

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.06.2026 13:26:23  
Уникальный идентификатор:  
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрено:  
на заседании кафедры

Утверждена

Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

04.12.2025 г.

протокол № 12

Зав. кафедрой Банных С.Г.

16 декабря 2025 г.

протокол № 4

Председатель

Карх Д.А.

(подпись)



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Психология креативного управления
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	Бизнес-психология и управленческий консалтинг
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2026

Разработана:  
Профессор, д.ф.н.  
Матвеева А.И.

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>4</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>6</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>9</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>20</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>20</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>21</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>22</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
---------	--

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины "Психология креативного управления" является формирование у студентов целостного представления о психологических основах креативного управления; усвоение студентами основных сведений о психологических подсистемах организации, ситуативно-психологическом менеджменте, проблемах формирования профессионально важных качеств креативного менеджера, умение осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный и креативный подход для решения поставленных руководителем задач, организация процессов психологического анализа требований к постпродажному обслуживанию и сервису и управление взаимоотношениями с потребителями продукции.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 4						
Зачет	108	20	8	12	88	3

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии с ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
организационно-управленческий	

ПК-3 Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации	ИД-1.ПК-3 Знать: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Инструменты маркетинговых коммуникаций</li> <li>-Стандарты, этические нормы и принципы, регулирующие информационно-коммуникационную и рекламную деятельность организации</li> <li>-Состав процесса стратегического и оперативного планирования</li> <li>-Организация рекламного дела</li> <li>-Законодательство Российской Федерации и международное право в области маркетинговой деятельности, стандарты и этические принципы, регулирующие коммуникационную политику организации</li> </ul>
	ИД-2.ПК-3 Уметь: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Проводить внутренние и внешние коммуникационные кампании</li> <li>-Формировать имидж и деловую репутацию организации</li> <li>-Продвигать товары (услуги) организации на рынок</li> <li>-Улучшать бизнес-процессы организации в области коммуникационной политики</li> <li>-Выстраивать систему коммуникаций в организации на уровне стратегий</li> <li>-Проводить анализ результативности коммуникационной политики</li> <li>-Использовать инструменты проектного управления в выработке эффективной коммуникационной политики</li> </ul>
	ИД-3.ПК-3 Иметь практический опыт: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Разработка системы маркетинговых коммуникаций в организации</li> <li>-Разработка и проведение коммуникационных кампаний в организации</li> <li>-Формирование каналов коммуникации с потребителями товаров и услуг организации</li> <li>-Разработка технических заданий и предложений по формированию фирменного стиля и рекламной продукции организации</li> <li>-Формирование имиджа и деловой репутации организации</li> <li>-Организация и проведение мероприятий по связям с общественностью для формирования маркетинговых коммуникаций организации</li> <li>-Разработка и проведение рекламных акций по стимулированию продаж</li> <li>-Работа с инструментами прямого маркетинга</li> <li>-Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций для принятия управленческих решений</li> </ul>

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа .(по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
<b>Семестр 4</b>		<b>108</b>					
Тема 1.	Роль психологии креативного управления в подготовке управленческих кадров, в повышении эффективности их деятельности (ПК-3)	3			1	2	

Тема 2.	Психологические особенности реализации основных функций управления. (ПК-3)	3	1			2	
Тема 3.	Методы управления: административные, организационные, экономические, психологические и методы правового регулирования (ПК-3)	11	1			10	
Тема 4.	Социально-психологические характеристики личности руководителя. Профессиограмма руководителя (ПК-3)	4	1		1	2	
Тема 5.	Психологические аспекты профессиональной карьеры руководителя. Диагностика карьерной ориентации. Психология должности (ПК-3)	3			1	2	
Тема 6.	Психологические особенности деятельности креативного руководителя в линейных, функциональных и матричных организационных структурах (ПК-3)	3			1	2	
Тема 7.	Мотивация управленческой деятельности (ПК-3)	4	1		1	2	
Тема 8.	Психология устранения и предупреждения проблем, оценка рисков, принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях (ПК-3)	3			1	2	
Тема 9.	Психология креативного управление взаимоотношениями руководителя с потребителями продукции. Ответственность руководителя за принятие управленческих решений (ПК-3)	3			1	2	
Тема 10.	Теории лидерства в психологии (теория черт, поведенческая и ситуационная) и их приложение к управленческой деятельности (ПК-3)	7			1	6	
Тема 11.	Диагностика управленческих ориентаций: теория и технология. Управленческие ориентации в разных типах современных российских организаций (ПК-3)	17			1	16	
Тема 12.	Психология деятельности креативного руководителя при принятии управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений (ПК-3)	13			1	12	
Тема 13.	Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей. Психологические технологии создания управленческого резерва (ПК-3)	17	2		1	14	

Тема 14.	Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров (ПК-3)	17	2		1	14	
----------	--	----	---	--	---	----	--

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Тема 1-2.	Аудиторная контрольная работа №1 (Приложение 4)	Аудиторная контрольная в виде теста. Тест состоит из 25 вопросов в каждом вопросе четыре варианта ответа и только 1 правильный.	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Тема 3-5.	Аудиторная контрольная работа №2 (Приложение 4)	Контрольная работа состоит из 7 Аудиторная контрольная в виде теста. Тест состоит из 25 вопросов в каждом вопросе четыре варианта ответа и только 1 правильный.	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Тема 6-7.	Аудиторная контрольная работа №3 (Приложение 4)	Контрольная работа состоит из 10 теоретических задач.	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Тема 8-9.	Аудиторная контрольная работа №4 (Приложение 4)	Аудиторная контрольная в виде теста. Тест состоит из 25 вопросов в каждом вопросе четыре варианта ответа и только 1 правильный.	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично

Тема 10-11.	Аудиторная контрольная работа № 5. (Приложение 4)	Аудиторная контрольная в виде теста. Тест состоит из 30 вопросов в каждом вопросе четыре варианта ответа и только 1 правильный.	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Тема 12-13.	Аудиторная контрольная работа №6. (Приложение 4)	Аудиторная контрольная в виде теста. Тест состоит из 25 вопросов в каждом вопросе четыре варианта ответа и только 1 правильный.	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Тема 14.	Аудиторная контрольная работа №7 (Приложение 4)	Аудиторная контрольная в виде теста. Тест состоит из 20 вопросов в каждом вопросе четыре варианта ответа и только 1 правильный.	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 84% - 70% хорошо, 100% - 85% отлично
Промежуточная аттестация (Приложение 5)			
4 семестр (За)	билеты для сдачи зачетов	30 билетов для сдачи зачета в каждом билете два теоретических и один практический вопрос	49 и менее неудовлетворительно, 69% - 50% удовлетворительно, 51%-100% -зачтено

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течение семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

## Тема 2. Психологические особенности реализации основных функций управления. (ПК-3)

Психологические основы планирования - как начала и основы управленческой деятельности.

Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено.

Психологические особенности формирования этапов организационного процесса: а) установление целей предприятия; формулирование производных целей, планов и направлений работ; выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления. Этапы стратегического планирования: разработка целей и программы фирмы, план развития хозяйственного портфеля (входящих в состав фирмы производств), стратегия роста фирмы.

Принципы планирования: 1) он должен быть экономически обоснован и рационален (достичь конечной цели с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов); 2) должен опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида); 3) должен быть достаточно гибким (вносить изменения в план в процессе его реализации) без ущерба для достижения поставленной цели.

Глубина планирования: 1) уровень планирования целей и задач; 2) уровень ранжированного планирования (выделяются более важные цели); 3) уровень планирования этапов деятельности (рассматривается каждая отдельная задача); 4) уровень планирования средств достижения цели, средств решения задачи; 5) уровень планирования условий (анализ проблем - анализ соответствия предполагаемых средств поставленным целям и реальным условиям); 6) уровень альтернативного планирования (оценить вероятность достижения цели с помощью выбранного средства); 7) уровень рационального планирования (все первоначально выдвинутые цели, средства, условия, проблемы, запасные варианты представить в виде единой рационально организованной деятельности, где отдельные планы объединены, примем так, чтобы какие-то действия выполнялись параллельно в одно и то же время); 8) уровень сценарного планирования (оценить вероятность возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих реализации плана, изменяющих социально-экономическую и психологическую обстановку).

Основные принципы управления, организации деятельности (А. Файоль). Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить: 1) делегирование полномочий; 2) создание организационной структуры предприятия - структуры подчинения и ответственности; 3) регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работников (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах); 4) нормирование трудозатрат и сроков выполнения определенных работ (установление научно обоснованных нормативов выполнения работ); б) инструктаж работников: б) принятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.

Тема 3. Методы управления: административные, организационные, экономические, психологические и методы правового регулирования (ПК-3)

Методы управления — способы выполнения функций управления. Классификация методов управления по содержанию: 1) экономические; 2) административные (организационно-распорядительные); 3) социально-психологические. Методы как часть механизма психологии управления.

Экономические методы управления — как способы и приемы воздействия на людей, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов. Содержание экономических методов — как целенаправленное психологическое воздействие на экономические интересы личности, коллектива, государства в целях достижения оптимальных результатов их функционирования с наименьшими требованиями и материальными затратами. Административные методы (организационно-административные или организационно-распорядительные) управления.

Административные методы реализуются путем прямого социально-психологического воздействия руководителей на подчиненных: 1) через административные приказы; 2) на основе заключенных договоров; 3) через распоряжения и требования; 4) уставы и регламенты; 5) правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц. Особенность административных методов.

Позицией Шострома: манипулятор сам уничтожает себя. Психологические особенности групповой формы организации труда. Особенности восприятия принятия или непринятия человеком других членов группы. Психологические основы контроля - как одной из основных управленческих функций. Три основные формы контроля: 1) текущий контроль по отклонениям; 2) упреждающий контроль; 3) результирующий контроль. Для осуществления текущего контроля необходимы: 1) объективные и существенные показатели, которые контролируются; 2) наличие критериев отклонения (позволяют определить какие отклонения показателей производственного процесса опасны, существенны, а какие отклонения несущественны, допустимы); 3) наличие системы и процедуры контроля. Однако текущий контроль может быть запаздывающим - отклонение, сбой уже произошел и возможно его уже не удастся исправить. Упреждающий контроль. Результирующий контроль. Принципы контроля: 1) заблаговременность; 2) объективность (важно чтобы контроль не зависел от личных антипатий руководителя, а опирался на точные, объективные и научно обоснованные нормативы трудовой деятельности); 3) контроль не должен быть тотальным, мелочным; 4) экономичность, разумность контроля; 5) открытость контроля (подчиненные должны знать что и как контролируют, о результатах контроля надо уведомить подчиненного); 6) контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к любимому; 7) контроль не должен рассматриваться как средство личного карательного отношения руководителя; 8) индивидуальный подход к подчиненным при осуществлении контроля.

По содержанию контроль может быть: 1) производственно-технологический контроль протекания технологического процесса, качества и количества продукции; 2) маркетинговый контроль; 3) контроль за выполнением годовых (квартальных) планов; 4) контроль прибыльности; 5) стратегический контроль (контроль соответствия стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям).

Мотивация и регулирование (руководство, взаимодействие с людьми) - как решающий фактор успеха в управлении предприятием. Как повысить мотивацию? Эти вопросы всегда встают перед руководителем, и он должен иметь в виду две цели: 1) снизить уровень неудовлетворенности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации и 2) увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных).

Тема 4. Социально-психологические характеристики личности руководителя. Профессиограмма руководителя (ПК-3)

Модели личности руководителя. Особенности личностных качеств руководителя. Предмет и объект психологии личности руководителей и подчиненных. Место этой дисциплины в структуре психологического знания. Психология личности руководителей и подчиненных и менеджмент. Управленческая и исполнительская деятельность. Личность. Структура личности. Типы личности. Социально-психологический профиль личности руководителя складывается из следующих основных черт: профессиональная компетентность; организаторская интуиция или чутье; склонность к организаторской деятельности; педагогические способности; эмоционально-волевая действенность. Склонность к организаторской деятельности как структура, состоящая из трех компонентов: готовность к организаторской деятельности; самочувствие в процессе занятий организаторской деятельностью; работоспособность, которая проявляется в том, что руководитель не устаёт от занятий организаторской деятельностью. Эмоционально-волевая действенность — как способность руководителя заражать своей энергией подчиненных, поддерживать у них необходимый психологический тонус.

