления» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 5, 6, 7, Очно-заочная форма обучения - 5, 6, 7.

Освоение компетенций начинается с изучения текущей дисциплины.

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Консультативная психология;

Конфликтология;

Организационная психология;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Преддипломная практика;

Психологическая коррекция;

Психология бизнеса;

Психология ведения переговоров;

Психология карьеры;

Психология профессионального отбора и профессиональной пригодности;

Психология стресса;

Психология управления персоналом;

Технологии психологического тренинга;

Управление персоналом;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период	/доемкость сы)	/доемкость ЭТ)	ая работа всего)	ции (часы)	ие занятия сы)	ьная работа сы)	ая аттестация сы)
--------	-------------------	-------------------	---------------------	------------	-------------------	--------------------	----------------------

обучения	Общая тру (час)	Общая тру (ЗЕТ)	Контактн (часы,	Консульта	Практичес (ча	Самостоятел (ча	Промежуточн (ча
Пятый семестр	72	2	38	2	36	25	Зачет (9)
Шестой семестр	72	2	38	2	36	25	Зачет (9)
Седьмой семестр	72	2	38	2	36	25	Зачет (9)
Всего	216	6	114	6	108	75	27

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Пятый семестр	72	2	38	2	36	30	Зачет (4)
Шестой семестр	72	2	38	2	36	30	Зачет (4)
Седьмой семестр	72	2	38	2	36	30	Зачет (4)
Всего	216	6	114	6	108	90	12

5. Содержание дисциплины

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
Раздел 1. Практикум по психологии управления	189	6	108	75	ПК-1.1 ПК-1.2
Тема 1.1. Психология управления как наука	12		7	5	ПК-1.3 ПК-2.1
Тема 1.2. Личность как объект и субъект управления	12		7	5	ПК-2.2 ПК-2.3

Тема 1.3. Искусство управлять людьми	12		7	5	ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3
Тема 1.4. Общение и управленческая деятельность	12		7	5	
Тема 1.5. Деловая беседа как вид управленческого общения	15	2	8	5	
Тема 1.6. Деловое совещание как вид управленческого общения	12		7	5	
Тема 1.7. Переговоры как вид управленческого общения	12		7	5	
Тема 1.8. Принятие управленческих решений и решение управленческих задач	12		7	5	
Тема 1.9. Конфликты и стрессы в деловом общении	12		7	5	
Тема 1.10. Этика, культура и этикет в управленческом общении	15	2	8	5	
Тема 1.11. Лидерство и руководство	15		9	6	
Тема 1.12. Управление авторитетом и харизмой	15		9	6	
Тема 1.13. Типы руководства, роли руководителя и стили управления	15		9	6	
Тема 1.14. Функции руководителя	18	2	9	7	
Итого	189	6	108	75	

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Практикум по психологии управления	204	6	108	90	ПК-1.1 ПК-1.2
Тема 1.1. Психология управления как наука	13		7	6	ПК-1.3 ПК-2.1
Тема 1.2. Личность как объект и субъект управления	13		7	6	ПК-2.2 ПК-2.3
Тема 1.3. Искусство управлять людьми	13		7	6	ПК-3.1 ПК-3.2
Тема 1.4. Общение и управленческая деятельность	13		7	6	ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2

Тема 1.5. Деловая беседа как вид управленческого общения	16	2	8	6	ПК-4.3
Тема 1.6. Деловое совещание как вид управленческого общения	13		7	6	
Тема 1.7. Переговоры как вид управленческого общения	13		7	6	
Тема 1.8. Принятие управленческих решений и решение управленческих задач	13		7	6	
Тема 1.9. Конфликты и стрессы в деловом общении	13		7	6	
Тема 1.10. Этика, культура и этикет в управленческом общении	16	2	8	6	
Тема 1.11. Лидерство и руководство	16		9	7	
Тема 1.12. Управление авторитетом и харизмой	16		9	7	
Тема 1.13. Типы руководства, роли руководителя и стили управления	17		9	8	
Тема 1.14. Функции руководителя	19	2	9	8	
Итого	204	6	108	90	

5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Практикум по психологии управления

Тема 1.1. Психология управления как наука

1. Психология управления: ее объект и предмет.
2. Психологические законы управленческой деятельности.
3. Психологическая структура деятельности.
4. Особенности управленческой деятельности.
5. Основные управленческие действия.

Тема 1.2. Личность как объект и субъект управления

1. Понятие личности и ее структура
2. Личность как объект управления
3. Мотивация как фактор управления личностью
4. Личность как субъект управления

Тема 1.3. Искусство управлять людьми

1. Искусство управлять людьми и управленческие способности.
2. Стили руководства.
3. Типологии лидерства
4. Концепция «четырех систем лидерства» Р. Лайкерта.
5. Метафорические типы руководителя.
6. Искусство взаимодействия руководителя и команды.
7. Определение, типы, функции команд.
8. Классификация команд.
9. Стадии развития команды

Тема 1.4. Общение и управленческая деятельность

1. Общение и управление.
2. Виды управленческого общения.
3. Структура построения коммуникативного взаимодействия
4. Техника построения коммуникативного взаимодействия
5. Приемы формирования обратной связи в коммуникативном взаимодействии
6. Коммуникативные барьеры и их преодоление

Тема 1.5. Деловая беседа как вид управленческого общения

1. Подготовка к деловой беседе
2. Принципы и правила проведения деловой беседы
3. Использование в деловой беседе некоторых коммуникативных навыков

Тема 1.6. Деловое совещание как вид управленческого общения

1. Общая характеристика совещания как вида управленческого общения и метода решения проблем
2. Правила подготовки и проведения совещания
3. Способы нейтрализации «блокирующих» ситуаций в ходе совещания

Тема 1.7. Переговоры как вид управленческого общения

1. Психологическая сущность переговоров
2. Психологическое обеспечение процесса переговоров
3. Психологические основы деструктивной переговорной практики
4. Недобросовестные приемы ведения переговоров и противостояние им

Тема 1.8. Принятие управленческих решений и решение управленческих задач

1. Управленческие решения, их виды.
2. Мотивация принятия управленческих решений.
3. Решение управленческих задач
4. Методы решения управленческих задач.

Тема 1.9. Конфликты и стрессы в деловом общении

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания конфликта.
2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации
3. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере.
4. Стресс, стрессоры и конфликтогены в деловом общении

Тема 1.10. Этика, культура и этикет в управленческом общении

1. Этика и культура в управленческом общении.
2. Этика взаимоотношений руководителя с подчиненными.
3. Организационно-правовые основы служебных отношений руководителей и подчиненных.
4. Правила дистанционного общения.
5. Этикет в деловом общении.

Тема 1.11. Лидерство и руководство

Лидерство и руководство. Соотношение лидерства и руководства. Авторитет. Харизма

Тема 1.12. Управление авторитетом и харизмой

Управление авторитетом и харизмой. Составляющие харизмы и авторитета.

Тема 1.13. Типы руководства, роли руководителя и стили управления

Типы руководства, роли руководителя и стили управления.

Тема 1.14. Функции руководителя

Функции руководителя. Целеполагание. Принятие управленческого решения. Планирование и прогнозирование.

6. Рекомендуемые образовательные технологии

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

7. Порядок проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.

- 1) Работа с тестовыми заданиями
- 2) Выполнение письменной работы

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Шестой семестр.

- 1) Работа с тестовыми заданиями
- 2) Выполнение письменной работы

Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Седьмой семестр.

- 1) Работа с тестовыми заданиями
- 2) Выполнение письменной работы

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Пятый семестр.

- 1) Работа с тестовыми заданиями
- 2) Выполнение письменной работы

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Шестой семестр.

- 1) Работа с тестовыми заданиями
- 2) Выполнение письменной работы

Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Седьмой семестр.

- 1) Работа с тестовыми заданиями
- 2) Выполнение письменной работы

8. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Практикум по психологии управления

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3 ПК-3.1 ПК-3.2 ПК-3.3 ПК-4.1 ПК-4.2 ПК-4.3

Тема 1.1. Психология управления как наука

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение практических занятий;
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на практических занятиях:
Выполнение заданий темы №1 в Приложении №10

Тема 1.2. Личность как объект и субъект управления

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:
 - а) посещение практических занятий;
 - б) соблюдение дисциплины.
2. Работа на практических занятиях:
Выполнение заданий темы №2 в Приложении №10

Тема 1.3. Искусство управлять людьми

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №3 в Приложении №10

Тема 1.4. Общение и управленческая деятельность

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №4 в Приложении №10

Тема 1.5. Деловая беседа как вид управленческого общения

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №5 в Приложении №10

Тема 1.6. Деловое совещание как вид управленческого общения

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №6 в Приложении №10

2. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

Тема 1.7. Переговоры как вид управленческого общения

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий Приложения №7 файла Психология управления Практикум

Тема 1.8. Принятие управленческих решений и решение управленческих задач

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №8 в Приложении №10

Тема 1.9. Конфликты и стрессы в деловом общении

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №9 в Приложении №10

Тема 1.10. Этика, культура и этикет в управленческом общении

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №10 в Приложении №10

Тема 1.11. Лидерство и руководство

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №11 в Приложении №10

Тема 1.12. Управление авторитетом и харизмой

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №12 в Приложении №10

Тема 1.13. Типы руководства, роли руководителя и стили управления

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение практических занятий;

б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №13 в Приложении №10

Тема 1.14. Функции руководителя

Форма контроля/оценочное средство: Посещение занятий

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

а) посещение практических занятий;

б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на практических занятиях:

Выполнение заданий темы №14 в Приложении №10

9. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Очная форма обучения, Пятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1 ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2 ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3

Вопросы/Задания:

2. Выполнить итоговое задание:

Выполнить итоговое задание из Приложения № 8, 9

Очная форма обучения, Шестой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1 ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2 ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3

Вопросы/Задания:

3. Выполнить итоговое задание:

Выполнить итоговое задание:

Выполнить итоговое задание из Приложения № 8, 9

Очная форма обучения, Седьмой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1 ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2 ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3

Вопросы/Задания:

1. Выполнить итоговое задание:

Выполнить итоговое задание из Приложения № 8, 9

Очно-заочная форма обучения, Пятый семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1 ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2 ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3

Вопросы/Задания:

1. Выполнить итоговое задание:

Выполнить итоговое задание из Приложения № 8, 9

Очно-заочная форма обучения, Шестой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1 ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2 ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3

Вопросы/Задания:

1. Выполнить итоговое задание:

Выполнить итоговое задание из Приложения № 8, 9

Очно-заочная форма обучения, Седьмой семестр, Зачет

Контролируемые ИДК: ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1 ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2 ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3

Вопросы/Задания:

1. Выполнить итоговое задание:

Выполнить итоговое задание из Приложения № 8, 9

10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Козьяков, Р. В. Психология управления: учебное пособие для студентов высших учебных заведений: учебное пособие / Р. В. Козьяков. - 2-е изд. - Москва: Директ-Медиа, 2024. - 204 с. - 978-5-4499-3959-3. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/708124> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Психология управления: электронное учебное пособие (тексто-графические учебные материалы): учебное пособие / сост. Н. А. Канина. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2015. - 74 с. - 978-5-8353-1848-3. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481622> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Мальцева, Ю. А. Психология управления: учебное пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016. - 95 с. - 978-5-7996-1777-6. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690149> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

4. Овсянникова, Е. А. Психология управления: учебное пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. - 3-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2020. - 222 с. - 978-5-9765-2220-6. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279817> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Шуванов, В. И. Социальная психология управления: учебник / В. И. Шуванов. - Москва: Юнити-Дана, 2017. - 464 с. - 978-5-238-01629-0. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685151> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://lib.sano.ru> - Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64
2. <http://www.biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.diss.rsl.ru> - Электронная библиотека диссертаций РГБ
2. <https://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека
3. <http://www.openet.ru> - Российский портал открытого образования
4. www.ucheба.com - Образовательный портал «Учёба»
5. <http://lib.ru> - Электронная библиотека Максима Мошкова

10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации

Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Информационная доска - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Круглый стол - 3 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стеллаж - 2 шт.
- Стол одноместный - 10 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 27 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Windows 10 Pro
- Microsoft Office стандартный 2016
- 7-Zip 24.08(x64)

Перечень информационно-справочных систем
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus

Информационно-библиотечный центр, помещение для самостоятельной работы обучающихся, НИР обучающихся, курсового проектирования
Аудитория для самостоятельной работы студентов № 413

Перечень оборудования

Мягкая зона - 1 шт.

Персональный компьютер - 11 шт.

Стол - 9 шт.

Стул - 23 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader

Microsoft Windows 8.1 Pro Russian

Microsoft Windows 10 Pro

Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);

2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение № 4)

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью выяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине, представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение № 1,2, 3).

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении № 5.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение № 8).

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала (Приложение №9).

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Практикум по психологии управления» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа.

Практические занятия по дисциплине «Практикум по психологии управления» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На практических занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, письменная работа.

2) Письменное задание

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области социологии;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в социологии.

3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата студент изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д.
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Реферат выбирают по соответствию темы фамилии студента и номера студента в списке.

Темы представлены в приложении 6.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол № 8 от 07.06.2018 г.).

Темы реферата выбирают в соответствии с Приложением № 6

3) Практическое задание (кейс)

Формируемые компетенции: ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4

Кейс - описание реальных социальных ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения

Кейс представлен в приложении 7.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобрено решением Ученого совета (протокол № 8 от 24.04.2020 г.).

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Специфика данной учебной дисциплины – сложность и абстрактность материала, его информационная насыщенность. Это предполагает дополнительные комментарии по каждому вопросу преподавателя при чтении лекции, использование разнообразного наглядно-

иллюстративного материала (таблицы, схемы, логические формулы, решение задач по Социологии).

При проведении семинарских занятий важно добиться от студентов не простого заучивания материала, а его осмысления и понимания. Существенную помощь преподавателю здесь окажут приведённые в конце каждой темы контрольные вопросы, а также задания для самостоятельной работы студентов. Преподаватель может рекомендовать студентам завести свой словарь терминов (алфавитный или тематический).

В интерактивных формах обучения преподаватель может использовать такие формы проведения семинарских занятий, как дебаты, «круглые столы» или дискуссии. Студентам может быть предложен вариант решения ситуационных задач или разработка дискуссий.

Студенты заочной формы обучения получают допуск к итоговой проверке знаний после выполнения интерактивных заданий.

Изучение студентами дисциплины «Практикум по психологии управления» предусматривает проведение лекционных и практических занятий под руководством преподавателя, а также самостоятельное освоение дополнительного материала (дополнительной литературы) при подготовке к практическим занятиям и промежуточному контролю.

Дидактическое назначение лекции заключается в том, чтобы ввести студентов в науку, ознакомить с ее основными категориями, закономерностями изучаемой дисциплины и ее методическими основами. Тем самым определяются содержание и характер всей дальнейшей работы студента.

С самого начала лекции необходимо настроить себя на активное ее прослушивание. Не жалейте места в тетради (всегда оставляйте поля), это позволит вам делать комментарии, пометки. Помните, что любая тема и ее основные идеи должны быть найдены вами в кратчайшее время. Хороший конспект лекций значительно облегчает подготовку к практическим занятиям, а в дальнейшем к зачету.

Главной формой приобретения знаний была и остается самостоятельная работа по изучению курса с учетом рекомендаций преподавателя.

Поэтому при подготовке к практическим занятиям следует не только опираться на рекомендованную литературу и литературу, которую вы сами сочтете полезной, но и использовать информацию из периодической печати, передач радио и телевидения и т.д.

Уровень и результаты самостоятельной работы студентов проверяются на практических занятиях, в индивидуальных беседах и в ходе промежуточного контроля.

Практические занятия должны помочь изучению лекционного материала: углубить его, расширить, связать теорию с практикой, выработать у студентов самостоятельный подход к оценке общественных явлений и в целом дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям необходимо обязательно выполнить предусмотренное планом задание (по указанию преподавателя), т.е. необходимо оформить (написать) в тетради по данной дисциплине краткие тезисы или развернутый план по вопросам рассматриваемой темы занятия. В процессе коллективного обсуждения внести поправки и дополнения.

Преподаватель на основе отведенного факультетом общего времени для изучения данной дисциплины (конкретных часов на лекционные и практические занятия) определяет порядок рассмотрения основного содержания тем дисциплины.

Также используется система контроля на основе разработанных интерактивных заданий или тестов.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме

электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по психологии управления
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		10
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	20
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	30
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	40
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО
преподавателя)

Подпись

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по психологии управления
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		10
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	20
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	30
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	40
Итого по дисциплине:			100

«___» _____ 20__ г.

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Практикум по психологии управления
Количество зачетных единиц	2
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и		10
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	20
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	30
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	40
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20__ г.

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
Тема 1. Психология управления как наука	5	6	Подготовка к лекционным, практическим занятиям, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.	Тестирование, выполнение итогового задания
Тема 2. Личность как объект и субъект управления	5	6		
Тема 3. Искусство управлять людьми	5	6		
Тема 4. Общение и управленческая деятельность	5	6		
Тема 5. Деловая беседа как вид управленческого общения	5	6		
Тема 6. Деловое совещание как вид управленческого общения	5	6		
Тема 7. Переговоры как вид управленческого общения	5	6		
Тема 8. Принятие управленческих решений и решение управленческих задач	5	6		
Тема 9. Конфликты и стрессы в деловом общении	5	6		
Тема 10. Этика, культура и этикет в деловом общении	5	6		
Тема 11. Лидерство и руководство	6	7		
Тема 12. Управление авторитетом и харизмой	6	7		
Тема 13. Типы руководства, роли руководителя и стили управления	6	8		

Тема 14. Функции руководителя	7	8		
ИТОГО	75	90		

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебнопрограммного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	0-35
2	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.). 4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение	0-25

		терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.	
3	Практическое задание	1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании. 2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта. 3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем. 4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией. 5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.	0-50

Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

Письменное задание

1. Введение в психологию управления: основные понятия и направления
2. Роль психологии в руководстве и управлении
3. Технологии формирования управленческих компетенций
4. Личностные качества эффективного руководителя
5. Психологические особенности принятия управленческих решений
6. Стили управления: теоретические основы и практическое применение
7. Мотивация сотрудников: психологические аспекты
8. Психология лидерства: типы и особенности лидеров
9. Управление конфликтами с точки зрения психологии
10. Психологические методы оценки управленческого потенциала
11. Эмоциональный интеллект и его роль в управлении
12. Техники развития коммуникативных навыков у руководителей
13. Психологическая диагностика в управлении персоналом
14. Влияние групповой динамики на управленческий процесс
15. Формирование командной работы: психологические основы
16. Стресс и его влияние на управленческую деятельность
17. Психологические аспекты мотивации персонала в условиях перемен
18. Психологические барьеры в управлении и их преодоление
19. Влияние ценностей и культурных факторов на стиль управления
20. Этика и психологическая ответственность руководителя
21. Психология самоорганизации и тайм-менеджмента для руководителей
22. Межличностные отношения в управленческом коллективе
23. Психология обратной связи и ее роль в управлении
24. Использование психологических техник для повышения эффективности тренингов и обучения
25. Влияние личностных установок на управленческое поведение
26. Развитие управленческого мышления и креативных решений
27. Психологическая профилактика профессионального выгорания у руководителей
28. Влияние лидерских моделей на организационную культуру
29. Практические методы развития эмоциональной устойчивости руководителя
30. Современные тенденции в психологии управления и их применение в практической деятельности

Практическое задание (кейс)

1. Анализ конфликтной ситуации в команде

Пример: Руководитель заметил, что в его команде возникают частые споры, снижается продуктивность. В ходе обсуждения выяснилось, что два сотрудника имеют противоположные мнения по поводу проекта, что перерастает в личные конфликты.

Вопросы:

- Какие психологические причины конфликта могут лежать в основе этого поведения?
- Какие методы и техники можно использовать для выявления источников конфликтов и их разрешения?
- Как бы вы структурировали беседу с конфликтующими сторонами, чтобы снизить эмоциональное напряжение?

2. Проведение группового тренинга по развитию эмоционального интеллекта

Пример: В организации запланирован тренинг для менеджеров с целью повышения их эмоциональной компетентности и способности управлять своими эмоциями и эмоциями команды.

Вопросы:

- Какие методы и инструменты можно использовать для оценки текущего уровня эмоционального интеллекта участников?
- Как адаптировать тренинг под динамику группы и индивидуальные потребности участников?
- Какие психологические барьеры могут возникнуть во время тренинга, и как их преодолеть?

3. Ведение индивидуальной консультации по развитию управленческих навыков

Пример: Руководитель запрашивает помощь по развитию навыков делового общения и мотивации сотрудников.

Вопросы:

- Как сформулировать актуальный управленческий запрос для выявления проблем и потребностей руководителя?
- Какие невербальные сигналы могут помочь понять его эмоциональное состояние и мотивацию?
- Как использовать активное слушание для оценки его управленческих потребностей?

4. Использование диагностических методов в подборе персонала

Пример: В компании проводится аттестация сотрудников через тестирование и интервью для определения их профессиональных ресурсов и мотивации.

Вопросы:

- Какие методы диагностики межличностных отношений и стрессовых ситуаций наиболее эффективны в данной ситуации?
- Какие принципы формирования запроса для развития управленческих компетенций важно учитывать?
- Как обеспечить конфиденциальность и этичность при сборе психологической информации?

5. Разработка программы повышения личностного и профессионального роста

Пример: Руководство решило запустить тренинг по развитию лидерских качеств и управленческих компетенций.

Вопросы:

- Какие психологические технологии и методы наиболее подходят для достижения целей программы?
- Как оценить эффективность проведенного тренинга и определить показатели успеха?
- Какие критерии следует учитывать при оценке документов и отчетности по результатам мероприятия?

6. Проведение оценки компетенций через кейсовые задания

Пример: В процессе аттестации сотрудника необходимо определить уровень его управленческих ресурсов и склонности к решению конфликта.

Вопросы:

- Какие методы оценки компетенций лучше всего подходят для данной цели?
- Как интерпретировать результаты тестирования и интервью для выявления сильных и слабых сторон?
- Какие управленческие ресурсы можно выявить с помощью диагностических методов?

7. Планирование психологического сопровождения команды

Пример: Руководитель хочет внедрить профилактическую психологическую подготовку для снижения профессионального выгорания сотрудников.

Вопросы:

- Какие психо-социальные технологии можно применить в организации для поддержки здоровья сотрудников?
- Как определить индивидуальные и групповые потребности в психологической поддержке?
- Как организовать мониторинг и оценку эффективности психологических мероприятий?

8. Реализация программы развития через коучинг

Пример: Руководитель желает развивать управление стрессами и инициативность у своих подчиненных с помощью коучинговых сессий.

Вопросы:

- Какие вопросы и техники активного слушания можно применить в рамках коучинга?
- Как распознать невербальные сигналы, указывающие на внутренние барьеры?
- Какие стратегии выбрать для формирования четких и достижимых целей развития?

9. Оценка эффективности внедряемых изменений

Пример: В компании внедрена новая система мотивации, и необходимо оценить её воздействие на психологический климат в коллективе.

Вопросы:

- Какие методы и инструменты диагностики позволят определить изменения в психологическом состоянии сотрудников?
- Как структурировать сбор обратной связи и анализировать результаты?
- Какие рекомендации можно дать для оптимизации системы мотивации на основе полученных данных?

10. Формулирование управленческих запросов для развития профессиональных компетенций

Пример: Руководитель организации обращается за помощью в формулировании четкого и мотивационного запроса по развитию командных навыков.

Вопросы:

- Какие ключевые элементы должны присутствовать в формулировке управленческого запроса?
- Как учитывать индивидуальные особенности участников при постановке целей?
- Какие стратегии можно использовать для повышения мотивации и ответственности участников процесса развития?

Итоговый тест (1 семестр)

Вопрос 1

Какая из классических теорий психологии управления основана на принципах бюрократии и иерархической структуры?

- A) Теория Х McGregor
- B) Теория бюрократии Макса Вебера
- C) Теория мотивации Айнсвортера
- D) Теория ожидания Врума

Вопрос 2

Какой метод психологического инструментария наиболее эффективен для выявления межличностных конфликтов в группе?

- A) Онлайн-тесты на личностные особенности
- B) Структурированное интервью
- C) Диагностика межличностных отношений и наблюдение в группе
- D) Кейсовое задание

Ответ: C) Диагностика межличностных отношений и наблюдение в группе

Вопрос 3

Какая из следующих стратегий лучше всего подходит для адаптации руководителя к изменениям в группе, если участники начинают демонстрировать пассивность и снижение мотивации?

- A) Увеличить контроль и контроль над выполнением задач
- B) Внедрить новые методы мотивации и активизировать командную работу
- C) Уменьшить количество коммуникаций и оставить все как есть
- D) Наказывать за недоработки и пропуски

Вопрос 4

Как правильно интерпретировать невербальные сигналы клиента во время консультации?

- A) Игнорировать и сосредоточиться только на словах
- B) Анализировать и учитывать такие сигналы для понимания эмоционального состояния и скрытых проблем
- C) Передавать их другому специалисту, чтобы не мешать консультации
- D) Считать их случайными и незначительными

Вопрос 5

Какой метод наиболее подходит для оценки управленческих ресурсов и мотивации руководителя?

- A) Структурированное интервью и диагностические тесты
- B) Анализ финансовой отчетности компании
- C) Анализ рабочих процессов
- D) Обратная связь от подчиненных без дополнительных инструментов

Вопрос 6

Что из нижеперечисленного является важным принципом формирования управленческих запросов в психологическом сопровождении?

- A) Формулировать запрос максимально размыто, чтобы оставить пространство для интерпретации
- B) Формулировать конкретные, измеримые и достижимые цели, ориентированные на развитие и решение проблем

- C) Задавать общие вопросы без конкретики, чтобы избежать давления на клиента
- D) Не регулировать запросы, позволяя им изменяться по ходу работы

Ответ: B) Формулировать конкретные, измеримые и достижимые цели, ориентированные на развитие и решение проблем

Вопрос 7

Какая из перечисленных методов оценки компетенций наиболее подходит для проведения кадровых аттестаций?

- A) Интервью, кейсовые задания, тесты на личностные качества
- B) Обмен мнениями сотрудников без специальной методики
- C) Анализ производственной документации
- D) Мониторинг финансовых показателей

Вопрос 8

Какую задачу выполняет активное слушание в консультациях?

- A) Позволяет быстрее завершить беседу
- B) Помогает понять проблему клиента, показать эмпатию и построить доверие
- C) Позволяет услышать только ключевые слова, игнорируя эмоции
- D) Заменяет необходимость в формулировке вопросов

Вопрос 9

Какое правило этики особенно важно при сборе и использовании психологической информации в организации?

- A) Соблюдение конфиденциальности и добровольное согласие клиента на использование данных
- B) Полное тестирование всех сотрудников без их согласия
- C) Сбор как можно больше информации без ограничений
- D) Передача информации третьим лицам без согласия

Вопрос 10

Какой из методов оценки позволяет объективно определить профессиональные компетенции сотрудников?

- A) Тестирование и кейсовые задания, структурированные интервью
- B) Общий разговор без протокола
- C) Опрос коллег и руководителей без формализованных методов
- D) Внешняя оценка на основе внешнего внешнего вида

Вопрос 11

Какую методику лучше всего использовать для диагностики межличностных отношений внутри управленческой команды?

- A) Социальный опросник или опрос межличностных отношений
- B) Финансовый аудит
- C) Анализ цепочек поставок
- D) Стресс-тестирование

Вопрос 12

Какая из методов оценки психологического состояния сотрудников наиболее подходит для выявления уровня профессионального выгорания?

- A) Методика самооценки и интервью по поводу эмоционального состояния
- B) Анализ их производственных показателей
- C) Анализ работы за прошлый год
- D) Оценка по внешним признакам без использования тестов

Вопрос 13

Что подразумевает использование в практике метода «перефразирования» во время консультации?

- A) Передача информации своему коллеге
- B) Повторение сказанного клиентом своими словами для подтверждения понимания
- C) Краткая резюмирующая речь клиента без вмешательства
- D) Обратная связь в виде рекомендации по действиям

Вопрос 14

Приоритеты в построении управленческих запросов должны быть: (выберите правильный ответ)

- A) Броскими и универсальными, чтобы охватить все ситуации
- B) Конкретными, четкими и ориентированными на результат
- C) Общими, чтобы оставить пространство для интерпретации
- D) Максимально абстрактными, чтобы стимулировать креативность

Ответ: B) Конкретными, четкими и ориентированными на результат

Вопрос 15

Какой инструмент позволяет наиболее объективно оценить уровень управленческих компетенций руководителя?

- A) Тесты компетенций, кейсовые задания и 360-градусная оценка
- B) Мнение подчиненных без формализации
- C) Общий анализ рабочих процессов
- D) Оценка по внешним признакам и личному впечатлению

Вопрос 16

Что из перечисленного позволяет наиболее точно фиксировать результаты психологического исследования?

- A) Ведение профессиональной документации и формирование аналитических отчетов
- B) Устная фиксация в устной форме без протоколов
- C) Собеседование без записи и фиксации
- D) Обсуждение результатов только в устной форме

Вопрос 17

Какое из следующих утверждений соответствует этическим стандартам в психологическом консультировании?

- A) Конфиденциальность должна строго соблюдаться, а клиент должен дать информированное согласие
- B) Информация должна быть раскрыта без ограничения, чтобы обеспечить прозрачность
- C) Все данные должны публиковаться в открытой форме для повышения доверия
- D) Собранные данные можно использовать в целях маркетинга без согласия клиента

Вопрос 18

Какой из методов является наиболее подходящим для выявления стрессовых факторов у управленческого персонала?

- A) Диагностика с помощью специально разработанных опросников и интервью
- B) Анализ условий работы и внешней среды без психологических методов
- C) Постановка гипотез и их проверка только на уровне наблюдений
- D) Анализ отчетных документов без личных интервью

Вопрос 19

Что из нижеперечисленного является основным элементом активного слушания?

- A) Внимательное восприятие и подтверждение того, что правильно понял собеседника через повторение и уточнение
- B) Молчание без комментариев
- C) Перебивание для быстрого получения информации
- D) Переформулирование без слушания исходных слов

Вопрос 20

При проведении психологического исследования важным аспектом является: (выберите правильное утверждение)

- A) Соблюдение этических стандартов, получение согласия и конфиденциальность данных
- B) Максимизация сбора информации без ограничений
- C) Использование только онлайн-методов без личных встреч
- D) Игнорирование диагностики и полагание только на интуицию

Вопрос 21

Что такое «ситуационный лидер» в рамках современных теорий управления?

- A) Лидер, чей стиль поведения остается постоянным независимо от ситуации
- B) Лидер, который адаптирует стиль управления в зависимости от группы и ситуации
- C) Руководитель, использующий только авторитарный стиль
- D) Лидер, руководствующийся только личными убеждениями, независимо от ситуации

Вопрос 22

Какой психологический инструмент помогает выявить внутренние мотивации и ценности сотрудников?

- A) Мотивационные тесты и опросники
- B) Финансовая аналитика
- C) Оценка по внешним признакам
- D) Анализ производственных процессов

Вопрос 23

Что важно учитывать при построении доверительных отношений с клиентом во время консультации?

- A) Соблюдение этических стандартов, активное слушание и невербальную коммуникацию
- B) Быструю установку контакта, игнорируя эмоции клиента
- C) Только формальные вопросы без учета эмоциональной стороны
- D) Минимальное участие и скорейшее завершение консультации

Вопрос 24

Что из перечисленного является ключевым компонентом диагностики управленческого потенциала?

- A) Использование адаптированных психологических тестов и интервью с целью выявления ресурсов и проблемных зон
- B) Анализ отчетности организации
- C) Внешний осмотр без профессиональной диагностики
- D) Опыт руководителя без применения инструментов

Ответ: A) Использование адаптированных психологических тестов и интервью с целью выявления ресурсов и проблемных зон

Вопрос 25

Что включает в себя принцип «конструктивных запросов» в психологическом консультировании?

- A) Абстрактные цели без привязки к реальности
- B) Общие пожелания, без конкретики
- C) Формулировка ясных, достижимых и в то же время мотивирующих целей, ориентированных на решение конкретных задач
- D) Постановка целей, не учитывающих внутренние ресурсы клиента

Вопрос 26

Какой тип тестирования лучше всего подходит для оценки профессиональных компетенций менеджера?

- A) Внешняя оценка по внешним признакам
- B) Общий психологический опросник без конкретных вопросов
- C) Анализ личных достижений без применения инструментов
- D) Структурированные тесты и кейсовые задания

Вопрос 27

Что подразумевает использование техник активного слушания при коммуникации?

- A) Игнорирование эмоций и сосредоточение только на фактах
- B) Молчание и безразличие
- C) Постоянное перебивание для получения всех деталей
- D) Внимательное восприятие, уточнение и перефразирование сказанного собеседником, демонстрация эмпатии

Вопрос 28

Каким образом важно соблюдать этические стандарты при проведении психологических исследований в организации?

- A) Обращать данные без ограничения приватности
- B) Собрать как можно больше информации без согласия
- C) Передавать полученные данные третьим лицам без разрешения
- D) Обеспечивать конфиденциальность, получать согласие клиента и придерживаться правил профессиональной морали

Вопрос 29

Какой инструмент помогает понять эмоциональное состояние и уровень стрессовой нагрузки сотрудников?

- A) Специальные психологические тесты и интервью, направленные на изучение эмоционального фона и стрессовых факторов
- B) Анализ затрат на организационные мероприятия
- C) Оценка на основе личных впечатлений руководителя
- D) Анализ финансовых отчетов

Вопрос 30

Что из нижеперечисленного является важным при формулировании управленческого запроса?

- A) Четко прописанные цели, ориентированные на развитие и конкретные результаты, учитывающие внутренние ресурсы и контекст клиента
- B) Общие и размытые пожелания без конкретики
- C) Групповые пожелания без учета индивидуальных особенностей
- D) Неограниченная свобода в постановке целей

Вопрос 31

Какой из методов лучше всего подходит для выявления управленческого потенциала руководителя?

- A) Анализ рыночных показателей компании
- B) Оценка внешних признаков и презентации
- C) Проективные методики и 360-градусная обратная связь
- D) Внутренние отчеты и финансовый анализ

Вопрос 32

Что из перечисленного помогает понять эмоциональное состояние сотрудника?

- A) Анализ его профессионального опыта
- B) Внешний вид и стиль одежды
- C) Анкеты и интервью, направленные на изучение уровня стресса и эмоций
- D) Общее впечатление руководителя о нем

Вопрос 33

Что из следующего является важным аспектом формирования управленческого запроса?

- A) Постановка размытых целей и желаний без конкретики
- B) Формулирование общего задания без оценки ресурсов
- C) Конкретное описание проблем и целей с учетом возможностей и ресурсов клиента
- D) Общие рекомендации без уточнений

Вопрос 34

Какая методика помогает выявить проблемные зоны и стрессовые факторы в организации?

- A) Анализ финансовых отчетов и экономических показателей
- B) Внешний аудит и интервью руководства
- C) Специальные психологические опросники и интервью с сотрудниками
- D) Оценка эффективности производства

Вопрос 35

Что является важным элементом этических стандартов в психологической практике?

- A) Соблюдение конфиденциальности и получение согласия клиента
- B) Раскрытие всей информации без ограничений
- C) Передача данных третьим лицам для анализа рынка без разрешения
- D) Использование результатов без объяснения целей клиента

Вопрос 36

Что относится к основным этапам проведения структурированного интервью?

- A) Постановка целей, подготовка вопросов, анализ ответов, оформление отчета
- B) Рассказ о компании, свободное общение, заполнение анкеты
- C) Тестирование на память, управление стрессом, подача резюме
- D) Проведение кейсового задания, оценка слабых и сильных сторон

Вопрос 37

Какой юридический аспект является важным при проведении кадровых процедур?

- A) Несоответствие процедур положению о защите персональных данных
- B) Игнорирование необходимости оформления отчетов
- C) Проведение процедур без учета трудового законодательства

D) Учет мнения коллег и руководителей

Вопрос 38

Какие методы оценки компетенций классифицируются как диагностические?

- A) Управление конфликтами, командообразование
- B) Модель поведения, оценка 360°, психологические тесты
- C) Аудиозаписи, видеосъемка, психологический портрет
- D) Тестирование, интервью, кейсовые задания

Вопрос 39

Что должно входить в документацию по проведенным кадровым процедурам?

- A) Протоколы оценочных мероприятий и отчеты об итогах
- B) Письменные ответы только для руководителя
- C) Личные заметки руководителя без регистрации
- D) Свободные комментарии без формализованных форм

Вопрос 40

Какие психологические технологии применимы для повышения личностного роста сотрудников?

- A) Коучинг, тренинги, фасилитация
- B) Игровая терапия, гипноз, гипнотические тесты
- C) Психоанализ, гипноз, медикаментозное лечение
- D) Массаж, фитнес, диета

Вопрос 41

Чем отличается тренинг от коучинговой программы?

- A) Тренинг длится минимум месяц, коучинг — не более недели
- B) В тренинге только теория, в коучинге — только практика
- C) В тренинге основное — групповая деятельность, в коучинге — индивидуальный подход
- D) В коучинге используется только онлайн-формат

Вопрос 42

Какие стандарты важны для оформления отчетности по психологическим мероприятиям?

- A) Стандарты деловой документации, конфиденциальность, систематичность
- B) Свободное оформление без учета методов и целей
- C) Необязательность сохранения отчетов после завершения
- D) Использование только рукописных записей

Вопрос 43

Какой из методов используется для диагностики межличностных отношений в коллективе?

- A) Социальные сети и психологические тесты
- B) Тесты и интервью, диагностика межличностных отношений
- C) Фотографии и видеозаписи
- D) Анализ финансовых данных

Вопрос 44

Для формирования конструктивных управленческих запросов важно учитывать:

- A) Специфику организационной культуры и личностные особенности
- B) Только материальные мотивации
- C) Только результаты прошлых оценок
- D) Личные предпочтения руководителя

Вопрос 45

Какие из перечисленных методов являются классическими в психологии управления?

- A) Групповые тренинги, арт-терапия, медитации
- B) Гипноз, аутогенная тренировка, рефлексотерапия
- C) Интервью, диагностика, кейсовые задания
- D) Социальный мониторинг, биометрия, нейроанализ

Вопрос 46

Какие показатели важны при оценке эффективности психологических программ?

- A) Время проведения мероприятий
- B) Количество участников без учета результатов
- C) Финансовые затраты без оценки результата
- D) Уровень изменения профессиональных навыков, удовлетворенность участников, достижения целей программы

Вопрос 47

В чем заключается роль активного слушания в консультационной работе?

- A) Внимательном восприятии и понимании говорящего, подтверждении правильности восприятия
- B) В перебивании клиента, чтобы быстрее перейти к решению
- C) В задавании максимально сложных вопросов без внимания к реакции клиента
- D) В избегании обратной связи, чтобы не отвлекать клиента

Вопрос 48

Какой подход лучше всего подходит для выявления мотивационных факторов у руководителя?

- A) Мониторинг через социальные сети
- B) Обследование коллег и прямое указание на недостатки

- С) Анализ финансовых показателей только
- Д) Диагностика мотиваций с помощью тестов, беседа, анализ поведения

Вопрос 49

Какие инструменты чаще всего используются для оценки командной работы в организации?

- А) Оценка 360°, командные игровые тренинги, опросники о взаимодействии
- В) Финансовый аудит, аналитика рынка, SWOT-анализ
- С) Тесты на формальное образование, навыки письма, контроль посещаемости
- Д) Видео- и фотосъемка, раздельное интервью с каждым сотрудником

Вопрос 50

Какие ключевые аспекты необходимо учитывать при планировании психологического тренинга для руководителей?

- А) Особенности аудитории, цели тренинга, методы оценки эффективности
- В) Количество участников, стоимость материалов, длительность перерывов
- С) Только уровень профессиональной подготовки участников
- Д) Ограничение времени проведения и использование стандартных программ

Итоговый тест (2 семестр)

1. Какие основные методы и инструменты используются для оценки и аттестации персонала?

- А) Тесты, интервью, кейсовые задания и наблюдение;
- В) Анализ трудовой книжки и отчетов о выполнении целей;
- С) Психологические портреты, психологические тесты и саморефлексия.

2. Классификация методов оценки компетенций включает такие группы, как:

- А) Тестирование, интервью, кейсовые задания;
- В) Проективные тесты, диалоговые интервью, групповые упражнения;
- С) Наблюдение, психофизиологические измерения и самооценка.

3. Каковы основные правовые нормативы, регулирующие кадровые процедуры в организации?

- А) Трудовой кодекс, локальные нормативные акты, приказы о проведении кадровых процедур;
- В) Стандарты ISO по управлению качеством и внутренние инструкции организации;
- С) Федеральное законодательство по защите персональных данных и нормативы по охране труда.

4. Что важно делать при планировании структурированного интервью?

- А) Определять конкретные вопросы, готовить сценарий оценки профессиональных и личностных качеств;
- В) Использовать неформальное общение, чтобы снизить стресс у кандидата;
- С) Проводить интервью только в письменной форме после тестирования.

5. Какая из методик оценки компетенций дает наиболее объективные данные о профессиональных навыках?

- A) Структурированное интервью и профессиональные тесты;
- B) Проективные тесты, анализ кейсов и наблюдение в процессе работы;
- C) Внутриведомственный опрос и самооценка сотрудников.

6. Какие нормативные требования предъявляются к документации по кадровым процедурам?

- A) Обязательное ведение журналов, протоколов, отчетных форм в соответствии с законодательством;
- B) Ведение журнала учета рабочего времени и личных дел работников;
- C) Регистрация в государственных органах только при приеме на работу.

7. Какие психологические технологии применяются для развития персонала?

- A) Тренинги, коучинг, консультирование, психологические диагностики;
- B) Игровые методы, кинезиологические упражнения;
- C) Медитации и релаксационные техники без применения специальных инструментов.

8. Что важно учитывать при построении программы тренинга или коучинга?

- A) Цели организации, специфику аудитории, адаптацию методов под задачи развития;
- B) Только предпочтения руководителя и личные интересы клиента;
- C) Стандарты и шаблоны, одобренные международными организациями.

9. Какая документация необходима для учёта эффективности психологических мероприятий?

- A) Отчёты о проведённой работе, анкеты обратной связи, планы и рекомендации;
- B) Внутренние программы обучения без отчетных форм;
- C) Только финансовые отчеты и акты выполненных работ.

10. Какие психологические инструменты используются для диагностики управленческих ресурсов?

- A) Онлайн и оффлайн тесты, интервью, кейсы, многомерный анализ;
- B) Методы самооценки, психологические портреты, ситуационные задания;
- C) Только наблюдение и анализ внешнего поведения.

11. Что входит в компетенцию специалиста по проведению психологических исследований в управлении?

- A) Использование профессиональных диагностических методик, интерпретация результатов;
- B) Самостоятельное построение тестов и разработка новых методов;
- C) Передача данных без анализа и учета инструментов.

12. Какие принципы важны при формулировании управленческих запросов для психологической работы?

- A) Формулировки, ориентированные только на личные интересы заказчика.
- B) Общие формулировки, допускающие разночтения;
- C) Ясность, конкретность, ориентация на развитие и улучшение управленческих компетенций;

13. Какая основная цель использования диагностических тестов в управлении?

- A) Выявление ресурсов, мотиваций и проблемных зон управленческого персонала;
- B) Объективное тестирование уровня интеллекта без учета профессиональных особенностей;
- C) Определение личностных черт без связи с задачами организации.

14. В чем заключается специфика проведения групповых тренингов в управлении?

- A) В выявлении и разрешении конфликтов, развитии коммуникативных навыков и командной работы;
- B) В ограничении времени и использовании монотонных презентаций
- C) В обязательном использовании экзаменационной формы для проверки знаний;

15. Чем отличается активное слушание от пассивного?

- A) Активное включает переформулирование и обратную связь, пассивное — просто слышание;
- B) Активное — это только практика, пассивное — теория;
- C) Они равнозначны и не имеют принципиальных отличий.

16. О чем свидетельствуют невербальные сигналы клиента в психологическом консультировании?

- A) О его эмоциональном состоянии, отношении к теме и уровня доверия;
- B) Только о состоянии здоровья без связи с психологическими аспектами
- C) О объективных фактах, без личностной составляющей;

17. Какие основные методы проведения психологического тестирования в управлении?

- A) Стандартизированные психологические тесты, онлайн- и оффлайн методы;
- B) Анализ профессиональных достижений и портфолио
- C) Самооценочные анкеты и устные опросы.

18. Какие элементы включает подготовка к психологической консультации или исследованию?

- A) Анализ запросов, изучение информации о клиенте, выбор инструментов;
- B) Обсуждение личных целей не связанных с задачами организации;
- C) Презентация готовых решений без анализа ситуации.

19. Какую роль играет конфиденциальность при сборе и использовании психологической информации?

- A) Гарантирует доверие клиента, защиту личных данных и соблюдение этических стандартов;
- B) Не является важной при работе с управленцами;
- C) Обеспечивается только при использовании анонимных данных.

20. Какие навыки необходимы для формирования эффективных кадровых стратегий на основе психологических данных?

- A) Аналитические, интерпретационные, коммуникативные и навыки ведения документации;
- B) Только умение анализировать тесты без понимания организационной культуры;
- C) Коммуникативные навыки без внимания к результатам исследований.

21. Какие методы используются для оценки компетенций в рамках психологии управления?

- A) Тестирование, интервью, кейсовые задания;
- B) Анализ документов, наблюдение, обсуждения в группе;
- C) Проективные методы, тесты на эмоциональную устойчивость.

22. Какие правовые документы регулируют практику проведения психологических исследований?

- A) Трудовой кодекс, Федеральный закон о персональных данных;
- B) Стандарты и ГОСТы по психологической деятельности;
- C) Общие стандарты этики психолога и нормативные акты по защите данных.

23. Какие особенности имеет структурированное интервью?

- А) Вопросы заранее подготовлены и задаются во всей группе одинаково;
- В) Вопросы формулируются в свободной форме во время собеседования;
- С) Вопросы стандартизированы и заранее четко прописаны.

24. Что характеризует кейсовое задание при оценке компетенций?

- А) Разбор конкретных профессиональных задач на практике;
- В) Ответы на стандартные вопросы по компетенциям;
- С) Анализ конкретной ситуации с предложением решений.

25. Какие виды психологических диагностик применимы в управлении?

- А) Онлайн-анкеты, ситуационные тесты, психометрия
- В) Психологические интервью, наблюдение, самооценка;
- С) Тесты на эмоциональную устойчивость, гипотезы, кейсы;.

26. Какие документы необходимы для кадрового учета и оценки?

- А) Протоколы, анкеты, результаты тестирования
- В) Акт выполненных работ, договоры и окладные ведомости;
- С) Личные дела, табели учета рабочего времени, отчёты по результатам аттестации;.

27. Какие основные этапы оценки персонала в организации?

- А) Определение потребностей, выбор методов, проведение и обработка данных
- В) Участие в собеседовании, прохождение тестов и подготовка отчёта;
- С) Планирование, проведение оценки, анализ результатов и принятие решений;.

28. Для чего используется процедура аттестации персонала?

- А) Для проверки соответствия профессиональным стандартам и развития;
- В) Для увольнения некомпетентных сотрудников;
- С) Для определения уровня компетенций и планирования развития.

29. Чем отличается оценка компетенций от оценки знаний?

- А) Оценка компетенций включает навыки, умения и личностные качества;
- В) Оценка знаний — только проверка теоретических знаний на тестах;
- С) Оценка компетенций более комплексна и включает практические навыки.

30. Какие преимущества использования психодиагностик в управлении?

- А) Позволяют объективно выявить личностные особенности и профессиональные ресурсы;
- В) Позволяют заменить все виды интервью и тестирования;
- С) Способствуют повышению эффективности оценки и развития персонала.

31. Какие методы оценки эффективности психологических мероприятий?

- А) Обратная связь, анкеты, анализ достижения целей;
- В) Время проведения, материал презентации, отзывы руководства;
- С) Анализ оценки участников, динамики их компетенций и мотивации.

32. Какие ключевые показатели важны для оценки результатов тренингов?

- А) Уровень удовлетворенности участников и применение навыков на практике;
- В) Количество проведённых тренингов и их продолжительность;
- С) Внедрение новых практик, изменение навыков и повышение эффективности сотрудников.