Тема 7. Мотивация управленческой деятельности (ПК-3)

Теоретические основы управления трудовой мотивацией персонала. Трудовая мотивация персонала. Стимулирование. Сущность трудовой мотивации и стимулирования труда персонала. Психологическое обеспечение мотивации деятельности в организации. Понятие трудовой мотивации. Влияние мотивации на эффективность производственной деятельности и удовлетворенность работой в организации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Основные факторы, влияющие на трудовую мотивацию в организации. Специфика мотивации руководителя и подчиненного. Управление мотивацией персонала в организации. Психологическое обеспечение коммуникативных процессов в организации. Коммуникативное поведение руководителя и подчиненного и ее влияние на мотивацию сотрудников. Коммуникативные процессы в управленческой деятельности. Рефлексивные процессы в управленческой деятельности. Психологические особенности деятельности руководителя при линейной, функциональной, штабной формах соподчинения.

Тема 13. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей. Психологические технологии создания управленческого резерва (ПК-3)

Подходы к оценке персонала в структуре кадровых процессов. Психологические технологии создания управленческого резерва. Возможности профессиографических исследований управленческого труда. Соотношение субъективных и объективных факторов в подборе управленцев. Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров. Подбор и расстановка персонала как элемент кадровых процессов. Деятельность по оценке персонала, ее связь с решением широкого круга кадровых проблем. Психологические факторы при назначении на должность руководителя, изучение структуры его поведения. Психологические аспекты подготовки резерва управленческих кадров. Чем резервист отличается от других работников? Модель позитивного развития кадрового резерва.

Тема 14. Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров (ПК-3)

Этика руководителя. Этические требования к процедуре подбора и обучению управленческих кадров. Этика в рекрутменте. Этика в рекрутменте. Заповеди рекрутера. Самая важная из всех этических норм рекрутмента — абсолютное табу на целенаправленное переманивание от одного заказчика к другому ранее устроенных соискателей или других сотрудников клиентских компаний, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов. Основные нормы этики в отношениях с соискателями. Природа и сущность этики деловых отношений. Этика деятельности клиентоориентированной организации организаций (корпоративная этика). Характерный стиль поведения в конфликтной ситуации - тест К. Томаса. Карта конфликта по методике Х. Корнелиуса, Ш. Фейфера. Структурные (организационные) методы разрешения конфликтов. Типы конфликтогенных действий: оскорбление, себялюбие, перекладывание ответственности, критика, насмешка, навязывание собственного мнения, угроза, перебивание, подшучивание. Правила поведения в конфликтных ситуациях. «Стили мышления» Р. Брэмсона и А. Харрисона. Типологии Р. Брэмсона и В. Шейнова.

---

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 4. Социально-психологические характеристики личности руководителя. Профессиограмма руководителя (ПК-3)

Понятие психологической компетентности руководителя и подчиненного. Место и роль психологической компетентности в структуре единой социально-профессиональной компетентности современного специалиста в области менеджмента. Структура психологической компетентности руководителя и подчиненного. Менеджерские способности и психологическая компетентность руководителя и подчиненного. Профессиональные ценности и психологическая компетентность менеджера — руководителя и подчиненного.

Интеллектуальная компетентность руководителя и подчиненного. Интеллектуальная компетентность как психологическая категория и составляющая структуры личности. Особенности мышления в деятельности руководителя и подчиненного. Основные свойства практического мышления в управленческой деятельности. Интеллект руководителя и его специфика. Интеллект и эффективность управленческой деятельности. Интеллект подчиненного и его специфика. Трейси Д. - работа «Менеджмент с точки зрения здравого смысла», его формулировка десяти основных правил вхождения управленца в коллектив. Смешанный путь формирования коллектива.

Тема 5. Психологические аспекты профессиональной карьеры руководителя. Диагностика карьерной ориентации. Психология должности (ПК-3)

Эмоционально-волевая компетентность руководителя и подчиненного. Психологическое понятие эмоционально-волевой компетентности руководителя и подчиненного. Содержательные характеристики эмоционально-волевой компетентности. Особенности регуляции состояний в управленческой деятельности. Саморегуляция и управление стрессом в деятельности руководителя и подчиненного. Коммуникативная компетентность руководителя и подчиненного. Понятие коммуникативной компетентности. Основные компоненты коммуникативной компетентности руководителя и подчиненного. Психологические закономерности разрешения конфликтов в организации. Основные навыки разрешения конфликтов. Психологические закономерности ведения переговоров и совещаний. Основные коммуникативные навыки ведения переговоров и проведения совещаний. Карьерная компетентность руководителя и подчиненного. Понятие и структура карьерной компетентности руководителя и подчиненного. Психологическая характеристика карьерного процесса. Виды управленческой карьеры. Процессуальная и структурная организация карьерного процесса. Карьерные компетенции руководителя и подчиненных. Основные факторы успешной управленческой карьеры. Диагностика карьерной ориентации. Психологическое обеспечение отбора и расстановки руководителей и подчиненных

Методы отбора руководителей и подчиненных в организацию. Учет психологических особенностей работников при отборе и расстановки в организации. Психологическая диагностика руководителей и подчиненных. Экспертные процедуры в оценке руководителей. Психологическое консультирование руководителей. Технология «медиации» в структуре деятельности руководителя.

Карлофф Б., Седерберг С. в работе «Вызов лидеров» выделяют следующие признаки команды: общность черт с группой при наличии формальной общей цели, жестком распределении ролей и удовлетворении потребностей личности в причастности, уважении, сыгранность членов и их одинаковые реакции на окружение.

Тема 6. Психологические особенности деятельности креативного руководителя в линейных, функциональных и матричных организационных структурах (ПК-3)

Психологические особенности деятельности креативного руководителя в организационных структурах. Особенности структуры организации определяют параметры управленческой деятельности, которые зависят также от места руководителя в этой системе. Организация как и организационные структуры управления являются полуоткрытыми системами, строящимися по двум основным принципам - иерархическому (субординационному) и координационному (горизонтальному). Содержание управленческой деятельности во многом зависит от принципа построения ОСУ. Принципы построения ОСУ: принцип-иерархический, координационный.

Концепция "идеальной бюрократии", предложенная немецким психологом М.Вебером.

Полное использование возможностей уже имеющихся, традиционно сложившихся в ОСУ через иерархические структуры: линейные; линейно-функциональные; линейно-штабные. В этих ОСУ управление разделяется по функциональному признаку, по специализации внутри структуры. Эти структуры отличаются четким единоначалием, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу.

Психология креативного управления и повышение эффективности деятельности управленческих кадров А. Ключевые факторы эффективности управления 1. Креативность и новаторство в решении задач 2. Гибкость и адаптивность в управлении изменениями 3. Привлечение и удержание талантливых сотрудников 4. Укрепление корпоративной культуры и доверия В. Оценка и анализ эффективности управленческих кадров с использованием методов психологии креативного управления С. Разработка стратегий и программ повышения эффективности управления на основе психологии креативного управления D. Мониторинг и контроль результатов применения психологии креативного управления для повышения эффективности управленческих кадров. Основные правила для руководителя умения аргументировать свои позиции в устном и письменном деловом общении. Обеспечение лояльности клиентов за счет соблюдения деловой этики и культуры общения с клиентами, предотвращение появления конфликтных ситуаций на этапах постпродажного обслуживания и сервиса.

Тема 7. Мотивация управленческой деятельности (ПК-3)

Феномен организационной культуры как один из психологических факторов мотивации персонала.

Структурно-функциональные характеристики организационной культуры. Классификация организационной культуры. Методы формирования и поддержания организационной культуры.

Понятие имиджа: организации, руководителя и персонала. Разработка внутреннего и внешнего имиджа организации как мотивации управленческой деятельности.

Стили руководства. Методики определяющие стили руководства. Устойчивые мотиваторы установления и сохранения отношений с людьми при помощи методики «мотивация аффилиации» А. Мехрабиана.

Урбанович А.А. в книге «Психология управления» характеризует десять типов руководителей («задира», «черепашка», «боец», «льстец», «пессимист», «всезнайка», «интроверт», «некопенгаген», «лентяй-разгильдяй», «ненормальный»). Ошибки контроля, совершаемые руководителем, сформулированные В. Зигертом и Л. Ланг. Отличие управленца от лидера. Группы лидерских качеств (физиологические, психологические, интеллектуальные или личностно-деловые).

Тема 8. Психология устранения и предупреждения проблем, оценка рисков, принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях (ПК-3)

Проблемы принятия решений: неопределенность, авантюризм, нерешительность. Каким образом можно уменьшить уровень неопределенности? Специфика принятия управленческих решений в условиях нехватки информации. Ответственность руководителя в условиях неопределенности. Типы руководителей, принимающих решения. Ошибочные атрибуты руководителя.

Психологические процессы, свойств и особенностей личности в наибольшей мере влияющие, на сплоченность коллектива. Достоинства и недостатки подхода к формированию коллектива на основе социометрии.

Чем креативное управление рисками при принятии решений отличается от обычного управления рисками, такими как валютный риск, бизнес-риск, HR-риск, IT-риск, риск ликвидности, внешние события. Психология внедрения стратегии управления рисками. Принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях. Психология выбора решений в рамках поставленной руководителем цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в условиях нестандартных ситуаций. Психологическое поведение различных типов руководителей при оценивании рисков реализуемости стратегии. Действия, направленные на смягчение рисков по выбираемому руководителем сценарию, как часть креативного управленческого решения. Психология осуществления социального взаимодействия и реализация своей роли в команде при устранении и предупреждении проблем и оценки рисков при креативном управлении.

Тема 9. Психология креативного управление взаимоотношениями руководителя с потребителями продукции. Ответственность руководителя за принятие управленческих решений (ПК-3)

Личностные, профессиональные, деловые качества руководителя. Управленческое решение как явление и как процесс. Сущность и функция управленческого решения. Процесс принятия управленческого решения. Пять функций руководства с точки зрения взаимоотношений с подчиненными. Исполнительская и управленческая ответственность руководителя перед потребителями продукции. 10 методов принятия управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя. Специфика и основные правила взаимоотношения менеджера с клиентами и партнерами по бизнесу. Отношение организации с потребителями. Особенности и цели отношений с потребителями. Продвижение товаров и услуг. Офис разбора претензий. Главное требование - качество. Связь с потребителем в системе менеджмента качества. Организация процессов анализа требований к постпродажному обслуживанию и сервису и управление взаимоотношениями с потребителями продукции.

Тема 10. Теории лидерства в психологии (теория черт, поведенческая и ситуационная) и их приложение к управленческой деятельности (ПК-3)

Понятие лидерства. Подходы к лидерству (теория черт, поведенческий, ситуационный подходы), их характеристика. Теория лидерства. Теория черт (Р. Стогдил, Р. Манн). Поведенческий подход к лидерству (Мак Грегор). Ситуационный подход к лидерству (Фред Фидлер). Адаптивный подход к лидерству (Рональд Хейфец и Марти Лински). Понятия «психологическое воздействие» и «психологическое влияние». Приемы управленческого воздействия. Опросник Т. Банта определение вашей склонности к манипулированию людьми. Виды манипуляций подчиненных и виды манипуляций руководителя. Психотехники формирования уверенности. Оператные способы защиты (или психотехники) от манипулирования. Урбанович А.А. в работе «Психология управления» формулирует семь правил наказания подчиненных. Психология лидерства: теория и практика. Лидерство в менеджменте. Основные современные теории лидерства. Психология управления людьми в целом основанная на управлении эмоциями человека, его физиологическими потребностями. 10 способов управлять людьми и добиваться своего: приемы от профессионала. Для чего нужно управление людьми? Способы и методы управления людьми: ограниченный выбор, представительный вид, чувство благодарности, эффект хамелеона, рассеянное внимание.