33. Какие основы этики должны соблюдаться при консультировании и психологическом исследовании?

- А) Конфиденциальность, добровольность, честность и уважение;
- В) Соблюдение конфиденциальности, получение информированного согласия и защита данных;
- С) Только соблюдение внутреннего распорядка организации.

34. Что необходимо учитывать при планировании психологического тренинга?

- А) Цели, аудиторию, специфику организации, методы и материалы;
- В) Требования организации, особенности участников и цели развития
- С) Только личные предпочтения тренера;.

35. Какие инструменты используются для выявления стрессовых факторов у руководителей?

- А) Тесты на уровень кортизола, интервью, наблюдение;
- В) Самооценочные анкеты и психологические тесты;
- С) Анкеты, тесты на стрессоустойчивость, анализ ситуации.

36. Какие показатели могут свидетельствовать о низкой эффективности управленческих решений?

- А) Частые конфликтные ситуации, снижение мотивации, ухудшение результатов;
- В) Увеличение численности персонала;
- С) Отсутствие изменений в показателях и высокая текучесть кадров.

37. Какие ошибки могут возникнуть при оценке компетенций?

- А) Предвзятость, недостаточная объективность, неправильные критерии;
- В) Использование только тестов, отсутствие интервью;
- С) Постоянное изменение методов оценки в процессе.

38. Что такое «конструктивный запрос» в психологическом консультировании?

- А) Четкая формулировка цели и ожидаемых результатов;
- В) Общее желание улучшить свою работу;
- С) Конкретное и мотивирующее описание ситуации и потребности.

39. Какие методы диагностики помогают выявить управленческий потенциал?

- А) Тесты на лидерство, кейсы, наблюдение, интервью;
- В) Анализ личностных черт и профессиональных достижений;
- С) Все перечисленные способы.

40. Какая основная задача психолога при работе с командой?

- А) Построение эффективной коммуникации, выявление конфликтных ситуаций и развитие кооперации;
- В) Проверка знания всех участников команды;
- С) Обучение навыкам взаимодействия и разрешения конфликтов.

41. Какие основные методы оценки управленческих компетенций применяются в практике?

- А) Тестирование, интервью, кейсовые задания;
- В) Оценка через 360-градусный отзывы, наблюдение и саморефлексия;
- С) Анализ портфолио, тесты профессиональных знаний и кейсов.

42. Какие нормативные акты регулируют порядок проведения психологических исследований в организациях?

- А) Трудовой кодекс, федеральные стандарты и нормативы по этике;
- В) ВСЕ стандарты международных психологических ассоциаций;
- С) Закон о персональных данных и внутренние нормативные документы.

43. Какие особенности характерны для интервью с использованием структурированного подхода?

- A) Предварительно подготовленные вопросы, стандартизированные для каждого участника;
- B) Вопросы разрабатываются лично в ходе интервью;
- C) Вопросы формулируются строго по заранее установленной шкале.

44. В чем заключается цель оценки руководителей с помощью кейсовых заданий?

- A) Проверка навыков принятия решений и лидерских качеств;
- B) Оценка способности анализировать сложные управленческие ситуации и находить решения
- C) Обнаружение конфликтных ситуаций внутри организации;.

45. Какие виды психологической диагностики применимы при подборе руководителей?

- A) Тесты на лидерство, оценки компетенций, психологические профили;
- B) Проективные методики и интервью по компетенциям;
- C) Все перечисленные методы.

46. Какие документы обязательны для регистрации и учета при проведении кадровых процедур?

- A) Унифицированные формы документации, утвержденные нормативами
- B) Трудовые договора, отчеты по результатам работы и финансовые документы;
- C) Личные дела, отчеты по аттестации, протоколы и результаты тестирования;.

47. Какие основные принципы лежат в основе оценки эффективности психологических тренингов?

- A) Оценка изменения профессиональных навыков, уровня мотивации и поведения участников;
- B) Количество проведенных занятий и использованных инструментов;
- C) Отслеживание внедрения новых практик и изменения в работе.

48. Какие виды психологической диагностики наиболее востребованы в управлении?

- A) Опросники, интервью, наблюдение и кейсы;
- B) Тесты на стрессоустойчивость, профили личности, язык тела;
- C) Все вышеперечисленное.

49. Что включает в себя этап анализа данных после проведения психологического тестирования?

- A) Обработка данных, подготовка диагностического заключения и рекомендации
- B) Формулирование выводов и описание методов исследования;
- C) Статистический анализ, интерпретация результатов и подготовка рекомендаций;.

50. Какие основные риски связаны с использованием несертифицированных методов оценки в управлении?

- A) Нарушение законодательства и риски для репутации организации
- B) Возможность ошибок, предвзятости, нарушение этических стандартов;
- C) Нет рисков, если методы кажутся результативными;.

Итоговый тест (3 семестр)

1. Какие методы и инструменты применяются для подбора и оценки персонала?

- A) Интервью, тестирование, кейсовые задания;
- B) Оценочные центры, тесты личностных качеств, психологические интервью;
- C) Психофизиологические тесты, анализ документации и тестовые задания.

2. Какая классификация методов оценки компетенций включает тестирование и интервью?

- А) Тестирование, кейсовые задания, наблюдение;
 - В) Тест, интервью, оценка 360°;
 - С) Собеседование, групповое обсуждение, психологические тесты.
3. Какой нормативный документ регулирует проведение кадровых процедур в организации?
- А) Трудовой кодекс РФ;
 - В) Федеральный закон о персональных данных;
 - С) Внутренние нормативные акты организации, требования к документации и отчетности.
4. Какие этапы включает подготовка к структурированному интервью?
- А) Подготовка вопросов, сценарий проведения, ознакомление с кандидатами;
 - В) Анализ резюме, проведение тестов, запись ответов;
 - С) Формирование вопросов, собеседование, оценка результатов.
5. Чем отличается кейсовое задание при оценке персонала?
- А) Оценивает профессиональные ситуации, требует анализа и поиска решений;
 - В) Проверяет знания, основывающиеся на теоретических вопросах;
 - С) В основном используется для оценки мотивации работников.
6. Какие методы диагностики применяются для выявления управленческих ресурсов?
- А) Онлайн и оффлайн тесты, интервью, кейсы;
 - В) Психологические профили, наблюдение, социометрия;
 - С) Оценка компетенций, тесты на лидерство, ситуационные задания.
7. Какие основные принципы оформления документации по кадровым процедурам?
- А) Четкое ведение отчетов, протоколов, фиксация результатов тестирования;
 - В) Использование стандартных форм и шаблонов, утвержденных нормативами;
 - С) Любая форма, поддерживающая учет кадровых процессов.
8. Какие показатели позволяют судить о результативности оценки и развития персонала?
- А) Уровень удовлетворенности участников и внедрение новых практик.;
 - В) Количество проведенных тренингов и часов работы;
 - С) Повышение уровня компетенций, улучшение показателей работоспособности
9. Что включает в себя анализ данных после проведения оценки персонала?
- А) Статистический анализ, интерпретация результатов, формулирование рекомендаций;
 - В) Обработка данных, создание отчетных форм, формулирование выводов;
 - С) Анализ результатов, выявление слабых сторон, подготовка рекомендаций для развития.
10. Какие этапы входят в процесс оценки компетенций?
- А) Планирование, проведение, анализ и принятие решений;
 - В) Подготовка вопросов, интервью, тестирование, отчет;
 - С) Формулирование запросов, сбор данных, интерпретация и рекомендации.
11. Какие методы применимы для оценки мотивации сотрудников?
- А) Анкеты, опросники, интервью, наблюдение;
 - В) Тесты на эмоциональную устойчивость, оценка деятельности, интервью;
 - С) Портфолио, включающее достижения и отзывы.
12. В чем заключается отличие оценки компетенций от оценки знаний?
- А) Знания — только теоретическая база, без практических аспектов;
 - В) Компетенции охватывают навыки, личностные качества и умения;
 - С) Компетенции включают навыки, отношение и поведение в работе.
13. Какие процедуры относятся к кадровым аттестациям?
- А) Обзор деловых качеств, достижений, компетенций в рамках развития;
 - В) Оценка уровня профессиональных навыков, мотивации, поведения
 - С) Регулярное подтверждение соответствия должности.
14. Какие методы диагностики используются для выявления конфликтных ситуаций в управлении?
- А) Психологические тесты, наблюдение, беседы;
 - В) Наблюдение, кейсы, анализ коммуникаций;
 - С) Интервью, опросники, анализ поведения.
15. Какие психологические технологии применяются для развития управленческих компетенций?
- А) Тренинги, коучинг, консультирование;
 - В) Медитации, релаксации, физиологические упражнения;
 - С) Оценочные центры, игровые методы, анализ кейсов.

16. Какие особенности должны иметь запросы, формулируемые в рамках психологического сопровождения?

- А) Обязательно ориентированные на развитие управленческих навыков.
- В) Общие, размытые, открытые для интерпретации;
- С) Конкретные, ясные, мотивирующие

17. Какие методы применяются для диагностики управленческой эффективности?

- А) Опросы, интервью, мониторинг показателей;
- В) Анализ поведения, тесты, оценки руководителей;
- С) 360-градусные отзывы, контрольные задания, кейсы.

18. Какие основные этапы организации и проведения тренингов?

- А) Разработка программы, проведение занятия, обратная связь;
- В) Планирование, подготовка, реализация и оценка эффективности
- С) Формулировка целей, выбор методов, внедрение и анализ результатов.

19. Какие показатели позволяют судить о личностном росте участников психологических программ?

- А) Количество проведенных сессий, отработанных техник;
- В) Повышение уверенности, развитие навыков, изменение поведения;
- С) Уровень организации обучения, документация и отчеты.

20. Какие принципы должны соблюдать при этическом подходе к психологическим исследованиям?

- А) Конфиденциальность, добровольность, честность;
- В) Строгое соблюдение стандартов, соблюдение прав участника;
- С) Все вышеперечисленное.

21. Какой метод наиболее часто применяется для оценки управленческих компетенций?

- А) Тестирование;
- В) Собеседование по компетенциям;
- С) Анализ документов.

22. Какие документы обязательны для ведения учета кадровых процедур?

- А) Отчеты по аттестации, протоколы собеседований;
- В) Трудовые книжки и личные дела;
- С) Финансовые отчеты.

23. Для оценки личностных качеств сотрудников используют:

- А) Только деловые показатели;
- В) Психологические тесты и интервью;
- С) Документацию о выполненной работе.

24. В чем заключается основная задача структурированного интервью?

- А) Четко и систематично оценить профессиональные и личностные качества;**
- В) Выполнить формальность в процессе набора;
- С) Уменьшить время собеседования.

25. Какие инструменты наиболее подходят для оценки управленческих ресурсов?

- А) Опросники и кейсы;
- В) Тесты и интервью;
- С) Творческие задания и презентации.

26. Какие стандарты регулируют проведение психологических исследований?

- А) Закон о персональных данных и этики психолога;
- В) Только внутренние нормативы компании;
- С) Технические стандарты.

27. Что включает в себя этап анализа результатов оценки компетенций?

- А) Интерпретацию данных и подготовку рекомендаций;
- В) Ввод данных и проверка точности;
- С) Формирование отчетов без интерпретации.

28. Какие показатели важны для оценки эффективности психологических тренингов?

- А) Повышение мотивации и навыков участников;
- В) Количество проведенных занятий;
- С) Общее количество участников.

29. Какие методы диагностики применимы для оценки управленческих качеств?

- А) Интервью, тесты, кейсы;
 - В) Фокус-группы и стендовые тесты;
 - С) Только наблюдение.
30. Какие требования к документации при проведении кадровых процедур?
- А) Ведение одних только формальных форм;
 - В) Стандартизация и своевременное оформление;
 - С) Создание комплексных отчетов без шаблонов.
31. Какие этапы включает оценка сотрудников?
- А) Планирование, проведение, анализ и принятие решений;
 - В) Подготовка, проведение интервью, отчетность;
 - С) Заявка, обработка, оформление.
32. Что важно учитывать при формулировке управленческих запросов?
- А) Конкретику и мотивацию;
 - В) Общие формулировки;
 - С) Личные предпочтения руководителя.
33. Какие методы являются наиболее эффективными для выявления источников конфликтов?
- А) Тесты на стрессоустойчивость;
 - В) Только наблюдение;
 - С) Анализ взаимодействий, интервью, кейсы
34. Какие технологии используются для развития управленческих компетенций?
- А) Коучинг, тренинги, консультации;
 - В) Игровые методы и релаксации;
 - С) Проективные тесты и психологические оценки.
35. Что включает в себя разработка стратегии психологического сопровождения?
- А) Анализ ситуации, постановка целей, выбор методов;
 - В) Единственный метод, выбранный специалистом;
 - С) Создание шаблонных программ.
36. Какие показатели свидетельствуют об успешном развитии управленческих компетенций?
- А) Количество проведенных тренингов;
 - В) Внедрение новых подходов, рост эффективности;
 - С) Только количественные показатели.
37. Какие принципы важны при этическом ведении психологических исследований?
- А) Продвижение интересов компании
 - В) Конфиденциальность, добровольность, честность;
 - С) Использование любой информации.
38. Какие инструменты помогают выявить стрессовые ситуации у руководителей?
- А) Визуальный анализ и наблюдение
 - В) Опросники, интервью, тесты;
 - С) Только анализ производственных показателей.
39. Какие ключевые навыки необходимо развивать у специалистов по психологическому сопровождению?
- А) Только знание психологических теорий;
 - В) Активное слушание, интерпретация сигналов, ведение документации
 - С) Навыки коучинга без межличностного взаимодействия.
40. Какие методы наиболее подходят для диагностики управленческих ресурсов?
- А) Самооценочные анкеты и обсуждения
 - В) Наблюдение и психологические профили;
 - С) Тесты, кейсы, интервью;.
41. Какой из способов оценки помогает определить развитие управленческих компетенций?
- А) Оценка 360°, кейсы, интервью;**
 - В) Результаты профессиональных экзаменов;
 - С) Анализ отчетности о работе.
42. Какие стандартные процедуры включают в себя оценку персонала?
- А) Внутренние оценки без документации
 - В) Только собеседующие с руководством;
 - С) Опросы, тесты, интервью, документация;.

43. Какие методы позволяют понять мотивацию и внутренние ценности сотрудников?
- А) Анкеты, интервью, психологические тесты;
 - В) Анализ производственных результатов;
 - С) Контроль за выполнением задач.
44. Какие основные показатели свидетельствуют о высокой эффективности тренинга?
- А) Общее количество проведенных занятий.
 - В) Удовлетворение участников;
 - С) Реальное применение знаний, повышение мотивации
45. Какие принципы при ведении психологической документации являются важными?
- А) Ведение максимально размытых отчетов.
 - В) Любая информация, главное — ее наличие;
 - С) Конфиденциальность, точность, своевременность
46. Какие мероприятия наиболее эффективно способствуют развитию управленческих компетенций?
- А) Тренинги, коучинг, психологические консультации;
 - В) Тестирование и аналитические отчеты;
 - С) Собственные наблюдения руководителей.
47. Какие ключевые критерии важны для оценки эффективности проведенного психологического тренинга?
- А) Применение полученных знаний на практике и изменение поведения;
 - В) Количество участников и длительность программы;
 - С) Наличие сертификатов и сертификаты.
48. Какие стандарты регламентируют этическую работу психолога при проведении исследований?
- А) Конфиденциальность, добровольность, честность;
 - В) Собираение любой информации для внутреннего использования;
 - С) Игнорирование требований к защите данных.
49. Какие методы диагностики позволяют выявить потенциал руководителя?
- А) Анализ финансовых показателей и деловых достижений;
 - В) Тесты на лидерство, ситуационные задания, интервью;
 - С) Опросы коллег и подчиненных.
50. Какие задачи решает систематическая оценка персонала?
- А) Обнаружение сильных и слабых сторон, планирование развития;
 - В) Внутреннее выставление оценок без последствий;
 - С) Только подготовка отчетов для руководства.

Итоговое задание

Часть 1: Теоретическая часть (0,5–1 страницы на каждый вопрос)

Ответьте на два выбранных вопроса, приводя практические примеры:

Вопрос 1:

Опишите основные методы и инструменты подбора, оценки и аттестации персонала, а также процедуры их проведения. Какие документы необходимо подготовить и оформить при реализации этих процедур?

Вопрос 2:

Объясните основные психологические технологии и методы, применяемые для развития персонала (например, тренинги, коучинг). Как правильно планировать, реализовывать и оценивать эффективность таких мероприятий?

Часть 2: Практическая часть

Выберите один из вариантов проекта и подготовьте детальный план действий:

Вариант А.

Разработка программы психологической поддержки для сотрудников, испытывающих стресс из-за высокой нагрузки.

- Определите цели программы
- Опишите используемые методы (тренинги, консультации, психодиагностика)
- Разработайте структуру мероприятия (этапы, содержание, продолжительность)
- Охарактеризуйте ожидаемые результаты и критерии оценки эффективности программы

Вариант Б.

Разработка программы повышения мотивации сотрудников или студентов для достижения профессиональных и учебных целей.

- Определите цели программы
 - Опишите методы реализации (мастер-классы, групповые проекты, игровые тренинги)
 - Разработайте структуру мероприятия (этапы, содержание, методы)
 - Предложите показатели для оценки успеха программы
-

Часть 3: Аналитическая часть

На основе выбранного проекта ответьте на следующие вопросы:

1. Какие основные методы оценки эффективности реализуемой программы или проекта вы будете использовать? Почему именно эти методы?
2. Как планируете вести документацию и отчеты по проведенным мероприятиям? Какие показатели и метрики важно фиксировать для оценки успешности?

Тема 1. Психология управления как наука

Цель занятия: сформировать представление о сущности психологии управления, о психологических законах управленческой деятельности.

Основные понятия темы: психология управления, организованная деятельность, психологические законы управленческой деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Психология управления: ее объект и предмет.
2. Психологические законы управленческой деятельности.
3. Психологическая структура деятельности.
4. Особенности управленческой деятельности.
5. Основные управленческие действия.

Практические задания

Задание 1.

Тест «Умеете ли вы влиять на других людей»

Есть ли у вас способность влиять на других людей, можете ли вы повести их за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет предлагаемый далее тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему самых интимных переживаний?
4. Быстро ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменным?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

Ключ

Ответ	Номера вопросов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

РЕЗУЛЬТАТ

35 — 65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными задатками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине, думать только о себе, наоборот, он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

Менее 35 баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не только не достигая из-за этого желанной цели, но и часто оказываясь неправильно понятым.

Задание 2.

Тест "Ваше отношение к себе"

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то:

- а) очень часто;
- б) иногда;
- в) практически никогда.

2. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, вы:

- а) постараетесь победить его в остроумии;
- б) не будете ввязываться в соревнование, а отдадите ему должное и закончите разговор;
- в) поддержите беседу и постараетесь запомнить его шутки, чтобы потом пересказать знакомым.

3. Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:

- а) то, что многим кажется везением, на самом деле — результат упорного труда;
- б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств;
- в) в сложной ситуации главное — не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить.

4. Вам показали шарж или пародию на вас, вы:

- а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное;
- б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его;
- в) обидитесь, но не подадите, вида.

5. Вы всегда спешите, вам не хватает времени, вы беретесь за выполнение заданий, которые превышают возможности одного человека:

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

6. Вы выбираете туалетную воду в подарок подруге (другу). Купите:

- а) туалетную воду, которая нравится вам;
- б) туалетную воду, которой, как вы думаете, будет рад(а) подруга (друг), хотя вам лично она не нравится;
- в) туалетную воду, которую рекламировали в недавней телепередаче.

7. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни:

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

8. Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы:

- а) да;
- б) нет;
- в) иногда.

9. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо:

- а) да;

- б) нет;
в) не знаю.

10. Закройте глаза и попытайтесь представить себе три цвета подряд (какой из них вам видится ярче):

- а) голубой;
б) желтый;
в) красный.

Подсчитайте баллы

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	1	5	5	3	1	5	1	1	5	1
Б	3	1	1	4	5	3	5	5	1	3
В	5	3	3	1	3	1	3	3	3	5

Ваши результаты

38 — 50 баллов. Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, любите подчеркивать свое «я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: "Вы любите себя, но не любите других". У вас есть один недостаток: слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критики. Вполне возможно, что вы уже чувствуете себя "на высоте". Надменных и снисходительных, пусть даже королей, откровенно говоря, недолголюбивают. Поэтому не удивляйтесь, если к вам относятся не совсем там, как вам хотелось бы. Вы сами — творец своего имиджа.

24 — 37 баллов. Вы живете в согласии с собой, знаете и можете себе доверять. Обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: "Доволен собой, доволен другими". У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других. Вас любят и принимают так же, как и вы себя. На этой основе вы легко можете создать любой новый стиль, который гармонично впишется в ваш имидж. Успехов!

10—23 балла. Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность: своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом, полом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя — плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек. Иначе вам всю жизнь придется прожить в шкуре серой мыши. Согласитесь — не самый приятный образ. А ведь под этой одеждой скрываются достоинства. Вам же нужно только суметь принять их и показать наконец другим. Не бойтесь! Когда-то ведь нужно начинать учиться любить себя.

Задание 3.

Тест «Оценка акцентуаций характера» (по методике Шмишека)

Цель: выявление типа акцентуации личности.

Материал: опросник.

Инструкция. Вам предлагаются 97 вопросов, на каждый из которых вы должны ответить «да» или «нет». Не тратьте много времени на обдумывание. Здесь не может быть «плохих» или «хороших» ответов.

Текст опросника

1. Ваше настроение, как правило, бывает ясным, неомраченным?
2. Восприимчивы ли вы к оскорблениям, обидам?
3. Легко ли вы плачете?
4. Возникают ли у вас по окончании какой-либо работы сомнения в качестве ее исполнения и прибегаете ли вы к проверке — правильно ли все было сделано?
5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Часто ли у вас бывают резкие смены настроения (только что парили в облаках от счастья, и вдруг становится очень грустно)?
7. Бываете ли вы во время веселья в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без особых причин ворчливы и раздражительны и все считают, что вас лучше не трогать?
9. Всегда ли вы отвечаете на письма сразу после прочтения?
10. Вы человек серьезный?
11. Способны ли вы на время так сильно увлечься чем-нибудь, что все остальное перестает быть значимым для вас?
12. Предприимчивы ли вы?
13. Быстро ли вы забываете обиды и оскорбления?
14. Мягкосердечны ли вы?
15. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, опустилось оно туда или нет?
16. Требуется ли ваше честолюбие того, чтобы в работе (учебе) вы были одним из первых?
17. Боялись ли вы в детские годы грозы и собак?
18. Смеетесь ли вы иногда над неприличными шутками?
19. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые считают вас педантичным?
20. Очень ли зависит ваше настроение от внешних обстоятельств и событий?
21. Любят ли вас ваши знакомые?
22. Часто ли вы находитесь во власти сильных внутренних порывов и побуждений?
23. Ваше настроение обычно несколько подавлено?
24. Случалось ли вам рыдать, переживая тяжелое нервное потрясение?
25. Трудно ли вам долго сидеть на одном месте?
26. Отстаиваете ли вы свои интересы, когда по отношению к вам допускается несправедливость?
27. Хвастаетесь ли вы иногда?
28. Смогли бы вы в случае надобности зарезать домашнее животное или птицу?
29. Раздражает ли вас, если штора или скатерть висит неровно, стараетесь ли вы это поправить?
30. Боялись ли вы в детстве оставаться дома один?
31. Часто ли портится ваше настроение без видимых причин?
32. Случалось ли вам быть одним из лучших в вашей профессиональной деятельности?
33. Легко ли вы впадаете в гнев?
34. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?
35. Бывают ли у вас состояния, когда вы переполнены счастьем?
36. Смогли бы вы играть роль конферансье в веселых представлениях?
37. Лгали ли вы когда-нибудь в своей жизни?
38. Говорите ли вы людям свое мнение о них прямо в глаза?
39. Можете ли вы спокойно смотреть на кровь?
40. Нравится ли вам работа, когда только вы один ответственны за нее?
41. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?
42. Беспокоит ли вас необходимость спуститься в темный погреб, войти в пустую темную комнату?
43. Предпочитаете ли вы деятельность, которую нужно выполнять долго и точно, той, которая не требует большой кропотливости и делается быстро?
44. Вы очень общительный человек?
45. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?
46. Сбегали ли вы в детстве из дома?
47. Обычно вы без колебаний уступаете в автобусе место престарелым пассажирам?
48. Часто ли вам жизнь кажется тяжелой?
49. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, что после этого вы

- чувствовали себя не в состоянии прийти на работу?
50. Можно ли сказать, что при неудаче вы сохраняете чувство юмора?
 51. Стараетесь ли вы помириться, если кого-нибудь обидели? Предпринимаете ли вы первым шаги к примирению?
 52. Очень ли вы любите животных?
 53. Случалось ли вам, уходя из дома, возвратиться, чтобы проверить: не забыли ли вы выключить газ, свет и т. п.?
 54. Беспокоили ли вас когда-нибудь мысли, что с вами или с вашими родственниками должно что-нибудь случиться?
 55. Существенно ли зависит ваше настроение от погоды?
 56. Трудно ли вам выступать перед большой аудиторией?
 57. Можете ли вы, рассердясь на кого-либо, пустить в ход руки?
 58. Очень ли вы любите веселиться?
 59. Вы всегда говорите то, что думаете?
 60. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?
 61. Привлекает ли вас роль организатора в каком-нибудь деле?
 62. Упорствуете ли вы на пути к достижению цели, если встречается какое-либо препятствие?
 63. Чувствовали ли вы когда-нибудь удовлетворение при неудачах людей, которые вам неприятны?
 64. Может ли трагический фильм взволновать вас так, что у вас на глазах выступят слезы?
 65. Часто ли вам мешают уснуть мысли о проблемах прошлого или о будущем дне?
 66. Свойственно ли было вам в школьные годы подсказывать или давать списывать товарищам?
 67. Смогли бы вы пройти в темноте один через кладбище?
 68. Вы, не раздумывая, вернули бы лишние деньги в кассу, если бы обнаружили, что получили слишком много?
 69. Большое ли значение вы придаете тому, что каждая вещь в вашем доме должна находиться на своем месте?
 70. Случается ли, что, ложась спать в отличном настроении, следующим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?
 71. Легко ли вы приспосабливаетесь к новой ситуации?
 72. Часто ли у вас бывают головокружения?
 73. Часто ли вы смеетесь?
 74. Сможете ли вы относиться к человеку, о котором вы плохого мнения, так приветливо, что никто не догадывается о вашем действительном отношении к нему?
 75. Вы человек живой и подвижный?
 76. Сильно ли вы страдаете, когда совершается несправедливость?
 77. Вы страстный любитель природы?
 78. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыты ли краны, погашен ли везде свет, заперты ли двери?
 79. Пугливы ли вы?
 80. Может ли употребленный вами алкоголь изменить ваше настроение?
 81. Охотно ли вы принимаете участие в кружках художественной самодеятельности?
 82. Тянет ли вас иногда уехать далеко от дома?
 83. Смотрите ли вы обычно на жизнь несколько пессимистично?
 84. Бывают ли у вас переходы от веселого настроения к тоскливому?
 85. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?
 86. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?
 87. Переживаете ли вы длительное время горести других людей?
 88. Всегда ли вы соглашаетесь с замечаниями в свой адрес, правильность которых сознаете?
 89. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за помарок страницу в тетради?
 90. Вы по отношению к людям больше осторожны и недоверчивы, чем доверчивы?
 91. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?
 92. Бывают ли у вас иногда такие навязчивые мысли, что если вы стоите на перроне, то можете против своей воли кинуться под приближающийся поезд или можете кинуться из окна верхнего этажа большого дома?

93. Становитесь ли вы веселее в обществе веселых людей?
94. Вы человек, который не думает о сложных проблемах, а если и занимается ими, то недолго?
95. Совершаете ли вы под влиянием алкоголя внезапные импульсивные поступки?
96. В беседах вы больше молчите, чем говорите?
97. Могли бы вы, изображая кого-нибудь, так увлечься, чтобы на время забыть, какой вы на самом деле?

Оценка результатов обследования

№ п/п	Тип акцентуации	коэффициент	«Да» Номера вопросов	«Нет» Номера вопросов
1	Гипертимный	3	1,12,25,36,50,61,75, 85	-
2	Дистимный	3	10,23,48,83,96	34, 58, 73
3	Циклоидный	3	6,20,31,44,55,70,80,93	-
4	Возбудимый	3	8,22,33,46,57,72,82, 95	-
5	Застревающий	2	2,16,26,38,41,62,76,86,90	13,51
6	Педантичный	2	4,15,19,29,43,53,65,69,78,89,92	40
7	Тревожный	3	17,30,42,54,79,91	5,67
8	Эмотивный	3	3,14,52,64,77,87	28,39
9	Демонстративный	2	7,21,24,32,45,49,71,74,81,94,97	56
10	Экзальтированный	6	11,35,60,84	-
Ложь		1	9,47,59,68,88	18,27,37, 63

Количество совпадающих с ключом ответов умножается на значение коэффициента соответствующего типа акцентуации. Если полученный результат превышает 18, то это свидетельствует о выраженности данного типа акцентуации. При этом, полученному результату можно доверять, если по позиции «ложь» вы набрали не более 5 баллов.

Характеристика основных типов акцентуации характера

1. Гипертимный тип. Отличается повышенным настроением, оптимистичен, чрезвычайно контактен, быстро переключается с одного дела на другое. Не доводит начатое дело до конца, недисциплинирован, склонен к аморальным поступкам, необязателен, самооценка завышена. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов.
2. Дистимный тип. Противоположен гипертимному типу. Отличается пессимистическим настроением, неконтактен, предпочитает одиночество, ведет замкнутый образ жизни, склонен к занижению самооценки. Редко вступает в конфликты с окружающими. Высоко ценит дружбу, справедливость.
3. Циклоидный тип. Отличается довольно частыми периодическими сменами настроения. В период подъема настроения поведение гипертимно, а в период спада – дистимно. Самооценка неустойчива. Конфликтен, особенно в период подъема настроения. В конфликте непредсказуем.
4. Возбудимый тип. Отличается низкой контактностью в общении. Занудлив, угрюм, склонен к хамству и брани. Неуживчив в коллективе, властен в семье. В эмоционально спокойном состоянии добросовестен, аккуратен. В состоянии эмоционального возбуждения вспыльчив, плохо контролирует свое поведение. Конфликтен, часто выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.
5. Застревающий тип. Отличается умеренной общительностью, занудлив, склонен к нравоучениям, часто занимает позицию «родителя». Стремится к высоким показателям в любом деле, предъявляет повышенные требования к себе, чувствителен к социальной справедливости. Обидчив, уязвим, подозрителен, мстителен, ревнив. Самооценка неадекватна. Конфликтен, обычно выступает инициатором конфликтов, в конфликте активен.

6. Педантичный тип. Отличается добросовестностью, аккуратностью, серьезностью в делах. В служебных отношениях — бюрократ, формалист, легко уступает лидерство другим. В конфликты вступает редко. Однако его формализм может провоцировать конфликтные ситуации. В конфликте ведет себя пассивно.
7. Тревожный тип. Отличается низкой контактностью, неуверенностью в себе, минорным настроением. Самооценка занижена. Вместе с тем для него характерны такие черты, как дружелюбие, самокритичность, исполнительность. Редко вступает в конфликты, играя в них пассивную роль, преобладающие стратегии поведения в конфликте — уход и уступка.
8. Эмотивный тип. Отличается стремлением к общению в узком кругу. Устанавливает хорошие контакты только с небольшим избранным кругом людей. Чрезмерно чувствителен. Слезлив. Вместе с тем, для него характерны доброта, сострадательность, обостренное чувство долга, исполнительность. Редко вступает в конфликты. В конфликтах играет пассивную роль, склонен к уступкам.
9. Демонстративный тип. Отличается легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадой власти и славы. Склонен к интригам. Обходителен, артистичен. Вместе с тем люди данного типа эгоистичны, лицемерны, хвастливы. Конфликтен. В конфликте активен.
10. Экзальтированный тип (от лат. Exaltation – восторженное, возбужденное состояние, болезненная оживленность). Отличается высокой контактностью. Словоохотлив, влюбчив. Привязан и внимателен к друзьям и близким, подвержен сиюминутным настроениям.

Задание 4.

Тест. «Уверенность в себе» (методика Рейдаса)

Цель: выявление личностных качеств.

Материал: 30 утверждений.

Инструкция: 30 утверждений описывают различные типы поведения. Примерьте эти утверждения к себе и укажите степень вашего согласия или несогласия в баллах, а именно:

- 5 — очень характерно для меня, описание очень верное
- 4 — довольно характерно для меня — скорее да, чем нет
- 3 — отчасти характерно, отчасти нехарактерно
- 2 — довольно не характерно для меня — скорее нет, чем да
- 1 — совсем не характерно для меня, описание не верно

Текст опросника

- 1*. Большинство людей, по-видимому, агрессивнее и увереннее в себе, чем я.
- 2*. Я не решаюсь назначать свидания и принимать приглашения на свидания из-за своей застенчивости.
3. Когда подаваемая еда в кафе меня не удовлетворяет, я жалуюсь на это официанту.
- 4*. Я избегаю задевать чувства других людей, даже если меня оскорбили.
- 5*. Если продавцу стоило значительных усилий показать мне товар, который не совсем мне подходит, мне трудно сказать ему «нет».
6. Когда меня просят что-либо сделать, я обязательно выясняю, за чем это.
7. Я предпочитаю использовать сильные аргументы и доводы.
8. Я стараюсь быть в числе первых, как и большинство людей.
- 9*. Честно говоря, люди часто используют меня в своих интересах.
10. Я получаю удовольствие от общения с незнакомыми людьми.
- 11*. Я часто не знаю, что лучше сказать привлекательной женщине (мужчине).
- 12*. Я испытываю нерешительность, когда нужно позвонить по телефону в учреждение.
- 13*. Я предпочту обратиться с письменной просьбой принять меня на работу или зачислить на учебу, чем пройти через собеседование.
- 14*. Я стесняюсь возвратить покупку.
- 15*. Если близкий и уважаемый родственник раздражает меня, я скорее скрою свои чувства, чем проявлю раздражение.
- 16*. Я избегаю задавать вопросы из страха показаться глупым.
- 17*. В споре я иногда боюсь, что буду волноваться и дрожать.

18. Если известный и уважаемый лектор выскажет точку зрения, которую я считаю неверной, я заставлю аудиторию выслушать и свою точку зрения.
- 19*. Я избегаю спорить и торговаться о цене.
20. Сделав что-нибудь важное и стоящее, я стараюсь, чтобы об этом узнали другие.
21. Я откровенен и искренен в своих чувствах.
22. Если кто-то сплетничает обо мне, я стремлюсь поговорить с ним об этом.
- 23*. Мне часто трудно ответить «нет».
- 24*. Я склонен сдерживать проявление своих эмоций, а не устраивать сцены.
25. Я жалею о плохом обслуживании и беспорядке.
- 26*. Когда мне делают комплимент, я не знаю, что сказать в ответ.
27. Если в театре или на лекции мне мешают разговорами, я делаю замечание.
28. Тот, кто пытается пролезть в очереди впереди меня, получит отпор.
29. Я всегда высказываю свое мнение.
- 30*. Иногда мне абсолютно нечего сказать.

Обработка результатов

1. Найдите сумму баллов для вопросов, не отмеченных звездочкой (номера 3, 6, 7, 8, 10, 18, 20, 21, 22, 25, 27, 28, 29).
2. Найдите сумму для отмеченных звездочкой вопросов (номера 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 23, 24, 26, 30).
3. Прибавьте к первой сумме число 72 и вычтите вторую сумму.

Результат

0—24	Очень не уверен в себе
25—48	Скорее не уверен, чем уверен
49—72	Среднее значение уверенности
73—96	Уверен в себе
97—120	Слишком самоуверен

Задание 5.

Психологическая игра «Спасение в катастрофе или кораблекрушение»

Цель: выявление лидерских и управленческих качеств

Инструкция. Группа дрейфует на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные ее координаты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение - около тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На нем оказались всего 15 следующих предметов:

1. Секстант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с водой.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карта Тихого океана.
7. Надувная подушка.
8. Канистра нефтегазовой смеси.
9. Портативный транзисторный приемник.
10. Порошок для отпугивания акул.
11. Лист фанеры (10 кв. м).
12. Бутылка рома крепостью 80 %.
13. Десять метров нейлонового шнура.
14. Две пачки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

Необходимо проранжировать 15 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания: поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 - у второго по значению и так далее до пятнадцатого. (Список предметов раздается участникам игры.)

Этап 1. Каждый выполняет задание самостоятельно.

Этап 2. Задание выполняется малыми группами.

Этап 3. Задание выполняется большой группой.

Замечания: Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти. Тянуть время не надо - можно погибнуть.

Процедура оценки участников игры:

1. Сравнить индивидуальное ранжирование с групповым.

2. Дать ответы на следующие вопросы:

- Какова была атмосфера в группе?
- Что мешало достижению согласия в группе?
- Кто проявлял активность?
- Кто находился в пассиве?
- Кто доминировал?
- Каким способом оказывалось влияние?

Тема 2. Личность как объект и субъект управления

Цель занятия: сформировать представление о личности, ее структуре, руководстве и лидерстве.

Основные понятия темы: личность, мотивация, менеджер, лидерство, креативность, доминирование.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие личности и ее структура
2. Личность как объект управления
3. Мотивация как фактор управления личностью
4. Личность как субъект управления

Практические задания

Задание 1.

Проанализируйте ситуации

Ситуация 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой.

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Ситуация 2. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Ситуация 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Ситуация 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась

неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные ситуации.

Ситуация 5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль над его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 2.

Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»

Информация: Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

Тест измеряет следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентации руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

С — ориентация на себя;

О — ориентация на официальную субординацию.

Цель: выявить ориентации руководителя в ходе взаимодействия с сотрудниками организации.

Материал: текст опросника.

Инструкция. Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему.

Старайтесь быть искренними и объективными.

Текст опросника

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает не уживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Ситуация 9

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. *Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?*

А. Прежде всего, установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой

деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. *Как поступить в этой ситуации?*

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».

Г. Забота об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

—Почему же на четыре? — спрашиваете вы.

—А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. *Как вы поступите?*

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто): ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь, его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? *Как вы ответите на звонок?*

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. *Какая?*

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17

Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

А. Возмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду на участок и побеседую с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет. В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Ключ

№ ситуации	Тип ориентации			
	<i>Д</i>	<i>П</i>	<i>С</i>	<i>О</i>
1	Г	Б	В	Л
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б

Оценка результатов.

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции, и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Тема 3. Искусство управлять людьми

Цель занятия: сформировать представление об управленческих способностях, искусстве взаимодействия руководителя и подчиненных.

Основные понятия темы: способности, команда, искусство управления, лидерство.

Вопросы для обсуждения

1. Искусство управлять людьми и управленческие способности.
2. Стили руководства.
3. Типологии лидерства
4. Концепция «четырёх систем лидерства» Р. Лайкерта.
5. Метафорические типы руководителя.
6. Искусство взаимодействия руководителя и команды.
7. Определение, типы, функции команд.
8. Классификация команд.
9. Стадии развития команды

Практические задания

Задание 1.

Проанализируйте ситуации

Ситуация 1. В НИИ одного министерства по приглашению директора вливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а ее лидер — молодой и талантливый ученый — должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы — ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной — лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, вместе с которыми он создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство неприменимости для института предлагаемых ею новых методов исследования и демонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории. В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальник лаборатории покушается на его пост, тем более что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через директора. Обстановка в институте резко обострилась, и, чтобы как-то оздоровить ее, руководство министерства решило

выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнима с ним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ о слиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

Предположите психологические особенности дальнейшего общения руководителя и сотрудников. Оцените степень конфликтности ситуации.

Ситуация 2. Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место пока рано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, — обрушилась она на Евдокимова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить — была занята — и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Предположите результаты совещания. Что должен сделать руководитель, чтобы локализовать конфликт?

Задание 2.

Игра «Полярности: конфликт «нападающего» и «защищающегося»

Цель: понять противоречивые стороны своей личности и получить лидерский опыт активного отстаивания своей точки зрения.

Инструкция: «Сядьте с партнером друг напротив друга и решите, кто из вас будет «нападающим», а кто — «защищающимся». После этого начните разговор. Пусть каждый стоит на своем и не сдается. Если вы «нападающий» — поучайте партнера, как он должен себя вести, что ему надлежит сделать и т. п. Всячески тираньте его и критикуйте с позиций вашей безусловной правоты и явного превосходства. Если вы «защищающийся» — все время ищите себе оправдание и хнычьте как можно жалобнее. Рассказывайте, как сильно вы хотите и стараетесь, чтобы всем было хорошо, и как вам все время что-нибудь мешает. Продолжайте выполнять это задание 10 минут с тем, чтобы получить от своей позиции как можно более полное впечатление.

Затем поменяйтесь ролями. Если вы были «защищающимся», возьмите себе роль «нападающего». Постарайтесь в полной мере ощутить его власть и авторитет, а если вы теперь «защищающийся» — его хитрую пассивность.

Через 5-10 минут закончите выполнять игру и присоединитесь к группе. Обменяйтесь своими впечатлениями. (Некоторые сообщают, что им было явно веселее в роли «нападающего», а другие, что они в роли «защищающегося» чувствовали себя вполне в своей тарелке.) Сравните сыгранные роли с тем, как вы ведете себя в обычной жизни. Обсудите, кто как себя чувствовал при выполнении данного упражнения. Возникало ли у вас чувство гнева или униженности, когда вы играли роль «защищающегося»? Было ли у вас ощущение вины или стремление покарать

«защищающегося», когда вы выступали в роли «нападающего»? Анализ ваших впечатлений от выполнения этой игры может дать вам информацию об этих двух сторонах вашей личности».

Продолжительность игры— 45 минут.

Задание 3.

Решение задач. Условие: представьте, что начальник – это Вы. Дайте аргументированное решение и предложите выход из ситуации.

1) Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

2) При распределении премии начальник не выделил ее одному из подчиненных. Оснований для депремирования не было. На вопрос подчиненного руководитель не смог объяснить причины, сказал только: «Это я вас учу».

3) Беседа с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

4) Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

5) Работник, достигший пенсионного возраста, жалуется начальнику, что мастер выживает его с работы. Мастер клянется, что ни малейшего повода для этого не дает. Работник же продолжает жаловаться.

6) Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя свой отказ тем, что эта работа требует более высокого разряда и добавляя при этом, что ему уже пять лет не повышают разряд.

7) На совещании один из подчиненных, не выдержав нажима руководителя, в полушутливой форме обратил на этот нажим внимание. Руководитель не нашелся, что сказать, но после этого случая стал действовать еще более жестко, особенно в отношении «шутника».

Тема 4. Общение и управленческая деятельность

Цель занятия: сформировать представление об управленческом общении

Основные понятия темы: общение, коммуникативное взаимодействие, обратная связь, коммуникативные барьеры.

Вопросы для обсуждения

1. Общение и управление.
2. Виды управленческого общения.
3. Структура построения коммуникативного взаимодействия
4. Техника построения коммуникативного взаимодействия
5. Приемы формирования обратной связи в коммуникативном взаимодействии
6. Коммуникативные барьеры и их преодоление

Практические задания

Задание 1.

Тест «Коммуникативность работника в коллективе»

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми вы согласны, и знаком «-»,

если не согласны. Отвечайте искренне и только «да» или «нет».

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы отвлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» — на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

«да» — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

Результат

0 — 3 балла. У вас **низкие** коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине прямолинейности.

4 — 6 баллов. У Вас **средние** коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях человек. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

7 — 10 баллов. У вас **высокие** коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Задание 2.

Тест «Коммуникабельны ли Вы» (автор В.Д. Ряховский)

На предложенные вопросы отвечайте «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невозможно?
3. Вызывает ли у вас смещение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или т. п. мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 1000 руб., которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост м томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не принимаете? Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Ключ

«Да» — 2 балла.

«Иногда» — 1 балл.

«Нет» — 0.

Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

Результат

30 — 32 балла. Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, т. к. страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, требующем групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но изменить эти особенности характера в вашей власти. При увлеченности вы ведь приобретаете полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19 — 24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14 — 18 баллов. Нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, многословие вызывает у вас раздражение.

9 — 13 баллов. Вы весьма общительны, порой быть может даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не достает — так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступать.

4 — 8 баллов. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в «своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами.

3 балла и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Да, вам бы поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье — такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

Задание 3.

Тест «Ваш стиль общения»

Ваш стиль общения поможет определить данный тест. На каждый из 20 вопросов даны 3 варианта ответов. Подчеркните тот, который вас устраивает.

1. Склонны ли вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации? а) внутренне «кипите»;

- б) сохраняете полное спокойствие;
- в) теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- а) самоуверенным и завистливым;
- б) дружелюбным;
- в) спокойным и независимым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- а) примите ее с некоторыми опасениями;
- б) согласитесь без колебаний;
- в) откажитесь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?

- а) выдадите ему «по первое число»;
- б) заставите вернуть;
- в) спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся с работы позже обычного?

- а) что тебя так задержало?
- б) где ты торчишь допоздна;
- в) я уже начал(а) волноваться.

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

- а) стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост»;
- б) вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало;
- в) мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- а) сбалансированными;
- б) легкомысленными;
- в) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удается?

- а) пытаетесь свалить вину на другого;
- б) смиряетесь;
- в) становитесь впредь осторожнее.

10. Как вы реагируете на случаи распушенности в среде современной молодежи?

- а) пора бы уже запретить молодежи такие, развлечения;
- б) надо создать возможности для молодежи организованно и культурно отдыхать;
- в) и чего мы столько возмемся с молодежью.

11. Что вы ощущаете, если должность, на которую вы претендовали, досталась другому?

- а) и зачем только на это время тратил;
- б) видно, этот человек начальнику приятнее;
- в) может быть, мне это удастся в другой раз.

12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?

- а) страх;
- б) скуку;
- в) искреннее удовольствие.

13. Как вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка и вы опоздали на важное совещание?

- а) будете нервничать во время совещания;
- б) попытаетесь вызвать снисходительность партнеров;

в) огорчитесь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным влечениям?

а) обязательно стараетесь выиграть;

б) цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым;

в) очень сердитесь, если проигрываете.

15. Как вы поступите, если вас плохо обслуживают в ресторане?

а) стерпите, чтобы избежать скандала;

б) вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание;

в) отправитесь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обижают в школе?

а) поговорите с учителем;

б) устроите скандал родителям ребенка, обидевшего вашего;

в) посоветуете ребенку дать сдачи.

17. Какой вы человек?

а) средний;

б) самоуверенный;

в) пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?

а) простите, это моя вина;

б) ничего, пустяки;

в) а вы не можете быть повнимательнее.

19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?

а) когда же, наконец, будут приняты конкретные меры;

б) надо бы ввести суровые наказания;

в) нельзя же все валить не молодежь, виноваты и воспитатели.

20. Какое животное вы любите?

а) тигра;

б) домашнюю кошку;

в) медведя.

Ключ

Варианты ответов	Номера вопросов																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	-1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	3	1	- 1	1	1	3	3	1	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

РЕЗУЛЬТАТ

Определите ваш ответ в баллах. Баллы просуммируйте. Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по заданному вопросу вы набрали 0 баллов.

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы «гнетесь» под любым ветерком, но побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

35 — 44 балла. Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия. К критике вы относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоки по отношению к другим людям, надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, вы можете пожертвовать интересами окружающих. К критике вы относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно, вы можете ее преследовать.

Если по семи и более вопросам вы набрали по **3 балла** и менее чем по семи вопросам — по **1 баллу**, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям, относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по 1 баллу и менее чем по семи вопросам — по 3 балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не означает, что вам не присущи вспышки агрессивности, просто вы их тщательно подавляете.

Задание 4.

Тест «Умение излагать свои мысли»

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Достаточно ли лаконичны ваши распоряжения?
5. Если слушатель не задает вопросов после того, как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?
7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было неясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?
10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ

Вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на 5, 11, 12, 13-й вопросы и по 1 баллу за ответы «да» на все остальные вопросы. Подсчитайте количество баллов.