Тема 11. Диагностика управленческих ориентаций: теория и технология. Управленческие ориентации в разных типах современных российских организаций (ПК-3)

Диагностика управленческих ориентаций (Т.Санталайнен). Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман) жизнеобеспечение, комфорт, общение, общая активность, творческая активность, социальная полезность. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2) коммуникативные склонности, организаторские склонности. Диагностика стилей руководства (А.Л.Журавлев) директивный, коллегиальный, либеральный, директивно-коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки авторитарный, либеральный, демократический. Управленческие ориентации в разных типах современных российских организациях.

Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П.Захарова) авторитарный, либеральный, демократический. Экспертная оценка эффективности деятельности руководителя уровни эффективности управленческой деятельности.

Диагностика профессиональной компетентности и эффективности у руководителей разного уровня уровень профессиональной компетентности. Психологическая оценка организаторских способностей личности в рамках организуемой группы (Л.И.Уманский, А.Н.Лутошкин, А.С.Чернышов, Н.П.Фетискин) психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт, социальная ответственность, требовательность к другим людям, критичность, склонность к организаторской деятельности, индивидуальные различия в организаторских способностях личности. Экспресс-оценка управленческого потенциала руководителя.

Экспресс-диагностика организаторских способностей уровень организаторских способностей.

Тема 12. Психология деятельности креативного руководителя при принятии управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений (ПК-3)

Роль индивидуального и группового принятия решений в деятельности креативного руководителя. Достоинства авторитарного и коллективного способов принятия решений. Творческие методы разработки управленческих решений. Эвристика — как совокупность приемов исследования, методика постановки вопросов и их решения; метод обучения с помощью наводящих вопросов. Эвристические методы принятия решения в работе креативного руководителя. Методы групповой работы.

Метод «мозговой атаки»: прямая «мозговая атака», обратная «мозговая атака», «конкуренция идей» и др. Рассмотрим первую и вторую разновидности. Метод свободных ассоциаций на этапе генерирования идей при использовании новых ассоциаций, как способ повышения результативности творческой деятельности за счет возникновения новых идей. Метод 635. Метод Дельфи.

Стратегия формирования впечатления, используемая в профессиональной деятельности. Эффекты стереотипизации свойственны в деловом общении. Приемы, которые можно использовать для распознавания эмоционального состояния другого человека. Метод «зеркального отражения». Внешние индикаторы помогающие определить, что в общении появился барьер. Приемы преодоления коммуникационных барьеров. Метод синектики - как возможность получить наиболее оригинальные идеи за счет «обучения» участников использованию в процессе «мозговой атаки» методов аналогии, интуиции, абстрагирования, свободного размышления, применения неожиданных метафор, элементов игры, что позволяет привычную проблему в непривычной ситуации решить неожиданно и оригинально.

Приемы индивидуальной работы. Прием «Ожидание вдохновения». Мыслительная технология: «метод Меттчета». Аналитический прием: «Метод ликвидации безвыходных ситуаций».

<p>Тема 13. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей. Психологические технологии создания управленческого резерва (ПК-3)</p> <p>Важные аспекты психологического свойства, имеющие непосредственное отношение к кадровому резерву, его участникам: 1. возникновение страха не справиться с программой подготовки; 2. психологический момент связанный с тем, как относиться к ошибкам, просчетам, недоработкам резервистов. Психологические особенности осуществления социального взаимодействия и реализации своей роли резервиста в команде.</p>
<p>Тема 14. Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров (ПК-3)</p> <p>Общение как инструмент этики деловых отношений в клиентоориентированной организации. Деловое общение и управление им в системе менеджер-подчиненный- клиент. Технология делового общения. Основы конфликтологии в деловом общении</p> <p>Правила и этикет деловых отношений в клиентоориентированных организациях.</p>

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 2. Психологические особенности реализации основных функций управления. (ПК-3)</p> <p>1. Изучение основной и дополнительной литературы</p> <p>2. Решение задач и упражнений по темам</p> <p>3. Подготовка к зачету</p> <p>(Приложение 2)</p>
<p>Тема 3. Методы управления: административные, организационные, экономические, психологические и методы правового регулирования (ПК-3)</p> <p>1. Изучение основной и дополнительной литературы</p> <p>2. Решение задач и упражнений по темам</p> <p>3. Подготовка к зачету</p> <p>(Приложение 2)</p>
<p>Тема 4. Социально-психологические характеристики личности руководителя. Профессиограмма руководителя (ПК-3)</p> <p>1. Изучение основной и дополнительной литературы</p> <p>2. Решение задач и упражнений по темам</p> <p>3. Подготовка к зачету</p> <p>(Приложение 2)</p>
<p>Тема 5. Психологические аспекты профессиональной карьеры руководителя. Диагностика карьерной ориентации. Психология должности (ПК-3)</p> <p>1. Изучение основной и дополнительной литературы</p> <p>2. Решение задач и упражнений по темам</p> <p>3. Подготовка к зачету</p> <p>(Приложение 2)</p>

Тема 6. Психологические особенности деятельности креативного руководителя в линейных, функциональных и матричных организационных структурах (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 7. Мотивация управленческой деятельности (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к зачету
- (Приложение 2)

Тема 8. Психология устранения и предупреждения проблем, оценка рисков, принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к экзамену
- (Приложение 2)

Тема 9. Психология креативного управление взаимоотношениями руководителя с потребителями продукции. Ответственность руководителя за принятие управленческих решений (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к экзамену
- (Приложение 2)

Тема 10. Теории лидерства в психологии (теория черт, поведенческая и ситуационная) и их приложение к управленческой деятельности (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к экзамену
- (Приложение 2)

Тема 11. Диагностика управленческих ориентаций: теория и технология. Управленческие ориентации в разных типах современных российских организаций (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к экзамену
- (Приложение 2)

Тема 12. Психология деятельности креативного руководителя при принятии управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к экзамену
- (Приложение 2)

Тема 13. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей. Психологические технологии создания управленческого резерва (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
  2. Решение задач и упражнений по темам
  3. Подготовка к экзамену
- (Приложение 2)

Тема 14. Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров (ПК-3)