Результат

12 — 16 баллов: отличный;
10 — 12 баллов: средний;
Менее 9 баллов: плохой.

Задание 5.

Тест «Умение слушать»

1. Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет».
2. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
3. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
4. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе.
5. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
6. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
7. Если тема мне неинтересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
8. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
9. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
10. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
11. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
12. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
13. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
14. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.

15. Чаще всего я слушаю из вежливости.
16. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
17. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
18. В разговоре я чаще говорю собеседнику «да» (выражая понимание), чем «нет».
19. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
20. Люди охотно беседуют со мной.
21. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
22. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
23. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
24. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
25. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.
26. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.
27. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.
28. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).
29. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.
30. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже малознакомыми.
31. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

Ключ

Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Подсчитайте сумму баллов.

Результат

25 — 30 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценили умение слушать.

20 — 24 балла. Вы — хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15 — 19 баллов. Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

10 — 14 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющих слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Менее 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

Задание 6.

Анализ ситуации. В кабинете экономиста банка произошел громкий разговор с клиентом банка со взаимными упреками и обвинениями. На шум вышла из своего кабинета (он находился рядом) главный бухгалтер банка. Быстро узнав у сотрудника причину шума, она пригласила клиента пройти к ней в кабинет. Там она налила ему кофе, предложила сесть в кресло и между ними состоялся следующий диалог.

Главбух:

- Вы знаете, я хочу попросить у Вас прощения за некорректное поведение своего сотрудника.

Клиент:

- В налоговой указывают, да еще тут во всякие правила тычут, а тут годовой отчет на носу, и времени ни на что не хватает. Все! Мы переходим от Вас в другой банк.

Главбух:

- Хорошо. Это Ваша воля. Но пока разрешите мне взглянуть на документы, которые Вы привезли.

Смотрит документы.

- Так, ну ясно. Вы знаете, это довольно типичные сейчас ошибки. Я думаю, если Вы сделаете несколько звонков и уточните реквизиты получателей, то они уже сегодня получают деньги на свои счета. Если мы отправим эти документы так, как они подготовлены, то они уйдут в неизвестном направлении. Вот Вам телефон, пожалуйста, если хотите - звоните, нет - мы принимаем такие документы, однако вся ответственность ляжет на Вас. Кстати, мы уже просили Вашего представителя повнимательнее относиться к оформлению документов во избежание недоразумений.

Клиент:

- Мне об этом никто не докладывал, а пока разрешите воспользоваться Вашим телефоном.

Клиент делает несколько звонков, уточняет реквизиты получателей. Главбух банка вызывает одного из экономистов банка и дает ему поручение переделать платежные поручения. Через 30 минут все документы были готовы и приняты к исполнению.

Прощаясь, *клиент* сказал:

- Спасибо, что уделили мне столько внимания, я постараюсь на работе во всех ошибках разобраться. До свидания.

Главбух:

- До свидания.

Клиент по-прежнему обслуживается в этом банке. Отношения между ними нормальные.

Охарактеризуйте основные особенности и приемы общения, использованные главным бухгалтером в разговоре с клиентом банка.

Тема 5. Деловая беседа как вид управленческого общения

Вопросы для обсуждения

Цель занятия: сформировать представление о деловой беседе и основных правилах ее проведения.

Основные понятия темы: деловая беседа, правила деловой беседы, коммуникация.

1. Подготовка к деловой беседе
2. Принципы и правила проведения деловой беседы
3. Использование в деловой беседе некоторых коммуникативных навыков

Практические задания

Задание 1

Отметьте, чего не следует делать во время деловой беседы?

- перебивать партнера;
- негативно оценивать его личность;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
- смотреть в глаза партнеру;
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не понимать или не желать понять его психологическое состояние.

Задание 2.

Тест "Умее ли вы контролировать себя?"

Подчеркните "да", если вы согласны с утверждением, или "нет", если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае "свалить дурака", чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Начислите себе по одному баллу за ответ "нет" на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ "да" на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

0—3 балла — у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

4—6 баллов — у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7—10 баллов — у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы произведете на окружающих.

Задание 3.

Отметьте наиболее важные вопросы для самозащиты перед деловой беседой

1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата (Какой результат вы хотите получить в конце беседы)?
2. Как можно будет оценить этот результат?
3. Каковы ваши предположения о целях собеседника?
4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
6. Как вы донесете до партнера свою позицию?
7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами вы столкнетесь?
9. Как подстраховаться и снизить вероятность появления этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они появятся?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие способы воздействия на партнера следует применять?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как себя вести, если возникнут конфронтация и (или) манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Насколько раскрывать свои позиции?
16. Как облегчить согласование мнений с партнером?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Тема 6. Деловое совещание как вид управленческого общения

Цель занятия: сформировать представление о деловом совещании как особом виде управленческого общения.

Основные понятия темы: деловое совещание, регламент, формула эффективности совещания.

Вопросы для обсуждения

1. Общая характеристика совещания как вида управленческого общения и метода решения проблем
2. Правила подготовки и проведения совещания
3. Способы нейтрализации «блокирующих» ситуаций в ходе совещания

Практические задания

Задание 1.

Проанализировать предложенные приемы и утверждения.

1. В начале делового совещания некоторые используют следующий прием проявления расположения: дружески похлопывают партнера по плечу. Оцените эффективность этого приема.
 2. При подготовке делового совещания прежняя устная договоренность подтверждена письменной, однако в нее вошли не все пункты устного соглашения. Остаются ли действующими не записанные устные договоренности?
 3. С чего следует начать работу по подготовке делового совещания с представителями интересующей Вас фирмы?
 - а) с телефонных звонков, факса;
 - б) с посылки рекламных материалов, каталогов продукции.
 4. При деловом общении в Вас должны видеть только делового партнера, пол при этом не имеет значения - деловое общение «бесполо»:
 - а) да;
 - б) нет.
 5. В деловом контакте необходимо:
 - а) примирить позиции, а не интересы;
 - б) примирить интересы, а не позиции;
 - в) примирить и интересы, и позиции.
 6. В процессе делового совещания необходимо
 - а) быть мягким, говоря о проблеме, но и твердым с людьми;
 - б) быть твердым, говоря о проблеме, но мягким с людьми.
 7. На чем нужно делать упор на совещании: на проблеме или на личности партнера?
 8. Как влияет количество членов делегации на длительность совещания?
-
9. Начинать деловое совещание следует:
 - а) с постановки интересующих стороны вопросов;
 - б) с предварительного обмена общими соображениями;
 - в) с разговора о посторонних вещах.

Задание 2.

Анализ ситуаций

Проанализируйте предлагаемые ситуации и предложите свои варианты их разрешения.

Ситуация 1. На совещании обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А. Дополнительная информация:

- 1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижений по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Ситуация 2. Группа переводов отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника группы Миронова. Он старался не вмешиваться во взаимоотношения переводчиц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой. Оснований для беспокойства не было: группа не только справлялась с работой, но и значительно перевыполняла норму выработки.

Отношения в группе были хорошие. Переводчицы — молодые женщины примерно одного возраста — помогали друг другу. Никаких трений а тем более конфликтов, между ними не возникало. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на которой Миронов обычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и сообщал, о предстоящих переводах. Сами переводчицы предлагали для перевода дополнительный материал, интересный с их точки зрения.

В группе объектом всеобщей опеки была Зеброва, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека ее немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Зеброва предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал по устройству, разработка которого в данный момент в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Миронов, убедившись в ценности материала, велел Зебровой отложить в сторону остальные переводы и немедленно приняться за эту серию. Зеброва взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудилась в субботы, воскресенья и вечерами. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработке устройства. Деятельность Зебровой была замечена руководством конструкторского бюро. Миронов на совещаниях несколько раз отмечал полезную инициативу Зебровой, указывая на высокое качество ее переводов. Объем работы, выполненный Зебровой, оказался значительно больше, чем у любой другой переводчицы.

По прошествии примерно двух месяцев обстановка в группе резко изменилась. Миронов, заходя в комнату переводчиц, часто видел, что Зеброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате — тягостная тишина. Иногда его приход обрывал громкие споры. По всему стало видно, что переводчицы изменили свое отношение к Зебровой. Сначала они молча не одобряли ее рвение. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности. Потом открыто стали обвинять Зеброву в желании выделиться из коллектива, сделать карьеру. Обстановка все ухудшалась. Общий объем переводов в группе явно уменьшился. Если раньше кто-то из переводчиц засиживался вечерами, то теперь все, кроме Зебровой, находились на работе строго положенное время и переводов домой не брали. Иссякла и инициатива на традиционных еженедельных совещаниях — все сидели молча и ждали указаний Миронова. Тот пытался было устыдить переводчиц, показать, что они несправедливо относятся к Зебровой, выразить неудовольствие понизившейся выработкой, но из толкнулся на глухое неодобрительное молчание.

Отношения в группе стали улучшаться, когда, договорившись с руководством группы технической информации, Миронов пересадил Зеброву в другую комнату. Теперь переводчицы стали довольно часто встречаться и во вне рабочее время. Однако объем переводов продолжал снижаться и затем стабилизировался, хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Это было замечено начальником отдела. Миронов на совещании группы поднимал вопрос о понизившейся выработке и ставил в пример Зеброву. Переводчицы апеллировали к существующим нормам перевода. Действительно, норма неукоснительно выполнялась всеми. Тогда Миронов добился введения премиальной системы, поставив премию в зависимость от перевыполнения нормы перевода и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30 % ежемесячного заработка. Результат оказался неожиданным — все четыре переводчицы положили на стол Миронова заявления об

увольнении. Уговоры не помогли: через две недели в группе переводов осталась одна Зеброва.

Ситуация 3. На совещании вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 4. Всякий раз, когда вы ведете совещание, разбирая недочеты в работе, критикуете работу одной из подчиненных и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 5. На совещании Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Выделите ошибки руководителя, допущенные на совещаниях, предложите выход из ситуации.

Тема 7. Переговоры как вид управленческого общения

Цель занятия: сформировать представление об эффективном переговорном процессе.

Основные понятия темы: переговоры, переговорные стратегии, переговорная тактика, переговорные манипуляции.

Вопросы для обсуждения

1. Психологическая сущность переговоров
2. Психологическое обеспечение процесса переговоров
3. Психологические основы деструктивной переговорной практики
4. Недобросовестные приемы ведения переговоров и противостояние им

Темы рефератов

1. Переговоры как образ мышления и жизни.
2. Модели поведения на переговорах и их характеристика
3. Психология эффективного переговорного процесса

Практические задания

Задание 1.

Тест " Навыки подготовки и ведения переговоров "

Выберите только один из пунктов-ответов к данным утверждениям.

1. Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:
 - а) руководитель фирмы;
 - б) заместитель руководителя;
 - в) начальник отдела;
 - г) симпатичная, привлекательная и обязательно улыбающаяся девушка;
 - д) любой член делегации.
2. Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей:
 - а) в вестибюле первого этажа;
 - б) в вестибюле второго этажа.
3. С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации:
 - а)справа;

- б) слева;
 - в) спереди;
 - г) сзади.
4. Представление участников переговоров происходит:
- а) до начала переговоров;
 - б) за столом переговоров.
5. В каком порядке происходит представление участников переговоров:
- а) сначала представляются гости;
 - б) сначала представляются хозяева.
6. Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания:
- а) пользуются;
 - б) только если это глава делегации;
 - в) пользуются, только после главы делегации.
7. Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать? Здесь два правильных ответа:
- а) вручить ему свою визитку;
 - б) попросить у него визитку;
 - в) просто переспросить.
8. Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным вопросом по работе. Как следует поступить:
- а) отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
 - б) извиниться и ненадолго уйти;
 - в) потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.
9. Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:
- а) хозяева;
 - б) гости.
10. Сувениры вручают:
- а) без упаковки;
 - б) в упаковке.
11. Член делегации, получивший сувенир:
- а) упаковку вскрывает;
 - б) упаковку не вскрывает.
12. Подарки вручают членам делегаций:
- а) равноценные;
 - б) в зависимости от ранга члена делегации.
13. Стоит ли дарить иностранцам матрешки, самовары или другие российские сувениры:
- а) можно дарить;
 - б) не стоит.
14. Принято ли делать гравировку на подарке:
- а) принято;
 - б) не принято;
 - в) желательно.
15. Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече:
- а) не обязателен;
 - б) обязателен;
 - в) по желанию делегации.
16. Может ли следующий подарок повторять предыдущий:
- а) может, если только это не спиртное;
 - б) не может, если только это не спиртное.
17. Что является сигналом к началу переговоров:
- а) приглашение главы делегации гостей;
 - б) приглашение главы делегации хозяев.
18. С какой стороны от главы делегации размещается переводчик? Здесь два правильных ответа, определите их:
- а) немного спереди;

- б) справа;
 в)слева;
 г) сзади;
 д) если невозможно слева, то сзади;
 е) если невозможно справа, то сзади.
19. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола:
 а) повышает;
 б) понижает;
 в) это не имеет значения.
20. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они одного пола:
 а) повышает;
 б) понижает;
 в) это не имеет значения.
21. Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз:
 а) напротив друг друга;
 б) под небольшим углом.
22. При встрече в узком кругу как надлежит садиться хозяину по отношению к главе делегации гостей:
 а) немного спереди;
 б)справа;
 в)слева;
 г) сзади;
 д) если невозможно слева, то сзади;
 е) если невозможно справа, то сзади.
23. Кто имеет психологическое преимущество в переговорах:
 а) делегация гостей;
 б) делегация хозяев.
24. Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:
 а) прежде всего четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев;
 б) прежде всего постараться понять точку зрения партнера.
25. В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе. Кто это:
 а) хозяева;
 б) гости;
 в) инициатор переговоров.

Ключ к тесту

1-г	6-в	11-б	16-б	21-б
2-а	7-а,в	12-б	17-а	22-в
3-б	8-в	13-б	18-в,д	23-б
4-а	9-а	14-в	19-а	24-б
5-б	10-б	15-б	20-б	25-в

Подсчитайте количество совпадений Ваших выборов с ключом теста (1 балл за совпадение)
 Степень развитости Ваших умений и навыков начать переговоры:
 1 - 9 = низкая;
 10 - 18 = средняя;
 19 - 27 = высокая.

Задание 2.

Анализ переговорных ситуаций

Ситуация 1. Один из новосибирских банков в конце декабря 2006 г. С 1 января 2007 г. изменились система нумерации счетов, форматы платежных поручений и других расчетно-денежных документов.

Один из клиентов банка постоянно нарушает новые правила: то укажет неверный счет, то платежное поручение составит не по формату, то еще что-нибудь оформит не так как надо.

Обычно в банк с этими документами приезжал рядовой бухгалтер фирмы. Если документы были не в порядке, он ехал обратно и переделывал их. Однако в этот раз в банк приехал главный бухгалтер и привез соответствующие документы. Он отдал эти документы экономисту, обслуживающему их. Экономист, внимательно просмотрев документы, вернул их обратно со следующими словами:

- Я не могу принять к исполнению эти документы, так как они неправильно оформлены, некоторые счета указаны неверно.

Клиент (главбух фирмы) спросил:

- Как это неверно? Здесь все указано как надо и в полном объеме! Вы, пожалуйста, не придирайтесь, а выполняйте свою работу!

На это экономист ответил:

- Я в отличие от Вас знаю свою работу, и не моя вина, что в Вашей фирме никто ничего не слышал о новых требованиях. Вот Вам новые правила, идите, сядьте в кресло и почитайте, потом переделайте все документы и приходите ко мне.

После этого ответа сотрудника банка клиент возмущенно заявил:

- Ну это уже издевательство! Не надо мне тыкать Вашими правилами! Так как в Вашем банке не идут навстречу клиентам, то мы немедленно закрываем здесь свой счет и переходим на обслуживание в другой банк!

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения клиента банка.

Ситуация 2. Участники: президент банка Иванов и генеральный директор торговой фирмы Петров.

Торговая фирма захотела взять кредит в банке сроком на один год. Банк предоставляет ей этот кредит под 1 % годовых. Составляется договор между юридическими лицами, который дополняется личной устной договоренностью о том, что Петров 5% суммы кредита выплачивает лично Иванову.

По истечении срока кредит вовремя не возвращается, кроме того, Петров решает, что 5 % Иванову слишком много и он вполне обойдется суммой в 1 %.

Так как срок истек, включились штрафные санкции за неустойку (это 20 %). Петров, желая погасить свой кредит, направляет в банк необходимые средства, рассчитывая штраф погасить позже. Однако Иванов поступающие средства зачисляет в счет погашения штрафа, а на сумму кредита продолжает и дальше начислять процент неустойки, игнорируя требования Петрова.

Петров начинает терпеть серьезные убытки. Иванов оказывается юридически правым, поэтому Петров, чтобы не доводить дело до полного разорения своей фирмы, решает, по совету знакомых, выполнить условия устного договора и выплачивает долг Иванову.

Как только его личный интерес был учтен, Иванов реализует свои обязательства перед Петровым и закрывает его задолженность перед банком в нужном торговой фирме направлении, то есть погашает основной долг Петрова банку, а не штрафные проценты.

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения обоих участников сделки.

Ситуация 3. "Я хочу описать ситуацию, в которой главным действующим лицом была моя подруга. Она жила в другом городе, а в этом сняла комнату. Квартирная хозяйка сначала показала себя только с хорошей стороны. Она сама покупала продукты, готовила на двоих и т.п. Но прошло немного времени и оказалось, что она - большая любительница выпить. Однажды в пьяном бреду она сказала открытым текстом, чтобы та убиралась из ее квартиры. Тане два раза повторять было не надо. Она сразу позвонила по нескольким имеющимся у нее телефонам и уже через день переехала на новую квартиру. Однако проблема состояла в том, что Таня заплатила за месяц вперед, а прожила у этой женщины всего неделю. Когда она переезжала, хозяйка сказала, что отдаст ей оставшиеся деньги только после того, как Таня оплатит все счета за междугородные телефонные звонки.

Счета, естественно, еще прийти не могли, так как звонки были сделаны накануне. Чтобы побыстрее вернуть свои деньги, Таня через несколько дней сходилa на Центральный переговорный телефонный узел и оплатила счета, а квитанции взяла, чтобы показать хозяйке.

Когда Таня пришла за деньгами и принесла квитанции, хозяйка заявила, что все это вранье и пока она не получит счета по почте, разговаривать с ней не будет. Доводы, что оплаченные счета по почте не приходят, на нее не действовали. Поэтому в первый раз подруга ушла ни с чем. Она стала теперь регулярно звонить хозяйке и спрашивать, когда можно прийти за деньгами. Однако на все свои вопросы она сначала получала невразумительные ответы, а затем та и вовсе стала бросать трубку.

Поэтому однажды Таня решила приехать для серьезного разговора, а я ее сопровождала в этой поездке. Когда мы позвонили, хозяйка открыла дверь абсолютно спокойная и уверенная в себе. Мы сразу заметили, что она опять была "под градусом". Она сразу же заявила, что денег у нее нет и чтобы мы выметались по-хорошему. Эту просьбу мы спокойно проигнорировали и дали понять, что без денег не уйдем. Будучи в нетрезвом состоянии, хозяйка начала на нас орать. Когда подруга ответила ей тем же тоном, хозяйка совсем взбесилась и начала толкаться, показывать фиги и ругаться матом. Они сцепились, и я с трудом их растащила по углам.

Сидя на безопасном друг от друга расстоянии с трясущимися от переполнявших их чувств руками, они продолжали выяснять отношения. Правда, теперь разговор протекал уже в более спокойных тонах. Хозяйка стала убеждать нас, что денег у нее нет, что пенсию не приносят и т. д. и т. п. Тогда мы сказали, что согласны подождать до пенсии, если она даст в залог какую-нибудь дорогую вещь, кажется, мы показали на норковую шапку. На это предложение последовал новый взрыв эмоций. Она закричала, что хоть убейте ее, денег все равно нет, соскочила со стула, схватила веревку и сказала, что пойдет в ванну и повесится. Мы усадили ее на место, забрали веревку и предложили деньги поискать вместе. На это она удивительно легко согласилась и сказала, что если мы деньги найдем, то можем их забрать. Но потом вдруг резко изменила решение и попыталась вытолкать нас из квартиры силой. Когда у нее это не получилось, она сказала, чтобы мы вышли, а она нам скинет деньги с балкона.

Мы обвинили ее в нелогичности, так как пять минут назад она говорила, что денег у нее вообще нет. Естественно, мы уходить из квартиры не собирались. На это заявление последовал ураган угроз. На что моя подруга ответила, что мы сами девчонки-то молодые и, следовательно, у нас есть молодые друзья, которым не составит труда выставить ее из этой квартиры.

И тут мы поняли, что попали в точку, потому что хозяйка резко побледнела, потом на щеках выступили некрасивые пятна, и даже показалось, что она сразу протрезвела. Еще через несколько минут пререканий она достала из стиральной машины пачку денег и отсчитала Тане положенную сумму. Причем осталось там раз в 10 больше, это была довольно внушительная пачка денег.

После этого она, сразу подобревшая, разулыбавшаяся, проводила нас до подъезда, расцеловала обеих и потом еще помахала рукой с балкона. Видимо, действительно подействовала угроза лишить ее квартиры. Однако никаких таких влиятельных молодых друзей у нас с Таней не было".

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения участников переговоров.

Задание 3.

Тест «Начало переговоров»

Цель: определение развития умений и навыков ведения начать переговоров.

Материал: текст опросника.

Инструкция: Выберите только один из пунктов-ответов к данным утверждениям.

Текст опросника

1. *Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен:*
 - а) руководитель фирмы;
 - б) заместитель руководителя;
 - в) начальник отдела;
 - г) симпатичная, привлекательная и обязательно улыбающаяся девушка;
 - д) любой член делегации.

2. *Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей:*
- в вестибюле первого этажа;
 - в вестибюле второго этажа.
3. *С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации:*
- справа;
 - слева;
 - спереди;
 - сзади.
4. *Представление участников переговоров происходит:*
- до начала переговоров;
 - за столом переговоров.
5. *В каком порядке происходит представление участников переговоров:*
- сначала представляются гости;
 - сначала представляются хозяева.
6. *Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания:*
- пользуются;
 - только если это глава делегации;
 - пользуются, только после главы делегации.
7. *Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать? Здесь два правильных ответа:*
- вручить ему свою визитку;
 - попросить у него визитку;
 - просто переспросить.
8. *Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным опросом по работе. Как следует поступить:*
- отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
 - извиниться и ненадолго уйти;
 - потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.
9. *Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:*
- хозяева;
 - гости.
10. *Сувениры вручают:*
- без упаковки;
 - в упаковке.
11. *Член делегации, получивший сувенир:*
- упаковку вскрывает;
 - упаковку не вскрывает.
12. *Подарки вручают членам делегаций:*
- равноценные;
 - в зависимости от ранга члена делегации.
13. *Стоит ли дарить иностранцам матрешки, самовары или другие российские сувениры:*
- можно дарить;
 - не стоит.
14. *Принято ли делать гравировку на подарке:*
- принято;
 - не принято;
 - желательно.
15. *Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече:*
- не обязателен;
 - обязателен;
 - по желанию делегации.
16. *Может ли следующий подарок повторять предыдущий:*
- может, если только это не спиртное;
 - не может, если только это не спиртное.

17. *Что является сигналом к началу переговоров:*
а) приглашение главы делегации гостей;
б) приглашение главы делегации хозяев.
18. *С какой стороны от главы делегации размещается переводчик? Здесь два правильных ответа, определите их:*
а) немного спереди;
б) справа;
в) слева;
г) сзади;
д) если невозможно слева, то сзади;
е) если невозможно справа, то сзади.
19. *Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола:*
а) повышает;
б) понижает;
в) это не имеет значения.
20. *Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж: главы делегации, если они одного пола:*
а) повышает;
б) понижает;
в) это не имеет значения.
21. *Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз:*
а) напротив друг друга;
б) под небольшим углом.
22. *При встрече в узком кругу как надлежит садиться хозяину по отношению к главе делегации гостей:*
а) немного спереди;
б) справа;
в) слева;
г) сзади;
д) если невозможно слева, то сзади;
е) если невозможно справа, то сзади.
23. *Кто имеет психологическое преимущество в переговорах:*
а) делегация гостей;
б) делегация хозяев.
24. *Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:*
а) прежде всего четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев;
б) прежде всего постараться понять точку зрения партнера.
25. *В начале переговоров одна из сторон рассказывает о себе. Кто это:*
а) хозяйева;
б) гости;
в) инициатор переговоров.

Ключ к тесту

1 – г; 2 – а; 3 – б; 4 – а; 5 – б; 6 – в; 7 – а, в; 8 – в; 9 – а;
10 – б; 11-б; 12-б; 13-б; 14 – в; 15-б; 16-б; 17 – а; 18-в, д;
19 – а; 20 – б; 21-б; 22-в; 23-б; 24-б; 25-в.

Обработка результатов

Подсчитайте количество совпадений Ваших выборов с ключом теста.

Определите степень развитости Ваших умений и навыков начать переговоры:

Если вы набрали 1 - 9 степень развитости Ваших умений и навыков начать переговоры низкая; 10 - 18 - средняя; 19 - 27 - высокая.

Задание 4.

Ролевая игра

Вы - консультант по переговорам. Требуется Ваш компетентный совет.

К Вам обратилась за помощью деловая женщина и описала следующую ситуацию.

«Не так давно мой муж решил открыть собственное дело и предложил мне пользоваться одной автомашиной, пока его фирма не встанет на ноги. Я не возражала, так как он согласился заводить меня каждый день на работу и увозить домой. Но однажды вечером он опоздал на полтора часа. Он объяснил это опоздание так: "Бизнес - прежде всего". На следующий день он снова опоздал почти на час и снова дал то же объяснение. "А, кроме того, - добавил он, - у тебя все равно не было, наверное, срочных дел". На этот раз я не смогла сдержаться. Тон моей речи был довольно резким. "Почему ты не мог позвонить своему партнеру и сказать, что у тебя была уже намечена встреча? - спросила я его. - "Вы могли бы переговорить после того, как ты отвез бы меня домой". В ответ я услышала следующее: "Не думал, что это необходимо. Я полагал, что ты считаешь, что мое дело более важным". - "А как насчет моего дела? - возразила я. - Значит, я должна все понимать и ждать тебя сколько угодно, как послушная женоушка!" Мы оба начали горячиться. Если так будет продолжаться и дальше, у меня появятся серьезные опасения за наш совместный брак. Как же мне дальше быть?».

Сделайте письменный комментарий этой проблемной ситуации с позиции консультанта по переговорам.

Задание 5.

Анализ конфликтной ситуации

Рассказ участника сделки: «Наша фирма продала книжному магазину небольшую партию календарей. "Для пробы", - как сказали сотрудники магазина. Нам же необходимо было срочно продать всю партию. Для того чтобы это осуществить, мы послали в магазин двух якобы представителей фирмы из далекого восточного, но очень богатого района страны. Эти "представители" пришли в восторг от календарей и договорились о закупке всей партии товара, как только она будет на складе магазина. Оплата может быть произведена по факту: покупатель забирает все, что ему предоставили, и тут же оплачивает товар наличными».

Сотрудники магазина, предвкушая просто ошеломительную прибыль, срочно скупили у нас всю партию календарей. В назначенный день завершения сделки "представители очень богатой фирмы", как Вы понимаете, не явились. Попытка отыскать их сотрудникам магазина, естественно, тоже не удалась».

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения всех участников сделки.

Задание 6.

Психологическая игра «Переговоры»

Цель игры: научиться находить совпадающие интересы и приобрести умение анализировать интересы различающиеся.

Инструкция: ведущий предлагает участникам разделить на три группы. Например, "учителя" - "родители" - "ученики", или "преподаватели" - "студенты" - "заместитель декана", или "родители невесты" - "родители жениха" - "друзья молодых" и т. п. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по вопросу, например, организации выпускного бала, или выезда на сельхозуборочные работы, или проведения свадьбы и т. п. После того, как подготовительная работа завершена, ведущий раздает участникам карточки с индивидуальными заданиями, предупреждая, что задания эти засекречены до конца игры.

Содержание текстов в карточках.

- "Твоя задача: прояснить точку зрения говорящего, чтобы лучше его понять" (2 шт.).
- "Твоя задача: выделить главную проблему и в ходе обсуждения возвращаться к ней" (2 шт.).
- "Твоя задача: в любой ситуации стараться захватить инициативу в разговоре" (1 шт.).
- "Твоя задача: находить общее в точках зрения сторон и показывать это общее всем участникам переговоров" (2 шт.).
- "Твоя задача: уводить разговор в сторону от обсуждаемой проблемы" (1 шт.).

- "Твоя задача: фиксировать промежуточные договоренности и предъявлять их сторонам переговоров как общее достижение" (1 шт.).
- "Твоя задача: подчеркивать общие интересы сторон в переговорах" (1 шт.).
- "Твоя задача: выбрать необычный для тебя стиль общения и придерживаться его" (2 шт.).
- "Твоя задача: внимательно слушать говорящего и повторять или перефразировать его главную мысль своими словами так, как она понята тобой" (1 шт.).

Обсуждение: участники анализируют всевозможные формы общения, пытаются выявить "секретные задания".

Вопросы для обсуждения:

- Что помогало или, напротив, мешало достигнуть договоренности?
- Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?
- Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои "секретные задания".

Задание 7.

Анализ ситуаций

а) Успешно ведя переговоры, Вы соглашаетесь в том числе и на то, что выходит за рамки Ваших полномочий. У Вас есть серьезные опасения, что Ваше руководство принятое Вами решение может не одобрить.

Задача:

- сформулируйте и запишите все возможные модели поведения в данной ситуации;
 - оцените их с точки зрения возможных приобретений и потерь;
- выберите наилучший вариант из них.

б) Вы являетесь руководителем делегации и ведете переговоры по поводу получения весьма крупного и выгодного Вам контракта. Вдруг в середине переговоров один из членов Вашей делегации выступает с инициативой, которая идет вразрез с Вашими планами.

Задача:

- сформулируйте и запишите все возможные модели поведения в данной ситуации;
 - оцените их с точки зрения возможных приобретений и потерь;
- выберите наилучший вариант из них.

Тема 8. Принятие управленческих решений и решение управленческих задач

Цель занятия: сформировать представление о процессе принятия управленческих решений и особенностях решения управленческих задач.

Основные понятия темы: управленческое решение, управленческие задачи, индивидуальные, коллективные решения, мотивация, установка, стратегия, тактика.

Вопросы для обсуждения

1. Управленческие решения, их виды.
2. Мотивация принятия управленческих решений.
3. Решение управленческих задач
4. Методы решения управленческих задач.

Темы рефератов

1. Психологические критерии эффективности управленческих решений.
2. Принципы выработки и принятия управленческих решений.
3. Наиболее эффективные методы решения управленческих задач.

Практические задания

Задание 1.

Проанализировать ситуацию

Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем, он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с Услуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Задание 2.

Тест «Способность принимать решения» (автор Р.И. Мокшанцев, 2002)

Цель: выявление личностных особенностей субъектов переговорного процесса.

Материал: текст опросника.

Инструкция: Оцените каждый вопрос или утверждение соответствующим баллом:

Безусловно «Да» - 6

Пожалуй «Да» - 5

Скорее «Да», чем «Нет» - 4

Скорее «Нет», чем «Да» - 3

Пожалуй, «Нет» - 2

Безусловно «Нет» - 1

Текст опросника

1. Я знаю, что то, что называют информацией – это совокупность фактов и чувств; то, что реально существует, и то, какие чувства люди испытывают по этому поводу.
2. Мои ошибочные решения были основаны на иллюзиях, которые я сам себе создавал.
3. Мы часто получаем те результаты, которых, как подсознательно убеждены, достойны.
4. Чтобы улучшить свое решение, я спрашиваю себя: "Что может произойти потом? А что будет после? А затем?".
5. Знаю, что когда я нацеливаюсь с самого начала на подлинную потребность, то прихожу к лучшим результатам в конце.
6. Мои ощущения зачастую определяют последствия решения.
7. Когда я собираюсь принять оптимальное решение, то знаю, что нужно сделать прежде всего.
8. Собирая необходимую информацию, я доверяю только тому, что нахожу сам.
9. Мои оптимальные решения основаны на вовремя распознанной реальности.
10. На мои решения влияет моя вера в то, чего я достоин.
11. Мои лучшие учителя - те решения, которые я принимал в прошлом.
12. Я всегда стремлюсь найти ответ на вопрос: "Каким должен быть результат, чтобы удовлетворять подлинную потребность?".
13. Чем больше я использую свою интуицию, выясняя, что я чувствую по поводу того, каким образом я принимал свое решение, тем лучше предохраняю себя от дорогостоящих ошибок.
14. Когда я собираюсь принять оптимальное решение и я не знаю, что нужно сделать прежде всего, я использую свою интуицию, чтобы выяснить, чего делать не надо.
15. Когда информацию мне сообщает кто-то другой, я ее проверяю.
16. Чем раньше я узнаю правду, тем раньше приму оптимальное решение.
17. Чтобы выяснить, во что я верю, нужно рассмотреть то, что я чаще всего делаю.
18. Реалистически оценивая те решения, которые я принимал в прошлом, я учусь избегать иллюзорных заблуждений и смотреть в лицо реальности.
19. Когда я принимаю оптимальное решение, я представляю себе нужный результат во всех подробностях.
20. Мои ощущения по поводу того, как я принимал свое решение, зачастую могут предсказать его последствия.
21. Чтобы принять оптимальное решение, я прежде всего перестаю выполнять плохое решение.
22. Собрав необходимую информацию, я задаю себе вопрос: "Какие варианты выбора у меня появились?".

23. Оптимальные решения основаны на простых ответах, которые становятся самоочевидными.
24. Я считаю, что достоин лучшего, но мои действия доказывают, что иногда я не верю в это.
25. Рассматривая результаты прошлых решений, я остаюсь не слишком строгим к себе - ведь в свое время я старался как мог.
26. Когда я устремлен к подлинной потребности, я более решителен и быстрее принимаю оптимальное решение.
27. Не принимаю решения, основываясь на страхе, потому что страх никогда не приносит хороших результатов.
28. Принимая оптимальное решение, я пользуюсь своим интеллектом, задавая себе тот или иной практический вопрос.
29. Собрав необходимую информацию, я задаю себе вопрос: "Какими собственными возможностями я располагаю?".
30. Чтобы узнать правду, я рассматриваю иллюзии, которыми тешил себя, которые хотел бы считать истиной, но не могу принять всерьез.
31. Ключ к неуклонному улучшению моих решений - поверить, что я достоин лучшего, а потом действовать в соответствии с этим.
32. Принимая оптимальное решение, я задаю себе вопрос: "Какого самого худшего результата я опасюсь?".
33. Чтобы узнать, чего я просто "хочу", я спрашиваю себя: "Что я хочу сейчас сделать?".
34. Принимая решение, я стараюсь понять, что я чувствую: умиротворенность или стресс, замешательство или ясность, бессилие или энергичность, страх или энтузиазм, эгоизм или руководство.
35. Принимая оптимальное решение, я пользуюсь своим сердцем, задавая тот или иной вопрос лично.
36. Осознаю, что существует несколько возможностей, о которых я могу не знать.
37. Нам легче замечать ошибки друг друга, поэтому в поисках правды стоит почаще забывать про свое Эго и спрашивать других, что замечают они.
38. Я достаточно тщательно изучил мои прошлые решения и поступки, чтобы выяснить, верю ли я на самом деле в то, что достоин лучшего.
39. Принимая оптимальное решение, стараюсь оценить то, насколько точно я предугадал наиболее вероятные последствия для самого себя
40. Чтобы узнать, что мне "нужно", я спрашиваю себя: "Что я хотел бы видеть сделанным?".
41. Из принимаемого мной решения видно, что я доверяю своей интуиции.
42. Я избегаю нерешительности и половинчатых решений, основанных на полуправде.
43. Я достаточно скрупулезно рассмотрел свои прошлые решения, чтобы научиться на своих ошибках.
44. Я понимаю, что мои решения раскрывают мои верования.
45. Принимая оптимальное решение, я стараюсь оценить то, насколько точно я предугадал наиболее вероятные последствия для других.
46. Чтобы понять, насколько хороши результаты, к которым я стремился, я оцениваю их, рассматривая, соответствуют ли они подлинным потребностям.
47. Собирая необходимую информацию, я больше узнаю о возможностях выбора.
48. Уверен, что не утратил связи с реальностью и знаю определенно, что в действительности происходит вокруг и внутри меня.
49. Я достаточно верю в свое решение, чтобы сразу же начать выполнять его.
50. Принимая оптимальное решение, я знаю, что буду делать в самом худшем случае.
51. Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос: "Удовлетворяю ли я подлинным потребностям?".
52. Я использую свой разум, чтобы ответить на практические вопросы: "Узнал ли варианты выбора?", "Все ли продумал до конца?".
53. Я уверен, что самому себе я говорю "горькую правду".
54. Я знаю, что решил бы сделать сейчас, если бы в самом деле верил, что достоин лучшего.
55. Я использую свой разум, чтобы ответить на практический вопрос: "Все ли я продумал до конца?".
56. Когда принимаю оптимальное решение, я знаю, что чем больше информации соберу, тем больше я узнаю о существующих вариантах выбора.

57. Вижу из моих решений, что я честен сам с собой.

58. Из моего решения видно, что я достоин лучшего.

1. Бланк для заполнения:

1	8	15	22	29	36	42	47	52	56
2	9	16	23	30	37	43	48	53	57
3	10	17	24	31	38	44	49	54	58
4	11	18	25	32	39	45	50	55	
5	12	19	26	33	40	46	51		
6	13	20	27	34	41				
7	14	21	28	35					

Значение шкал теста.

1. Информация о возможностях.
2. Искренность.
3. Проницательность.
4. Продумывание всего до конца.
5. Ориентация на подлинную потребность.
6. Интуиция.
7. Интегральная оценка.

Способность принимать решения.

Для факторов 1 -3: 10 – 26 – низкая; 27 – 43 – средняя; 44 – 60 – высокая.

Для фактора 4: 9 – 23 - низкая; 24 – 39 - средняя; 40 - 54 - высокая

Для фактора 5: 8 – 21 – низкая; 22 – 34 – средняя; 35 – 48 – высокая.

Для фактора 6: 6 – 15 – низкая; 16 – 26 – средняя; 27 – 36 – высокая.

Для фактора 7: 5 – 13 - низкая; 14-21 - средняя; 22 - 30 – высокая.

Тема 9. Конфликты и стрессы в деловом общении

Цель занятия: сформировать представление о конфликте и стрессе в деловом общении

Основные понятия темы: конфликт, стресс, стрессоры, конфликтогены, конфликтное поведение

Вопросы для обсуждения

1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания конфликта.
2. Стратегии поведения в конфликтной ситуации
3. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере.
4. Стресс, стрессоры и конфликтогены в деловом общении.

Темы рефератов

1. Разрешение конфликтов в трудовом коллективе
2. Конфликт между руководителем и подчиненными.
3. Нормализация социально-психологического климата в трудовом коллективе.

Литература

1. Конфликты и переговоры (практическое руководство для менеджеров). - Ростов-на-Дону, 1997.
2. Нартова-Бочавер С.. Психология личности и межличностных отношений. Изд-во «Эксмо-Пресс», М., 2001. – 417 с.

3. Немов Р.С. Психология. 1 кн.: «Общие основы психологии». М., «ВЛАДОС», 2003. – 688 с.
4. Оганян К.М. Психология управления: Учебное пособие. – Ставрополь, Изд-во СКИ БУПК, 2007.
5. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Самара, «БАХРАХ-М», 2000. – 672 с.
6. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликтов и переговоры. М. 2004.
7. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 1999.
8. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. – М.: Изд-во МУ, 1992.
9. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., Изд-во Института Психотерапии. 2005 г. - 490 с.

Практические задания

Задание 1.

Диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению (по К. Томасу)

Цель: определить стили поведения в конфликтной ситуации.

Материал: текст опросника.

Инструкция: Выберите то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики Вашего поведения.

Текст опросника

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

- Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику К. Томаса

№ вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	

8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б			а
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

а) соперничество - наименее эффективный способ поведения, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

б) сотрудничество - участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон;

в) компромисс - соглашение между участниками ситуации, достигнутое путем взаимных уступок;

г) избегание - (уход), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

д) приспособление – означает принесение в жертву собственных интересов ради другого.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Задание 2.

Тест «Куда ты идешь: к стрессу или от него?»

Цель: выявление особенностей эмоциональной сферы респондентов.

Материал: опросник.

Инструкция: С помощью следующего теста оцените свои перспективы обретения или избегания стрессов и скорректируйте свое поведение. В каждой из шести групп ответов отметьте один («а», «б» или «в»), который соответствует вашему поведению.

Текст опросника

1. а) В работе, в отношениях с представителями противоположного пола, спортивных или азартных играх я не боюсь соперничества и проявляю агрессивность.

б) Если в игре я теряю несколько очков и если представитель противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые мои знаки внимания, то я сдаюсь и выхожу из игры.

в) Я избегаю какой бы то ни было конфронтации.

2. а) Я честолюбив и хочу многого достичь.

б) Сажу и жду «у моря погоды».

- в) Ищу предлог увильнуть от работы.
3. а) Люблю работать быстро, и часто не терпится поскорее закончить дело.
б) Надеюсь, что кто-то будет меня «подстегивать».
в) Когда я прихожу домой, то думаю о том, что сегодня было на работе.
4. а) Я разговариваю быстро и громко. В беседе довольно категоричен и перебиваю других.
б) Когда мне отвечают «нет», я реагирую совершенно спокойно.
в) Мне с трудом удастся сдерживать свои чувства и тревоги.
5. а) Мне часто бывает скучно.
б) Мне нравится ничего не делать.
в) Я действую, учитывая желания других людей, а не свои собственные.
6. а) Я быстро хожу, ем и пью.
б) Если я забыл что-то сделать, меня это не беспокоит.
в) Я сдерживаю свои чувства.

Обработка результатов

Подсчитайте баллы: «а» — 6 баллов, «б» — 4, «в» — 2 балла.

24—36 баллов. Ты очень быстро идешь к стрессу. У тебя могут даже появиться симптомы болезней, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника. С тобой, должно быть, людям очень трудно уживаться. Самое главное для тебя сейчас — научиться успокаивать себя. Это будет очень полезно и приятно для всех окружающих.

18—24 баллов. Ты — человек спокойный и не подвержен стрессу. Если ты набрал немного больше 18 баллов, то тебе нужно стать терпимее к окружающим людям. Это позволит добиться от них большего.

12—18 баллов. Твоя бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Наверно, очень раздражаются близкие люди, глядя на твое поведение. Побольше уверенности в себе! Составь перечень своих положительных качеств и совершенствуй каждое из них.

Задание 3.

Тест «Стрессоры»

Цель: выявить степень стрессогенности респондентов.

Материал: таблица с высказываниями

Инструкция: Тест поможет оценить степень стрессогенности различных сторон вашей трудовой деятельности. Подумайте и ответьте, как часто приведенные в таблице факторы мешают вам трудиться. Укажите соответствующую цифру.

Высказывания	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1. Ваши взгляды коренным образом расходятся с взглядами вашего начальника	1	2	3	4	5
2. Работающие со мной люди не знают, что они могут от меня ожидать	1	2	3	4	5
3. Вы убеждены, что вы делаете не то, что нужно	1	2	3	4	5
4. Вы чувствуете, что вы не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей	1	2	3	4	5
5. Вы ощущаете перегрузку	1	2	3	4	5
6. Вам не хватает времени, чтобы сделать работу как следует	1	2	3	4	5

7. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни	1	2	3	4	5
8. Вы часто не знаете, что вам дадут делать	1	2	3	4	5
9. Вы чувствуете, что для исполнения работы вам недостает власти	1	2	3	4	5
10. Вы чувствуете, что не можете переварить всю необходимую информацию	1	2	3	4	5
11. Вы не знаете, как вас оценивает ваш начальник	1	2	3	4	5
12. Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников	1	2	3	4	5

Обработка результатов

Тест имеет четыре секции:

- конфликтность — 1; 2; 3
- перегрузка — 4; 5; 6
- сферы деятельности — 7; 8; 9
- напряженность с руководством — 10; 11; 12

Подсчитайте количество набранных баллов по секциям. Вы можете набрать от 3 до 15 баллов. Количество баллов от 12 и выше указывает на тот факт, что в данной сфере у вас имеют место неурядицы. Общий балл по всему тесту предполагает 12—60. Показатель 36 и выше свидетельствует о том, что ваша работа изобилует стрессогенными факторами.

Задание 4.

Игровая процедура «Экстериоризация внутреннего конфликта»

Цель: выработка умений моделировать процессы разрешения конфликтов в развернутом виде с прогнозом последствий. Можно также данную процедуру использовать для демонстрации и упражнения умений занимать рефлексивную позицию в процессе решения сложно организованных задач.

Первый этап. Процедура проводится в группе из 9 — 12 участников. Одному из участников («субъекту решения») сообщаются *условия задачи*.

Инструкция. Представьте себе, что вы капитан космического корабля, совершающего обычный челночный рейс по маршруту Земля — Луна — Земля. На Луне имеется станция со специальной посадочной площадкой. Она расположена на освещенной стороне Луны. Экипаж станции знает о времени вашего прибытия и, как обычно, готов к встрече. На вашем корабле тоже есть экипаж. Число его членов и функциональные обязанности вы можете вообразить произвольно.

Теперь внимание! При выходе на лунную орбиту в вашем корабле произошла поломка, и вы совершили вынужденную посадку на освещенной стороне Луны на расстоянии не менее 500 км от лунной станции. Направление, в котором находится станция, вам неизвестно.

В сложившейся ситуации вам предлагается определить степень важности следующих предметов:

- карта лунного небосклона;
- баллоны с кислородом (запасные);
- пищевой концентрат;
- самонадувающаяся шлюпка;
- шелковый купол парашюта;
- вода 20 л;
- аптечка с переходниками для скафандра;
- спички;
- сигнальные ракеты;
- магнитный компас;
- пакет сухого молока;
- моток нейлонового шнура;
- обогреватель на солнечных батареях;

радиостанция радиусом действия 200 км.

Самому важному в этой ситуации предмету присваивается № 1, наименее важному — № 14. Все остальные предметы должны получить порядковые номера от 1 до 14. Учтите, что ни один предмет не может остаться непрономерованным и два разных предмета не должны иметь один и тот же ранговый номер.

Одновременно с субъектом решения задачу могут решать все участники группы (им раздаются бланки). Обычно на ранжирование дается около 3 минут.

Перед тем как участники приступят к работе, можно ответить на некоторые вопросы, но ни в коем случае не касающиеся оснований принятия решения, а только о функциональном прямом назначении предметов, входящих в предложенный перечень. На все остальные вопросы может быть дан такой ответ: «Вы капитан, никто лучше вас этого не знает». То есть по условиям игры компетентность участников всегда достаточна. После заполнения бланка у субъекта решения выясняется, единственно ли возможный этот (им предложенный) вариант решения.

Характер задачи подразумевает не менее трех вариантов оснований для ранжирования предметов. В условиях выбора необходимо представить в развернутом виде все стратегии. Например, 1) исходя из идеи самостоятельно двигаться к станции; 2) исходя из идеи ожидания помощи; 3) синтетическая идея и др.

Субъекту решения предлагается «передать» возможные основания решения соответственно числу предполагаемых оснований разным группам. Если будут выделены три варианта оснований, то — трем и т.д.

Всем этим группам (они формируются произвольно или по решению ведущего) выдается по одному бланку, где они должны произвести вторичное ранжирование (первичное было индивидуальным) с максимально детализированными основаниями. Участникам групп разрешается пользоваться своими индивидуальными решениями. Время на групповую работу не ограничивается, но фиксируется для последующего обсуждения и определения того, какая из групп более оперативна в процессе согласования.

Второй этап. После окончания работы во всех группах предлагается организовать экспертный совет, который должен выработать ключевое решение данной задачи. Для работы в совете приглашаются по одному представителю от каждой группы. Каждый эксперт должен будет подписать общее решение, которое без его подписи считается недействительным. Это означает, что каждый эксперт обладает правом «вето». Члены совета заполняют один общий бланк-ключ.

Затем принятые до этого решения сравнивают с ключевым и подсчитывают разницу. Величина разницы — это число штрафных баллов. Наименьшее число штрафных баллов означает индивидуальный или групповой выигрыш.