1. Изучение основной и дополнительной литературы
2. Решение задач и упражнений по темам
3. Подготовка к экзамену  
(Приложение 2)

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Материалы не размещаются в портфолио

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Не предусмотрено

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**  
<http://lib.usue.ru/>

**Основная литература:**

1. Лобза О.В., Короткова В.О. Психология управления [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: КноРус, 2026. - 276 – Режим доступа: <https://book.ru/book/960686>

2. Матвеева А. И. Психология креативного управления в клиентоориентированных организациях [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. - 214 – Режим доступа: <http://lib.wbstatic.usue.ru/resource/limit/ump/25/p497491.pdf>

3. Матвеева Психология креативного управления. Курс лекций. Тема 1. Роль психологии креативного управления в подготовке управленческих кадров, в повышении эффективности их деятельности [Электронный ресурс]:. - Екатеринбург: [б. и.], 2025. - 1 – Режим доступа: <https://libw.usue.ru/2025-08/55.mp4>

4. Матвеева Психология креативного управления. Курс лекций. Тема 2. Психологические особенности реализации основных функций управления [Электронный ресурс]:. - Екатеринбург: [б. и.], 2025. - 1 – Режим доступа: <https://libw.usue.ru/2025-08/56.mp4>

5. Матвеева Психология креативного управления. Курс лекций. Тема 3. Психология креативного управления взаимоотношениями с потребителями продукции. Ответственность руководителя за принятие управленческих решений [Электронный ресурс]:. - Екатеринбург: [б. и.], 2025. - 1 – Режим доступа: <https://libw.usue.ru/2025-08/57.mp4>

#### **Дополнительная литература:**

2. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 274 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1091119>

3. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 378 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489113>

4. Барышева Т. А. Психология творчества [Электронный ресурс]: Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 300 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/497363>

5. Спиридонов В. Ф. Психология мышления. Решение задач и проблем [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 323 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489210>

6. Дубина И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 325 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/562657>

7. Барышева Т. А. Психология творчества [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 300 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/567208>

8. Кочеткова А. И., Кочетков П. Н. Социально-психологические основы организационного поведения [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2025. - 476 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/568767>

9. Матвеева Психология креативного управления. Тесты. Тест 1. Роль психологии креативного управления в подготовке управленческих кадров, в повышении эффективности их деятельности [Электронный ресурс]:. - Екатеринбург: [б. и.], 2025. - 7 – Режим доступа: <https://libw.usue.ru/2025-08a/12.docx>

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

**Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

**11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### **7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету с оценкой**

#### **по дисциплине «Психология креативного управления»**

1. Психология креативного управления: теоретико-методологические аспекты. Психологические особенности подготовки управленческих кадров.
2. Предмет и методы психологии креативного управления.
3. Креативное управление как наука и искусство.
4. Предмет психологии креативного управления.
5. Основные методы психологии креативного управления. Психологические законы креативного управления.
6. Использование передовых методов креативного управления, умение руководителя находить и принимать ответственные управленческие решения в условиях различных мнений и в рамках своей профессиональной компетенции.
7. Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.
8. Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее изучению. Психологические особенности реализации основных функций управления.
9. Психологические основы планирования - как начала и основы управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено.
10. Психологические особенности формирования этапов организационного процесса:  
а) установление целей предприятия; формулирование производных целей, планов и направлений работ; выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления.
11. Этапы стратегического планирования: разработка целей и программы фирмы, план развития хозяйственного портфеля (входящих в состав фирмы производств), стратегия роста фирмы.
12. Принципы планирования: 1) он должен быть экономически обоснован и рационален (достичь конечной цели с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов); 2) должен опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида); 3) должен быть достаточно гибким (вносить изменения в план в процессе его реализации) без ущерба для достижения поставленной цели.
13. Глубина планирования: 1) уровень планирования целей и задач; 2) уровень ранжированного планирования (выделяются более важные цели); 3) уровень планирования этапов деятельности (рассматривается каждая отдельная задача); 4) уровень планирования средств достижения цели, средств решения задачи; 5) уровень планирования условий (анализ проблем - анализ соответствия предполагаемых средств поставленным целям и реальным условиям); 6) уровень альтернативного планирования (оценить вероятность достижения цели с помощью выбранного средства); 7) уровень рационального планирования (все первоначально выдвинутые цели, средства, условия, проблемы, запасные варианты представить в виде единой рационально организованной деятельности, где отдельные планы объединены, примем так, чтобы какие-то действия выполнялись параллельно в одно и то же время); 8) уровень сценарного планирования (оценить вероятность возникновения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих

реализации плана, изменяющих социально-экономическую и психологическую обстановку.

14. Основные принципы управления, организации деятельности (А. Файоль).
15. Методы управления.
16. Экономические методы управления — как способы и приемы воздействия на людей, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.
17. Содержание экономических методов — как целенаправленное психологическое воздействие на экономические интересы личности, коллектива, государства в целях достижения оптимальных результатов их функционирования с наименьшими требованиями и материальными затратами.
18. Административные методы (организационно-административные или организационно-распорядительные) управления.
19. Административные методы. Особенность административных методов.
20. Модели личности руководителя. Особенности личностных качеств руководителя.
21. Предмет и объект психологии личности руководителей и подчиненных. Место этой дисциплины в структуре психологического знания. Психология личности руководителей и подчиненных и менеджмент.
22. Управленческая и исполнительская деятельность. Личность. Структура личности. Типы личности.
23. Социально-психологический профиль личности руководителя складывается из следующих основных черт: профессиональная компетентность; организаторская интуиция или чутье; склонность к организаторской деятельности; педагогические способности; эмоционально-волевая действенность.
24. Склонность к организаторской деятельности как структура, состоящая из трех компонентов: готовность к организаторской деятельности; самочувствие в процессе занятий организаторской деятельностью; работоспособность, которая проявляется в том, что руководитель не устает от занятий организаторской деятельностью.
25. Эмоционально-волевая действенность — как способность руководителя заражать своей энергией подчиненных, поддерживать у них необходимый психологический тонус.
26. Эмоционально-волевая компетентность руководителя и подчиненного.
27. Психологическое понятие эмоционально-волевой компетентности руководителя и подчиненного.
28. Содержательные характеристики эмоционально-волевой компетентности. Особенности регуляции состояний в управленческой деятельности.
29. Саморегуляция и управление стрессом в деятельности руководителя и подчиненного. Коммуникативная компетентность руководителя и подчиненного.
30. Понятие коммуникативной компетентности. Основные компоненты коммуникативной компетентности руководителя и подчиненного. Психологические закономерности разрешения конфликтов в организации.
31. Основные навыки разрешения конфликтов. Психологические закономерности ведения переговоров и совещаний. Основные коммуникативные навыки ведения переговоров и проведения совещаний.
32. Психологические особенности деятельности креативного руководителя в линейных, функциональных и матричных организационных структурах
33. Психологические особенности деятельности креативного руководителя в организационных структурах.