Субъект решения заполняет свои собственные бланки на каждом этапе «движения» задачи, наблюдая (без вмешательства) за ходом обсуждения в группах и на экспертном совете, т.е. работает параллельно всем остальным участникам.

В заключение процедуры субъект решения отвечает на вопросы о том, насколько развернувшаяся в группах дискуссия соответствовала динамике осуществления выбора, на каких этапах процедуры и с какими группами происходила солидаризация, какие варианты решений были отвергнуты, каково отношение к отвергнутым вариантам.

Задание 5.

Ролевая игра «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте»

А. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась.

Как довести до нее свои соображения?

Б. Во время деловой встречи с Вами ваш сотрудник из отдела рекламы “вышел из себя”, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

Что вы предпримете?

В. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать “тусовки” прямо на рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Г. Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что вы предпримете?

Задание 6.

Упражнение «Давай разделим деньги»

Цель упражнения - поставить студентов в ситуацию конфликта. Необходимо найти свой стиль решения конфликта.

Этапы работы:

1. Разделитесь на подгруппы по три человека. Каждый человек в подгруппе вносит в «кассу» по 25 копеек. Общую сумму 75 копеек положите на равном расстоянии от всех участков.

2. За 15 минут члены подгруппы должны решить, как разделить' деньги между двумя ее членами. Только двое могут получить деньги. Можно просто разыграть деньги (с помощью монеты или спички). Или договориться по поводу того, кто и какую сумму получит. Цель упражнения следующая: каждый должен постараться получить как можно больше денег.

3. Как только члены подгруппы придут к решению, запишите ответы на следующие вопросы:

а) Что вы чувствовали во время упражнения?

б) Какие виды поведения были вам свойственны во время упражнения? Опишите их особенности и протекание.

в) Как бы вы определили ваш стиль разрешения конфликта в этом упражнении? Опишите его особенности.

4. В подгруппе каждый дает обратную связь о чувствах, поведении и стиле разрешения конфликта других участников.

5. Со всеми членами группы обсудите, что вы узнали о себе и вашем стиле разрешения конфликтов.

Задание 7.

Упражнение: «Аукцион пятикопеечных монет»

Цель: изучить способы, с помощью которых ситуация может стать соревновательной или сотрудничающей.

Описание упражнения:

1. Человек, которого группа назначает проводить аукционную продажу, имеет неограниченное количество пятикопеечных монет, предоставленных всеми членами группы. Четыре человека должны высказать желание принять участие в аукционе.

2. Четверо добровольцев садятся в ряд. Ведущий объявляет к продаже пятикопеечную монету, и каждый доброволец по очереди предлагает свою цену. Предложения о цене монеты делаются исходя из цены в одну копейку. Пятикопеечная монета считается проданной, когда три из четырех добровольцев по очереди решают не торговаться. Когда объявляется к продаже следующая пятикопеечная монета, первая возможность предложить цену передается по очереди. Например, если А первый предлагает цену за первую монету, то Б первым предлагает цену за вторую монету. Если члены группы, наблюдающие за добровольцами, хотят им что-то сказать, им разрешается написать и передать записки.

3. Обсуждение в группе проводится, когда продано 20 пятикопеечных монет. Определите поведение каждого добровольца как: сотрудничающее или соревновательное. Обсудите, почему они действовали так, а не иначе. Какие предположения о ситуации они делали?
4. В этой ситуации добровольцы могут определить ситуацию как сотрудничество, если каждому из них дана возможность купить разное число монет за одну копейку. Ситуация определяется соревновательной, если добровольцы делают ставки друг против друга. Ситуация сотрудничества имеет место, когда первый участник предлагает одну копейку, а остальные молчат, затем следующий по очереди предлагает 1 копейку, а остальные не участвуют в торге и т. д.
5. Обсудите в группе, почему мы соревнуемся друг с другом и почему сотрудничаем. Почему мы чаще соревнуемся, чем сотрудничаем, хотя последнее дало бы нам больше? Почему наши действия часто связаны с боязнью чего-то недобрать, как будто это что-то имеет ограниченный характер (например, любовь), когда на самом деле запас не ограничен.

Задание 8.

Упражнение «Разрешаем конфликт конструктивно»

Цель: определить возможности конструктивного разрешения конфликта.

Задание: Вспомните конфликт, который был у вас с кем-либо. Если возможно, попросите другого человека помочь ответить на вопросы, приведенные ниже. Если этот человек участвует в упражнении, все ответы должны быть согласованы с ним. Если он не может или не хочет быть участником упражнения, попытайтесь самостоятельно ответить на вопросы.

1. Как вы определяете проблему между вами?
2. Как другая сторона определяет эту проблему?
3. Какое ваше поведение способствует появлению проблемы или представляет проблему?
4. Какое поведение другой стороны способствует появлению проблемы или представляет проблему?
5. В какой ситуации проявляются вышеперечисленные виды поведения?
6. Как можно определить проблему, чтобы ее содержание было как можно более узким?
7. В каких областях наблюдаются различия или несогласия между двумя сторонами?
8. Каковы области общности или согласия между двумя сторонами?
9. Как можно полнее обозначить те виды поведения другой стороны, которые вы находите неприемлемыми в конфликте.
10. Как можно полнее обозначить ваши виды поведения, которые другая сторона в конфликте находит неприемлемыми.
11. Какие события непосредственно вызвали конфликт?
12. Отвечая на эти вопросы, мы избежали:
 - а) Зеркального отражения.
 - б) Механизма: бревно в своем глазу и соринка в глазу другого.
 - в) Двойного стандарта
 - г) Полярного мышления.
 - д) Отрицательных сбывающихся пророчеств
 - е) Прекращения общения или отказа общаться.
 - ж) Использования коммуникации для обмана, манипуляции или принуждения.
13. Отвечая на эти вопросы, мы использовали
 - а) Личные высказывания.
 - б) Высказывания об отношениях-
 - в) Ответ с пониманием.
 - г) Обмен ролями.
 - д) Конструктивную конфронтацию.
 - е) Выражение принятия другого человека
 - ж) Установление доверия.
14. Что вам нужно сделать, чтобы разрешить конфликт?
15. Что нужно сделать другой стороне, чтобы разрешить конфликт?
16. Какие общие цели (для обеих сторон) помогут вам сообща разрешить конфликт?
17. Какие ваши достоинства вы можете использовать для разрешения конфликта?

18. Какие достоинства другой стороны могут быть ею использованы для разрешения конфликта?
19. Как вы и другая сторона узнаете, что конфликт разрешен?

Тема 10. Этика, культура и этикет в управленческом общении

Цель занятия: сформировать понятие об этике, культуре и этикете в ситуациях делового и управленческого общения.

Основные понятия темы: этика, этикет, культура общения.

Вопросы для обсуждения

1. Этика и культура в управленческом общении.
2. Этика взаимоотношений руководителя с подчиненными.
3. Организационно-правовые основы служебных отношений руководителей и подчиненных.
4. Правила дистанционного общения.
5. Этикет в деловом общении.

Темы рефератов

1. Деловой этикет и национальные особенности делового общения.
2. Этика постановки вопросов и техника ответов в процессе делового общения.
3. Этика нейтрализации замечаний и защита от некорректных собеседников.
4. Нормативные и этические правила документирования.
5. Этика деловой корреспонденции.

Литература

1. Бондаренко Н. В., Куштеров Р. М., Бабич К. А. Этикет делового человека. - в 2 Ч. - Ставрополь, 2000.
2. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений. - М., 2001.
3. Грачев Ю.Н. Ведение переговоров с иностранцами. - М., 1997.
4. Лисенкова Л. Ф. Психология и этика деловых отношений в коммерческой деятельности. Ч. 1. - М., 1994.
5. Оганян К.М. Этика деловых отношений и переговоров: Учебно-практическое пособие—Ставрополь, Изд-во СКИ БУПК, 2006.
6. Оганян К.М. Психология управления: Учебное пособие. — Ставрополь, Изд-во СКИ БУПК, 2007.
7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 415 с.
8. Смирнов Г.Н. Этика бизнеса, деловых и общественных отношений. - М.: Изд-во УРАО, 2001.
9. Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. - М.: Ось-89, 2000.

Практические задания

Задание 1.

Анализ ситуаций

Ситуация 1. Вы являетесь партнером в фирме, занимающейся покупкой билетов в городах С и Н. Цель вашей фирмы — приобретение билетов на популярные концерты и спортивные соревнования, которые будут перепроданы. Ваши потенциальные клиенты — это должностные лица высших уровней, которые не имеют достаточно времени стоять в длинных очередях за билетами.

Каждому официально разрешается приобретать только четыре билета на одно представление. Раньше вы нанимали студентов, которые стояли в очередях и приобретали билеты. Даже выплачивая минимальную зарплату, вы поняли, что такой метод действия слишком дорог, чтобы получать нормальную прибыль.

Вскоре вы обнаружили, что существует другой, менее дорогой способ обеспечить покупку билетов. Несколько недель назад вы наняли для этого бездомного. Пока он стоял в очереди, вы обеспечивали его двухразовым питанием. В обмен на четыре билета вы платите ему 100 рублей.

Оставшись довольным проделанной работой, вы нанимаете еще бездомных. Создается впечатление, что они остаются довольны оплатой работы и едой, ваши прибыли постепенно возрастают.

Казалось, все шло отлично до вчерашнего вечера, когда вам позвонили из отдела по продаже билетов. Менеджер был расстроен двумя вещами. Во-первых, поступили жалобы от обычных покупателей билетов, что они стоят часами в очередях только для того, чтобы узнать, что все билеты проданы. Во-вторых, поселения бездомных перед отделом по продаже билетов портят внешний вид и имидж предприятия. Один особенно разгневанный покупатель устроил скандал из-за того, что он вынужден стоять в очереди с "грязными, невымытыми бомжами".

Сегодняшняя утренняя газета сообщила о вашем бизнесе. Очень обеспокоенный, с газетой в руке ваш партнер ворвался к вам в кабинет. Заранее прочитав статью, вы поспешно говорите: "Честно говоря, эта статья явилась настоящим сюрпризом для меня. Мне казалось, что мы не только предоставляем услуги нашим клиентам, но и помогаем бездомным — обеспечиваем их пищей и деньгами, которых они не имели бы без нас".

Успокоившись, партнер просит провести тщательный анализ ситуации, и вы соглашаетесь предоставить ему отчет в письменной форме. Проводя анализ, вы задаетесь *следующими вопросами*. Действительно ли вы помогаете бездомным или вы только пользуетесь их затруднительным положением? Наносите ли вы кому-нибудь вред? Следует ли вам продолжать свою деятельность, нанимая бездомных? Следует ли вам внести некоторые изменения в вашу деятельность?

а) Продумайте ответы на следующие неоднозначные вопросы:

- Какие факты необходимо принять во внимание?
- Какие этические последствия будут при принятии решения продолжать нанимать бездомных?
- На каких категориях отразится это решение?
- Какие законные/договорные условия должны быть учтены?
- Обеспечивает ли этический свод законов решение данной проблемы?
- Какие плюсы и минусы будут существовать для каждой категории?
- Какие обязательства перед каждой категорией возникают у компании?
- Что должна предпринять фирма?

б) Выделите основные моменты в вашем докладе партнеру.

в) Составьте отчет для вашего партнера.

Ситуация 2. Компания "К", основной поставщик частей двигателя для завода, производящего самолеты, разработала новый технологический процесс. Этот метод сокращает цену производства на 11%. Новый продукт удовлетворяет стандартам компании, государства и потребителей; но риск неудачи выше по сравнению с использованием ныне существующей, более дорогой технологии. Неудача, если это произойдет, вызовет отказ работы двигателя во время полета.

а) На основе анализа какие решения вы примете? Выделите основные моменты вашей позиции.

б) Как вице-президент по производству, вы резко выступаете против применения нового процесса производства. Поэтому вам поручено разработать новый, более эффективный технологический процесс. Должен ли ваш доклад начальству включать моменты, соответствующие этическим нормам? Или вы должны указать только те детали, которые требуют начальство для применения проекта? Выделите основные моменты вашего доклада.

в) Составьте отчет президенту компании и руководству по производству.

Ситуация 3. Корпорация "N" нанимает пятерых работников для производства детали B-132. Отдел по производству выдвинул идею закупить специальную машину, которая может обеспечить тот же объем производства при снижении затрат на 75 тыс. руб. Пять человек окажутся без работы при принятии такого решения. В прошлом году корпорация получила прибыль в размере 60 млн руб., или 3 руб. за акцию (20 млн акций). Выступая в роли вице-президента по производству, вы должны сделать отчет президенту компании.

а) Основываясь на анализе, какое решение вы примете?

б) Выделите основные моменты вашего доклада президенту компании.

в) Составьте отчет президенту компании.

Задание 2.

Ответьте на вопросы:

- Этично ли принять предложение капитана корабля совершить "незапланированные рейсы", которые гарантируют приличные деньги от некоторых клиентов, вложивших деньги в это предприятие?
- Должны ли продукты, произведенные с использованием устаревшей технологии, быть отозваны обратно?
- Какое действие необходимо предпринять, когда бухгалтер узнал, что клиент подал фальшивые документы о поступлении налогов?
- Этично ли компании, производящей питьевую воду, бесплатно поставлять ее солдатам противника во время ведения военных действий?
- Этично ли якобы не заметить ошибку продавца в вашу пользу?

Задание 3.

Оцените ситуации с точки зрения их этичности

1. Аудитор в ходе проверки обнаружил незаконно выданный ассоциацией заем, но уничтожил документы по приказу непосредственного руководителя.
2. После достижения соглашения о цене на покупку новой машины представитель службы сбыта принял от покупателя 100 долл. за то, что убедил руководство продать машину на 300 долл. дешевле.
3. Столкнувшись с неудачами в попытках выйти на иностранный рынок, компания, производящая велосипеды, дала 500 тыс. долл. одному бизнесмену из этой страны за то, что тот подсказал путь продажи большой партии, что принесло компании 5 млн долл. чистого дохода.
4. Мукомольная компания разработала новый процесс размола зерна, который, однако, выделял больше пыли, чем допускали контрольные стандарты. Компания использовала этот процесс в ночную смену, когда загрязнение не было заметно.
5. Подрядчик, производящий запчасти для автомобилей, обнаружил, что трансмиссия не отвечает требованиям 120% запаса надежности, тогда как по спецификации требовался уровень не ниже 130%. Подрядчик не раскрыл эти результаты производителю машин.
6. Продавец сбывает более дорогой товар потребителю, тогда как последнему лучше подошел бы другой товар, причем и более дешевый.
7. Постирав новое платье в соответствии с прилагаемой инструкцией производителя, женщина обнаружила, что платье село и полиняло. Продавцы отказались вернуть деньги за этот товар.
8. Компания по производству женского белья попросила два универсальных магазина для сбора нужной информации установить в примерочных особые зеркала, через которые можно смотреть насквозь с другой стороны.
9. Представитель службы сбыта уделяет главное внимание положительным сторонам продукта, избегая обсуждения проблем, с которыми может столкнуться фирма-покупатель при его использовании.
10. При принятии решений о цене, сроках поставки и иных условиях продажи для представителя сбыта большую роль играют его личные симпатии (антипатии).
11. Представитель сбыта собирает информацию о конкурентах, задавая специфические вопросы покупателям продукции конкурентов.

Задание 4.

Тест «Система ценностей» (автор Мокшанцев Р.И., 2002)

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях.

Ответьте на вопросы и подсчитайте результат, используя такой код.

- СС- совершенно согласен
С - согласен
НС - не согласен
СНС- совершенно не согласен

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
2. Возможны случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда поэтому необходимо давать примерные цифры.
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
8. Я бы раскрыл «желательную дату» отгрузки заказа, чтобы заполучить этот заказ.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.
10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи.)
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей — вполне приемлемо.
15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т.д.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота.

Оценка ответов в баллах:

СНС — 0, НС — 1, С — 2, СС — 3.

Если вы набрали в сумме:

- 0 — Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого,
- 1—5 Вам можно идти в епископы.
- 6—10 Высокий этический уровень.
- 11—15 Приемлемый этический уровень.
- 16—25 Средний этический уровень.
- 26—35 Требуется моральное совершенствование.
- 36—44 Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.
- 45 — Охраняйте ценные вещи от самого себя.

Задание 5.

Анализ ситуаций

Представьте, что Вы руководитель. Как вы поступите?

1. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно вы познакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями.

2. Ваш научно-исследовательский отдел усовершенствовал один из выпускаемых фирмой товаров. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но вы знаете, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт.

3. Вас попросили пополнить «дешевый» сектор вашего товарного ассортимента упрощенной моделью, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей. Товар, лишенный усовершенствований, будет не очень хорошим, но можно надеяться, что коммивояжеры сумеют уговорить покупателей приобретать более дорогие модификации. Вас просят дать «зеленый свет» созданию «раздетого» варианта.

4. Вы беседуете с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по товару в конкурирующей фирме, и считаете, что ее можно взять на работу. Она с удовольствием расскажет вам обо всех планах конкурента на предстоящий год.

5. У одного из ваших дилеров на важной сбытовой территории недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж упали. В прошлом это был один из самых высокопроизводительных продавцов фирмы. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество запродаж теряется. Есть юридическая возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

6. Есть шанс привлечь крупного клиента, который будет много значить и для вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Вам помощник советует послать этому агенту на дом цветной телевизор.

7. Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своему товару свойство, которое окажет большое влияние на сбыт. На ежегодной специализированной выставке у этой фирмы будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве товара. Вы без труда можете послать на этот прием своего соглядатая, чтобы узнать о нововведении.

8. Вы изо всех сил стараетесь добиться заключения большого контракта и в ходе переговоров о запродаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он, по всей вероятности, передаст заказ вашей фирме.

9. Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных кампаний, в общих чертах разработанных рекламным агентством для вашего нового товара. Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи». Вторая кампания (Б) использует сексуально-чувственные мотивы и преувеличивает выгоды товара. Третья кампания (В) - запутанная, кричащая, вызывающая раздражение, но она наверняка привлечет к себе внимание аудитории. Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики располагаются в следующем порядке: В, Б и Д.

10. Являясь вице-президентом по маркетингу пивоваренной компании, вы узнаете, что в одном из самых прибыльных для вас штатов собираются поднять возраст официально разрешенного потребления спиртных напитков с 18 лет до 21 года. Вам предложили присоединиться к другим пивоварам, организующим лобби против законопроекта, а также сделать определенные денежные взносы.

11. Вы хотите опросить выборку потребителей об их реакциях на товар конкурента. Предлагается провести эти интервью якобы от имени некоего несуществующего безобидного Института по исследованию маркетинга.

12. Вы выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Ваш помощник подсказывает, что сбыт пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды.

13. Вы беседуете со способной женщиной, желающей поступить к вам торговым агентом. Уровень ее квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали ранее. Однако есть подозрения, что ее прием на работу вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших нынешних торговых агентов, среди которых нет женщин, и может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

14. Вы управляющий службой сбыта в фирме, торгующей энциклопедиями. Обычно коммивояжер - торговец энциклопедиями проникает в дом под предлогом якобы проведения опроса. Окончив опрос, он переключается на выполнение своей коммерческой задачи. Метод этот представляется чрезвычайно эффективным и применяется большинством конкурентов.

Тема 11. Лидерство и руководство

Феномен **лидерства** коренится в биологической природе человека. **Протолидерство** обнаруживает себя уже в среде животных, ведущих групповой (стадный или стайный) образ жизни. В группе упорядоченность достигается благодаря вертикальному и горизонтальному распределению функций и ролей. Формируется иерархическая пирамида, на вершине которой находится протолидер.

Руководитель – это человек, наделенный административными и экономическими полномочиями.

Лидер – это человек, способный управлять без применения полномочий.

В любой коммуникативной ситуации только 7% ее динамики и результата зависят от ролевого поведения, и 93% – от личностной составляющей коммуникантов.

Соотношение лидерства и руководства

способ воздействия	лидерство	руководство
уровень воздействия	глубинный, подсознательный, иррациональный, личностный	поверхностный, осознанный, рациональный, ролевой
слои человеческой психики	«животный», биологический	социальный, «цивилизованный»
стиль управления	высокопримативный, «силовой»	низкопримативный, «культурный»
источник влияния	харизма	авторитет

Т.е. для того, чтобы стать эффективным руководителем, необходимо иметь авторитет, а для лидерства необходима харизма.

Авторитет – это общепризнанное ролевое влияние лица, основанное на знаниях, нравственном достоинстве и опыте.

Харизма – это комплекс врожденных свойств, позволяющий субъекту оказывать личностное влияние на окружающих.

Наиболее оптимальный вариант – способность сочетать лидерство и руководство. Но при отсутствии врожденных свойств лидера их можно компенсировать грамотным руководством. Есть группы, в которых способность к лидерству и руководству играет одинаковую роль, есть также группы, в которых харизма более важна, нежели авторитет, и наоборот.

Задание 1. Определите, для какого типа групп важнее харизма, для какого – авторитет, и где они играют одинаковую роль. Обсудите и обоснуйте свой выбор.

№	тип группы	харизма	авторитет
1.	группа трудных подростков в исправительной колонии		
2.	группа ученых в Академии наук		
3.	группа дизайнеров в рекламном агентстве		
4.	группа детей в детском саду		
5.	группа рабочих на стройке		
6.	группа геологов в полярной экспедиции		
7.	группа студентов в учебном процессе		

Очень часто роль харизмы и авторитета зависит от конкретной ситуации.

Задание 2. Сравните одну и ту же группу в разных ситуациях. В каких ситуациях большее значение имеет авторитет, а в каких – харизма, и почему?

№	Ситуация и группа	X	A
---	-------------------	---	---

1.	Группа туристов в европейском городе. Все здесь впервые, за исключением одного, который хорошо знает город, бывал здесь раньше неоднократно, к тому же владеет языком. Он возглавляет группу и принимает решения относительно маршрутов по достопримечательностям, отеля, ресторанов, магазинов и т.п.		
2.	Группа туристов в затруднительной спорной ситуации на таможне. Законов никто не нарушает, но таможенный инспектор колеблется. Один из туристов берет на себя роль посредника между таможней и группой. Он не очень хорошо знает язык, но обладает обаянием, артистизмом и умением договариваться.		
3.	Группа туристов в незнакомой дикой местности. Есть подозрение, что они сбились с пути. Темнеет и погода портится. Необходимо принять решение о ночлеге. Некоторые члены группы устали и хотят заночевать «прямо здесь». В результате все прислушиваются к мнению опытного походника, который достаточно хорошо знает местность, подбадривает всех и уговаривает пройти еще 3 км.		

Задание 3. Определите, как обстоят дела с авторитетом и харизмой у героя песни¹. Обоснуйте свое мнение.

Жил отважный капитан, он объехал много стран,
и не раз он бороздил океан.
Раз пятнадцать он тонул, погибал среди акул,
И ни разу даже глазом не моргнул <...>
Но однажды капитан был в одной из дальних стран
И влюбился, как простой мальчуган.
Раз пятнадцать он краснел, заикался и бледнел,
Но ни разу улыбнуться не посмел <...>

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте лидерство. Назовите факторы эффективного лидерства.
2. Опишите сущность руководства. Сравните руководство и лидерство в зависимости от конкретной ситуации.
3. Охарактеризуйте авторитет. Приведите примеры групп, для которых важным является авторитетное руководство.
4. Охарактеризуйте харизму. Сравните харизму и авторитет в зависимости от конкретной ситуации.

Тема 12. Управление авторитетом и харизмой

Харизма является врожденным качеством, но и ею можно управлять и частично наработать. **Авторитет** является, большей частью, итогом усилий по саморазвитию. Как уже было сказано, лучше иметь то и другое, однако, в некоторых ситуациях, излишняя харизма может даже повредить. Все зависит от ваших личных целей, от контингента, которым вы собираетесь управлять.

Составляющие харизмы и авторитета

	харизма	авторитет
внешность	впечатляющая, необычная, экзотическая	классическая, почтенная, элегантная
возраст	не имеет значения	средний

¹ Текст в сокращении. Оригинал: «Песенка о капитане». Автор стихов: В.Лебедев-Кумач

имидж	соответствует контингенту, на который планируется оказать влияние	соответствует контингенту, на который планируется оказать влияние
происхождение	необычное, загадочное	соответствует контингенту, на который планируется оказать влияние
основной способ воздействия	внушение, «заражение»	убеждение
знания, умения, навыки	необычайные способности в любой области	высокий профессионализм в нужной области
дополнительные характеристики	ораторское мастерство, артистизм, психологические и педагогические навыки, высокий уровень энергетики	

Задание 1. Создайте портрет идеального лидера / руководителя для каждой группы из задания 5.

№	внешность	возраст	знания, умения	дополнительно
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

Задание 2. Определите для себя, какими группами людей вы хотите управлять: _____

Задание 3. Определите, какие качества вам для этого нужны, и к чему они относятся: к авторитету или к харизме?

качество	А	Х

Рассмотрим методы управления составляющими харизмы и авторитета от поверхностного к глубинному.

Знания, умения, навыки

Нарабатываются исключительно методом самообразования, профессиональной переподготовки, повышения квалификации и т.п.

Дополнительные характеристики

Авторитетный руководитель обязательно должен обладать такими особенностями как ораторское мастерство, артистизм, психологические и педагогические навыки. Все это нарабатывается в ходе различных курсов и тренингов.

Возраст

Возраст — это характеристика, на которую повлиять достаточно сложно. Корректируется соответствующим имиджем, но в разумных пределах.

Внешность

Аналогично корректируется соответствующим имиджем.

Имидж

Имидж — это мнение окружающих о субъекте, выраженное в виде образа, разновидность стереотипа.

4 уровня «имиджевой упаковки»:

1. физическая оболочка человека, все его тело;
2. умения и способности;
3. образ жизни человека;
4. окружение.

Чтобы более эффективно выстраивать свою роль лидера, необходимо выстраивать образ жизни соответственно своему статусу. Показатели имиджа харизматичного лидера:

- окружающие вещи (одежда, аксессуары, жилище, автомобиль), а также животные (желательно содержать редких экзотических животных или породистых рекордсменов);
- окружающие люди (родные, друзья, знакомые, наличие охраны, личного тренера, психолога, парикмахера и т.п.);
- особый распорядок дня, необычные хобби и т.п.;
- «харизма чужака» (быть иностранцем, из другого региона, иметь этнические черты во внешности, частые поездки за рубеж, интересоваться другой культурой).

Происхождение и биография

Для повышения лидерского потенциала желательно иметь загадочное происхождение и биографию. Исследователи называют это «созданием харизматического мифа».

Составляющие харизматического мифа:

- «пройти через смерть», в т.ч. если вы чуть не умерли во время собственного рождения, перенесли смертельную болезнь, выжили в катастрофе, и т.п.
- интересное детство и юность, например, жили в горах, учились за границей, и т.п.
- пережили какое-то нестандартное событие, результатом чего было *озарение*, например, прыжок с парашютом, встреча с великим человеком.

Необычные способности

Примеры необычных способностей: свободно общаться на нескольких языках; владеть экзотическими видами борьбы; понимать язык животных и птиц; спать 3 часа в сутки, обходиться без еды, и т.п.

При отсутствии необычных способностей их можно симитировать.

Личностные качества

Примеры личностных свойств эффективного руководителя:

1. Сила характера как: твердость в осуществлении принятых решений; привычка не откладывать действия; невозмутимость в критических ситуациях; умение взять риск на себя; умение признавать свои ошибки, не настаивать на заблуждениях.
2. Жесткость как непреклонность в осуществлении взысканий. Роль руководителя не предполагает дружеских отношений с подчиненными, потребность в аффилиации следует удовлетворять вне работы.
3. Коммуникабельность, которую нужно развивать в себе соответствующими тренингами и упражнениями.

4. Пассионарность (термин, введенный А. Гумилевым), т.е. наличие высокого уровня энергетики, высокий уровень эмоциональности.
5. Уверенность в себе.
6. Обладание волей, т.е. способность жертвовать сиюминутными желаниями во имя достижения цели.
7. Интеллект.
8. Дар интуиции как основное условие для поиска нестандартных решений, креативное мышление. Интуицию тоже можно наработать специальными упражнениями, она усиливается с накоплением опыта и знаний.
9. Агрессивность, доминантность. На ранних стадиях развития общества оно ощущает потребность в доминантном вожаке, который способен возглавить борьбу, защитить группу от врагов и самому организовать нападение для отъема ресурсов.
10. Способность к рефлексии.
11. Стрессоустойчивость.
12. Артистизм как способность сыграть нужные эмоции и скрыть настоящие. Это качество критически необходимо для ведения переговоров.
13. Независимость личности.

Самоощущение лидера

Самая основная и глубинная составляющая лидерского потенциала – это самоощущение «хозяина жизни».

Задание 4. Оцените практикум «Королевская прогулка»². Подумайте, как вы можете применить эту технику в ближайшем будущем:

На этой неделе вы будете в незнакомом месте ... представьте себе, как вы входите туда, как будете там держаться. Это помещение ваше и вам знакомо, а если что-то позабыли, вам должны напомнить все, что нужно. Конечно, вам все всё должны. В этом помещении вам не нужно сжиматься и оглядываться, хотя, если вам что-то понравилось, вы можете с одобрением и интересом это рассмотреть. Естественно, все вокруг – ваши подданные, хотя не все в курсе, что вы их король. Ничего, вы благосклонны в любом случае ... Так и проживайте свой день – вам понравится! Вышли из дому – великолепный день, вас встречает весь ваш город, все эти идущие люди любят своего короля ... вы не отвлекаете их своим присутствием и разрешаете им идти по своим делам: они вам пока не нужны, вы изволите сегодня кататься на маршрутном такси... Королевской походкой вы подошли к остановке маршрутки – там очередь. Не страшно: вы – король, и вам нет нужды торопиться. Вы улыбнулись и милостиво встали вместе со всеми: настоящему королю приятно побыть среди своего народа...

Задание 5. Определите, каким способом вы будете набирать составляющие авторитета / харизмы, конкретизированные вами в задании 10.

составляющая	необходимые условия ее наработки

² Источник: Н.Козлов «17 мгновений успеха: стратегии лидерства», с. 53-57.

Задание 6. Оцените «личную легенду», созданную одной из участниц тренинга по самоменеджменту³. Создайте для себя аналогичную легенду и применяйте в сочетании с заданием 11.

Первое разочарование ее постигло в подростковом возрасте, когда мама наконец призналась, что ее отец - никакой не погибший летчик, а мерзавец, который обрюхатил ее и бросил. С этого момента, вспоминала Олеся, начался период самобичевания и тотальной невезухи. Девочка сразу же стала себе внушать, что была невезучей с самого начала, если даже отец отказался от нее ...И тогда внутри словно что-то щелкнуло: «Что же ты сама с собой делаешь!» Олеся покопалась в себе по всем правилам психологической науки, отыскала так называемый «якорь», тянущий ее вниз, и решила жить и думать совсем по-другому ... Она рассмотрела себя в зеркало и пришла к выводу, что намного симпатичнее матери, сказала ей за это большое спасибо, ведь еще не известно, что получилось бы, если бы ее отцом был какой-то другой, менее красивый мужчина. Она даже придумала душещипательную историю о том, что ее отец приехал учиться из Латинской Америки, в мединституте познакомился с матерью и хотел жениться. Но его аристократическая семья поставила условие: или он женится по своей воле и никогда не возвращается в родовой дворец и на родные кофейные плантации, или женится по указке родителей на аристократке из соседнего поместья. Он, когда мать уже была беременна, отправился просить родителей дать согласие, но так и не вернулся обратно. Отец «латиноамериканского» папочки собрался умирать как раз накануне приезда сына и перед смертью попросил сына пообещать, что он исполнит волю отца и не женится на русской девушке. Сын не мог отказать умирающему. Так без отца появилась на свет малышка Олеся — жгучая брюнетка со смуглой кожей. Отец очень хотел вернуться к любимой русской, но клятва сковывала его, а как настоящий аристократ, он не мог нарушить слово. Спустя два года он разбился в автокатастрофе. Такая история собственного рождения устраивала Олесю намного больше, чем настоящая (достоверность ее рассказов подружкам напрямую подтверждали бразильские сериалы, которые как раз стали крутить по телевизору, о такой PR-поддержке придумщица даже и не мечтала). Она сразу же возомнила из себя аристократку, у нее поменялись даже жесты и манера держать себя, а главное, пришла уверенность и вера. Олеся закончила экономический факультет, а через несколько лет стала директором крупнейшего мебельного центра и вышла замуж за известного в ее городе бизнесмена ... Муж периодически мучает тещу расспросами о бразильском женихе, но та держится как на допросе, ссылаясь на срок давности и глубину душевной травмы. Придуманная дочкой история наложила отпечаток даже на нее. Теперь она, со слезами на глазах, смотрит сериалы и сама почти верит, что когда-то в ее жизни был красавец Хулио. Такая вот история.

Вопросы для самопроверки

1. Сравните харизму и авторитет с точки зрения их основных составляющих. Назовите общие и отличительные черты.
2. Охарактеризуйте авторитетное и харизматическое управление различными группами людей в разных ситуациях.
3. Перечислите методы управления составляющими харизмы и авторитета.
4. Охарактеризуйте имидж, перечислите его составляющие. Оцените роль имиджа в процессе харизматического управления.
5. Перечислите личностные свойства эффективного руководителя. Сравните врожденные свойства и свойства, подлежащие наработке и коррекции.
6. Оцените важность самоощущения лидера.

³ Источник: www.w-karera.ru/opt_tryda/ (дата обращения – март 2012).

Тема 13. Типы руководства, роли руководителя и стили управления

3 основные типа руководства:

Формальное руководство (другой вариант – назначенное). Власть держится на «силе начальственного кресла» и субординации. Лидер отстаивает свои позиции, опираясь на властные полномочия, авторитет (моральный и функциональный) и влиятельные связи.

Неформальное руководство (другой вариант – протолитерство или натуральное лидерство). Возникает путем естественного отбора и конкурентной борьбы в самоорганизованной группе.

Источники неформального руководства:

1. Личное обаяние и приятность в общении (тип личности – «душа компании» или «тамада»).
2. Сила, агрессия, угрозы (тип личности – «человек с сильным характером»).
3. Особые умения и способности, воздействие на эмоции, манипулирование.

Скрытое руководство (другое название – «серый кардинал», «закулисный лидер»). Его влияние основывается на манипулятивных умениях и сильной харизме. Это некий человек, не обладающий формальной властью, но влияющий на все решения руководства. Никогда не бывает у власти, но всегда находится рядом с ней, избегая всех негативных сторон жизни лидера. Обладает высокой интуицией, сильным влиянием на людей. Обычно обладают неброской внешностью, не стремятся выделяться, показывать себя, всегда остаются в тени.

Таким образом, для завоевания статуса лидера важно добиться как формального, так и неформального признания группы, а также оказывать скрытое влияние.

Роли руководителя

Репрезентативный руководитель. Обладает только представительской функцией. Часто «директор» – это назначенная должность, которую может занять другой «директор», если так решит хозяин бизнеса.

Каталитический лидер, «мотиватор». Претворяет в жизнь идеи, возникающие в коллективе, т.е. служит катализатором для изменений. Важно, чтобы его действия не противоречили желаниям коллектива.

Старший лидер, «наставник». Люди подсознательно доверяют представителям старшего поколения из-за их жизненного опыта и мудрости. Успех «старшего лидера» зависит от его умения создать патриархальный имидж. Это может быть и женщина, создавшая образ матери, но женщина на посту лидера менее эффективна. Здесь важно не стать закоренелым консерватором, идти в ногу со временем, предлагать новые идеи.

Молодой лидер. Идет «в ногу» со временем, легко приспосабливается к переменам, увлекает своим энтузиазмом.

Лидер меньшинства. Выступает за интересы меньшинства как социальной группы, имеет группу поддержки меньше, чем другие лидеры, но более сплоченную, объединенную общими специфическими интересами. Может сыграть на сочувствии доминирующей группы к слабым и обделенным.

«Тамада». Всеобщий любимец, душа компании. Организатор корпоративов, формирует общие настроения в коллективе.

«Стратег-инструктор» - ставит задачи, показывает, куда двигаться и зачем.

«Администратор» - распределяет роли и задания в группе.

«Генератор идей».

«Критик» и т.п.

В разных ситуациях группа испытывает потребности в разных типах руководства, поэтому эффективный руководитель должен уметь играть все роли, гибко подстраиваясь под потребности группы.

В обстановке проектной команды роль руководителя может переходить от одного человека к другому.

Стили управления

1. Авторитарный. Руководитель стремится концентрировать власть в своих руках, берет на себя всю ответственность за результаты, оставляет за собой решающее слово в любом вопросе. Характеризуется преобладанием единоличных способов управления, применением главным образом административных средств воздействия на подчиненных. Руководитель-автократ не советуется с подчиненными, решения принимает единолично, тон обращения к подчиненным категоричный, приказной, инициативные предложения отвергает, часто прибегает к санкциям, не проявляет должной заботы о подчиненных, исполнителях.

2. «Попустительский», «либеральный», «пассивный». Руководитель склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность, предоставлять полную свободу, граничащую с попустительством. Характеризуется невмешательством руководителя в ход работы. Задачи ставятся в самой общей форме. Контроль исполнения слабый.

3. Демократический. Характеризуется сочетанием научных принципов руководства с максимальным использованием инициативы и творчества подчиненных, широким привлечением к управлению членов коллектива. Тон обращения руководителя с подчиненными товарищеский, располагающий к сотрудничеству. Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. Исходит из мотивированности людей потребностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, в успехе, в самоутверждении. При таком стиле создается ситуация, при которой люди могли бы самоактуализировать себя, а работа как таковая была бы для них мотиватором, т.е. обеспечивала внутреннюю мотивацию деятельности.

Задание 1. Оцените плюсы и минусы каждого стиля руководства

стиль руководства	плюсы	минусы
авторитарный		
либеральный		
демократический		

Задание 2. Определите, какой стиль руководства характеризуют следующие положения:

№	Положение	А	Д	Л
1.	Руководитель придерживается принципа «незаменимых здесь нет».			
2.	Руководитель планирует создавать подразделения, наделенные правом самостоятельного принятия решений и контроля.			
3.	Руководитель внимательно выслушивает подчиненных, но на деле полученная информация не применяется.			
4.	Руководитель привлекает подчиненных к проектированию и продвижению инноваций.			
5.	Заработная плата сотрудников неоправданно низкая.			
6.	Руководитель не инициирует развитие и обучение своих сотрудников.			
7.	Руководитель демонстрирует поддержку в переменах и терпимо относится к неудачам.			
8.	Руководитель ставит задачи в «общем виде», предоставляя подчиненным самостоятельно выбирать пути их решения.			
9.	Руководитель любит проводить корпоративные мероприятия, уделяет их планированию слишком большое количество времени.			
10.	При проведении реформы руководитель информирует подчиненных о каждом шаге, не допуская появления страхов и сомнений.			

Выбор стиля руководства зависит от:

- психологических особенностей руководителя;
- психологических и социологических особенностях коллектива;
- внутри- и внекорпоративная обстановка;

Задание 3. Определите, какой стиль руководства оптимален для ситуаций:

№	Ситуация	А	Д	Л
---	----------	---	---	---

1.	Руководитель планирует ликвидацию бизнеса.			
2.	Суммарный интеллектуальный уровень коллектива очень низок.			
3.	Руководитель – очень тревожный и неуверенный в себе человек.			
4.	Местный госаппарат управления переживает коренную перестройку.			
5.	Руководитель – спокойный и уравновешенный человек.			
6.	Руководитель не уверен в честности своих подчиненных.			
7.	Среди сотрудников много энтузиастов своего дела и надежных людей.			
8.	Недавно уволились несколько ключевых сотрудников.			
9.	Вышестоящее руководство поставило слишком сложную производственную задачу.			
10.	Руководитель хочет вырастить себе достойного преемника.			

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные типы руководства. Оцените роль каждого из них в процессе управления группой.
2. Перечислите основные роли, которые должен освоить эффективный руководитель. Оцените важность каждой из ролей с точки зрения различных ситуаций.
3. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления. Выделите плюсы и минусы в зависимости от конкретной группы и ситуации.
4. Охарактеризуйте демократический стиль руководства. Назовите ситуации, в которых такой стиль управления наиболее предпочтителен.
5. Охарактеризуйте либеральный стиль управления. Приведите примеры групп, для которых такой стиль управления может иметь больше плюсов, чем минусов.

Тема 14. Функции руководителя

Все управленческие функции распадаются на четыре основные категории:

1. **Кадровые функции** – управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.
2. **Производственно-технические функции** – оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.
3. **Производные функции** – интеграционная, представительская, стратегическая, экспертно-консультативная, стабилизационная.
4. **Деятельно-административные функции.**

В последних наиболее важна психологическая составляющая, поэтому мы раскроем их подробнее.

Целеполагание

Целеполагание – это формулирование или выбор цели функционирования организации, конкретизация на подцели и их согласование.

Цели классифицируются по иерархическому статусу на 4 уровня: цели руководства высшего, среднего и низшего звена и цели рядовых сотрудников.

Цели распадаются на задачи, которые определяются самими исполнителями («планирование снизу»), т.к. каждый человек лучше знает, какими методами достижима та или иная цель. Также свобода в определении задач стимулирует инициативность сотрудников и их мотивированность.

Требования к цели:

- Степень сложности достижения цели должна быть чуть выше личных возможностей исполнителей, что позволяет постоянно развиваться и не останавливаться на достигнутом.
- Однако цель должна быть достижима в принципе («ситуация успеха»).
- Предполагаемое время достижения цели не должно превышать одного года. Количество одновременно достигаемых целей не должно превышать 4-5.
- Цель не должна противоречить моральным установкам исполнителей.

Принятие управленческого решения

Принятие решения является центральным звеном всей деятельности руководителя.

Ход ПУР:

1. Отобранные альтернативы подвергаются всестороннему анализу с точки зрения субъективной полезности, реализуемости и угроз.
 2. Выбирается максимально подходящая в конкретной ситуации альтернатива и определяется ход решения.
 3. Оценка результатов реализации. Если цель достигнута, цикл решения завершается. Если нет, то цикл решения возобновляется с возвращением на ранние этапы.
 4. Коррекция решения.
- Виды управленческих решений: новаторские и репродуктивные. Репродуктивные экономичны, эффективны, поскольку проверены опытом, менее рискованны

Планирование и прогнозирование

Планирование — это вид деятельности, связанный с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

- постановка целей и задач;
- составление программы действий;
- выявление необходимых ресурсов и их источников;
- определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

Суть **прогнозирования** заключается в выражении «руководить — значит, предвидеть». Это способность «смотреть вперед» и принимать подготовительные меры.

Делегирование

Делегирование полномочий означает передачу руководителем обязанностей и прав (ответственности) подчиненным.

Причины отказа от делегирования и их последствия:

- убежденность руководителя, что он все сделает лучше любого подчиненного. Это может быть заблуждением, основанным на переоценке собственных сил.
- отсутствие доверия к подчиненным, что демотивирует их и приводит к отчуждению между ними и руководителем.
- опасения руководителя, что его могут «затмить» или подсидеть.

Выгоды от делегирования:

- разгрузить себя от текущей и направить все силы на решение стратегических вопросов;
- подчиненные чувствуют доверие к себе, это стимулирует инициативность и ответственность.

К одинаково негативным последствиям может привести гиперделеги́рование при попустительском стиле руководства. Это может спровоцировать подозрения в профессиональной некомпетентности, слабых организаторских способностях, отсутствии мотивации, боязнь ответственности, плохом здоровье и т.п., и, как следствие, потере авторитета.

Контроль и коррекция

Контроль позволяет определить, достигнута ли цель, и тем самым дает санкцию на переход к последующим действиям.

Виды контроля:

1. Текущий, осуществляемый по объективным и существенным показателям объекта контроля. Требуется четко сформулированных критериев отклонений и часто идет с опозданием.
2. Упреждающий ставит целью предупредить вероятные сбои. Это возможно в случае работы с машинами. При работе с людьми каждая ситуация будет уникальна и такой вид контроля невозможен в принципе.
3. Резюльтирующий. Позволяет проанализировать ошибки и избежать их повторения.

Психологические аспекты контроля:

- следует избегать практики «двойных стандартов»;
- следует помнить о таком феномене, как «поведение, ориентированное на контроль», т.е. подчиненные всегда знают или догадываются о самой возможности контроля, а также о методах, которыми он осуществляется, и делают акцент не на действительный результат работы, а на поддержании «контрольных нормативов»;
- сотрудники должны знать, что их контролируют. Использование скрытых видеокамер противозаконно, а другие методы, например, «ложный клиент», могут вызвать недовольство со стороны сотрудников;

- контроль не должен быть тотальным, это может привести к отчуждению сотрудников от процесса труда и блокаде самостоятельности и инициативности;
- контроль должен не только выявлять недостатки, но и успехи;
- результаты контроля должны открыто обсуждаться;
- следует помнить о том, что контролеры могут скрывать истинное положение вещей из-за дружеских отношений с контролируруемыми, а также быть подкуплены и т.п. В этом случае можно применить двойной контроль, «контроль контролеров», что сделает систему контроля громоздкой и дорогостоящей.

Коммуникации

Сама суть управленческой деятельности связана с необходимостью постоянных коммуникаций и установления контакта (от 50 до 90% времени руководителя может быть связано с коммуникациями). Его задачами является:

- устанавливать контакты и поддерживать отношения с другими группами и авторитетными людьми;
- стараться убедить по достоинству оценить уникальность предлагаемых товаров или услуг, выигрывать переговоры;
- использовать влияние вышестоящих инстанций в целях компании.

Стиль общения эффективного руководителя включает в себя:

- адаптивность – умение приспосабливаться, подстраиваться под собеседника;
- напористость – активная позиция при ведении переговоров;
- умение слушать собеседника и социальное чутье в целом;
- умение убеждать и манипулировать собеседником;
- любовь к публичным выступлениям.

Подведение итогов

Каждый проект или период должны заканчиваться подведением итогов. Цели подведения итогов:

- для оценки проделанной работы.
- для выявления «проблемных» зон
- для последующего планирования.

Возможности подведения итогов:

1. В привязке ко времени: раз в неделю, в месяц, в квартал, в год. Необходимо выделить определенный день, дату, когда вы будете заниматься именно подведением итогов.
2. В привязке к объему работы. Итоги подводятся по мере выполнения какого-то определенного объема работ. Можно сочетать с привязкой ко времени.
3. Промежуточное подведение итогов (подобно текущему контролю и коррекции).

Подведение итогов должно завершаться анализом полученной информации, выводами, коррекцией имеющихся планов, планированием новых задач.

Подведение итогов должно быть озвучено для подчиненных. Возможности:

- индивидуальная беседа;
- групповое обсуждение;
- праздничное мероприятие по поводу завершения важного периода.

Задание 1. Охарактеризуйте несколькими (3-5) прилагательными каждую функцию руководителя относительно стилей управления:

функция руководителя	демократический стиль	авторитарный стиль	либеральный стиль
целеполагание			
принятие управленческого решения			
планирование и прогнозирование			

контроль коррекция	и			
коммуникации				
подведение итогов				

Задание 2. Оцените закон Г. Спенсера:

Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение при нехватке информации. Идеальный способен действовать в абсолютном неведении.

Задание 3. Ответьте на вопросы по ситуации⁴:

Два пастуха пасли отары овец. Один из пастухов шел впереди отары, другой - позади.

1. Какая отара овец паслась наиболее эффективно (меньше случаев падежа скота, нападения волков, больше набор веса и т.п.)? Почему?
2. К размышлениям о какой управленческой функции побуждает эта ситуация?

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные группы функций руководителя. Выделите, в каких из них наиболее важную роль играет психологическая составляющая.
2. Охарактеризуйте функцию целеполагания.
3. Опишите процесс принятия управленческого решения.
4. Охарактеризуйте функцию планирования и прогнозирования.
5. Охарактеризуйте оптимальный процесс делегирования полномочий.
6. Охарактеризуйте функции контроля и коррекции.
7. Обоснуйте важность коммуникаций в процессе эффективного управления.
8. Обоснуйте важность процесса подведения итогов.

⁴ Источник: видео-тренинг Р.Гандапаса «Харизма лидера в бизнесе»