34. Особенности структуры организации определяют параметры управленческой деятельности, которые зависят также от места руководителя в этой системе.
35. Организация как и организационные структуры управления являются полукрытыми системами, строящимися по двум основным принципам - иерархическому (субординационному) и координационному (горизонтальному).
36. Принципы построения ОСУ: принцип-иерархический, координационный.
37. Концепция "идеальной бюрократии", предложенная немецким психологом М. Вебером.
38. Полное использование возможностей уже имеющихся, традиционно сложившихся в ОСУ через иерархические структуры: линейные; линейно-функциональные; линейно-штабные.

### **7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену по дисциплине «Психология креативного управления»**

1. Теоретические основы управления трудовой мотивацией персонала трудовой мотивация персонал стимулирование.
2. Сущность трудовой мотивации и стимулирования труда персонала.
3. Психологическое обеспечение мотивации деятельности в организации. Понятие трудовой мотивации. Влияние мотивации на эффективность производственной деятельности и удовлетворенность работой в организации.
4. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Основные факторы, влияющие на трудовую мотивацию в организации. Специфика мотивации руководителя и подчиненного. Управление мотивацией персонала в организации.
5. Психологическое обеспечение коммуникативных процессов в организации.
6. Коммуникативное поведение руководителя и подчиненного и ее влияние на мотивацию сотрудников. Коммуникативные процессы в управленческой деятельности.
7. Рефлексивные процессы в управленческой деятельности. Психологические особенности деятельности руководителя при линейной, функциональной, штабной формах соподчинения.
8. Проблемы принятия решений: неопределенность, авантюризм, нерешительность.
9. Каким образом можно уменьшить уровень неопределенности? Специфика принятия управленческих решений в условиях нехватки информации. Ответственность руководителя в условиях неопределенности.
10. Типы руководителей, принимающих решения.
11. Чем креативное управление рисками при принятии решений отличается от обычного управления рисками, такими как валютный риск, бизнес-риск, HR- риск, IT-риск, риск ликвидности, внешние события.
12. Психология внедрения стратегии управления рисками.
13. Личностные, профессиональные, деловые качества руководителя. Управленческое решение как явление и как процесс.
14. Сущность и функция управленческого решения. Процесс принятия управленческого решения.
15. Пять функций руководства с точки зрения взаимоотношений с подчиненными. Исполнительская и управленческая ответственность руководителя перед потребителями продукции.
16. 10 методов принятия управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя.

17. Диагностика управленческих ориентаций (Т.Санталайнен). Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман) жизнеобеспечение, комфорт, общение, общая активность, творческая активность, социальная полезность.
18. Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2) коммуникативные склонности, организаторские склонности.
19. Диагностика стилей руководства (А.Л.Журавлев) директивный, коллегиальный, либеральный, директивно- коллегиальный, директивно-либеральный, коллегиально-либеральный, смешанный. Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки авторитарный, либеральный, демократический.
20. Управленческие ориентации в разных типах современных российских организациях.
21. Роль индивидуального и группового принятия решений в деятельности креативного руководителя. Достоинства авторитарного и коллективного способов принятия решений.
22. Творческие методы разработки управленческих решений. Эвристика — как совокупность приемов исследования, методика постановки вопросов и их решения; метод обучения с помощью наводящих вопросов.
23. Эвристические методы принятия решения в работе креативного руководителя. Методы групповой работы.
24. Метод «мозговой атаки»: прямая «мозговая атака», обратная «мозговая атака», «конкуренция идей» и др.
25. Метод свободных ассоциаций на этапе генерирования идей при использовании новых ассоциаций, как способ повышения результативности творческой деятельности за счет возникновения новых идей.
26. Метод 635. Метод Дельфи.
27. Подходы к оценке персонала в структуре кадровых процессов. Психологические технологии создания управленческого резерва.
28. Возможности профессиографических исследований управленческого труда. Соотношение субъективных и объективных факторов в подборе управленцев.
29. Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров.
30. Подбор и расстановка персонала как элемент кадровых процессов. Деятельность по оценке персонала, ее связь с решением широкого круга кадровых проблем.
31. Психологические факторы при назначении на должность руководителя, изучение структуры его поведения.
32. Психологические аспекты подготовки резерва управленческих кадров. Чем резервист отличается от других работников? Модель позитивного развития кадрового резерва.
33. Этика руководителя. Этические требования к процедуре подбора и обучению управленческих кадров. Этика в рекрутменте.
34. Заповеди рекрутера.
35. Основные нормы этики в отношениях с соискателями.
36. Природа и сущность этики деловых отношений. Этика деятельности клиентоориентированной организации организаций (корпоративная этика).

7.3.2. Практические задания для самостоятельной подготовки к зачету и экзамену  
по дисциплине «Психология креативного управления»  
Практические задания для самостоятельной подготовки к зачету с оценкой

**ПК-3: Разработка, внедрение и совершенствование системы маркетинговых коммуникаций в организации**

**Открытые вопросы**

**Тема 1 Роль психологии креативного управления в подготовке управленческих кадров, в повышении эффективности их деятельности (ПК-3)**

1. Напишите пропущенное качество:

Продавец-консультант или менеджер по работе с клиентами должен обладать следующими качествами:

- А) \_\_\_\_\_
- Б) терпеливость и самоконтроль.
- В) вежливость и толерантность.
- Г) способность слушать.
- Д) доброта и готовность помочь.

2. Как поступить в этой ситуации, чтобы справиться с задачей.

Вы услышали, как ваш подчиненный сказал по телефону клиенту «обратитесь к психологу» и бросил трубку. Как вы поступите.

3. Как поступить в этой ситуации, чтобы справиться с задачей?

Вы стали лидером команды, в которой раньше работали. Со всеми членами коллектива у вас сложились теплые отношения. Вы знаете, как замотивировать команду. Однако руководство ставит вам жесткие сроки.

4. Как поступить в этой ситуации, чтобы справиться с задачей.

Ваши подчиненные вынуждены ежедневно писать отчеты. Новый сотрудник постоянно жалуется на это, называя отчеты «нудными». Глядя на него, другие подчиненные также начинают возмущаться.

5. Вставьте пропущенные слова:

Перечислите основные методы психологии креативного управления

- А) \_\_\_\_\_
- Б) \_\_\_\_\_

6. Вставьте пропущенное слово:

Креативный \_\_\_\_\_ должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во многих сферах знаний. Но, поскольку он работает в первую очередь с людьми, то обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными и психологическими знаниями.

7. Вставьте пропущенное слово:

Любой \_\_\_\_\_ — это, прежде всего, люди, преследующие свои цели, решающие свои задачи, стремящиеся сохранить или изменить свой формальный и неформальный статус. Члены трудового коллектива связаны друг с другом системой порой очень сложных отношений. Как любой организм, коллектив может переживать и благоприятные, и неблагоприятные периоды в развитии. Кризис может произойти в любой момент под влиянием комплекса внешних и внутренних причин и обстоятельств

8. Вставьте пропущенное название:

Основными законами \_\_\_\_\_ и управленческой деятельности в целом являются: 1. Закон неопределенности отклика. 2. Закон неадекватности взаимного восприятия. 3. Закон неадекватности самооценки. 4. Закон искажения информации. 5. Закон самосохранения. 6. Закон компенсации. Рассмотрим каждый из них.

9. Вставьте пропущенное название :

Классификация основных подходов к изучению творчества и креативности:

А) психофизиологический подход

Б) \_\_\_\_\_

В) экономико-прагматический подход и атрибутивное направление в изучении креативности и творчества

Г) системный подход и психометрический подход

10. Вставьте пропущенное название:

Осмысление сущности и роли инноваций в человеческой жизни тесно связано с философским исследованием природы человека. Так, К. Штайнер в своем понимании философии инноваций подвергает анализу описанную М. Хайдеггером человеческую природу с тремя ее основными свойствами, в соответствии с которыми человеческая натура:

1) проявляется скорее в практической вовлеченности во взаимодействие со сложным миром, чем в рациональном осмыслении и оперировании моделями, упрощающими этот мир;

2) является подлинной (аутентичной) как минимум в отдельные

периоды времени;

3) \_\_\_\_\_, т.е. ориентирована на взаимодействие и кооперацию с другими людьми.

### **Закрытые вопросы**

**Тема 1 Роль психологии креативного управления в подготовке управленческих кадров, в повышении эффективности их деятельности (ПК-3)**

1. Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми — это процесс:

- А) общения
- Б) понимания
- В) восприятия
- Д) умение слушать

2. Во многих случаях, имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а именно правильного выбора своей:

- А) модели поведения
- Б) заинтересованности в отношениях с другими
- В) способности к общению
- Д) любви к своим достижениям

3. Выберите правильный ответ:

Правильны ли следующие суждения о социальном конфликте:

1. Конструктивным способом разрешения общественных конфликтов признаются переговоры.

2. Проявлением цивилизованности общества является возможность достижения компромисса между конфликтующими сторонами.

- А) только (1)
- Б) только (2)
- В) оба верны
- Д) нет верного ответа

4. Выберите правильный ответ:

Правильны ли следующие суждения о межличностном конфликте:

1. Межличностные конфликты могут протекать в форме соперничества, спора.

2. Межличностные конфликты могут длиться годами.

- А) только 1
- Б) только 2
- В) оба верны
- Г) нет верного ответа

5. Выберите правильный ответ:

Что понимается под понятием «трудовая дисциплина»:

- А) добровольное, сознательное соблюдение законов о труде и правил

- внутреннего распорядка, добросовестное исполнение своих обязанностей
- Б) конкретная форма деятельности в рамках определенной профессии
  - В) система ценностей и мотивов человеческой деятельности
  - Г) правила которые придумало руководство компании

6. Выберите правильный ответ:

Отличительной особенностью креативного психологии управления составляет то, что ее объектом является:

- А) организованная деятельность людей
- Б) структура личности
- В) мотивационная сфера личности
- Г) социальные и экономические системы

7. Выберите правильный ответ:

Что является результатом деятельности объекта управления?

- А) Информация
- Б) Функция управления
- В) Готовая продукция организации
- Г) Управленческое решение

8. Выберите правильный ответ:

Что является, продуктом труда креативного менеджера?

- А) Выполненная функция
- Б) Решенная задача
- В) Готовая продукция
- Г) Креативное управленческое решение

9. Выберите правильный ответ:

Существуют \_\_\_\_\_ основных типа социального взаимодействия:

- А) два
- Б) три
- В) четыре
- Г) пять

10. Выберите правильный ответ:

Тип социального взаимодействия, которые предполагает наличие единого неделимого объекта притязаний субъектов взаимодействия и характеризуется стремлением опередить или подчинить соперника:

- А) верховенство
- Б) соперничество
- В) перемирие
- Г) взаимонеприязнь

**Тема 2      Психологические особенности реализации основных функций управления. (ПК-3)**

## Открытые вопросы

### 1. Вставьте пропущенное форму контроля:

Три основные формы контроля: 1) текущий контроль по отклонениям; 2) \_\_\_\_\_; 3) результирующий контроль.

### 2. Вставьте пропущенное слово:

Почему для осуществления текущего \_\_\_\_\_ необходимы: 1) объективные и существенные показатели, которые контролируются; 2) наличие критериев отклонения (позволяют определить какие отклонения показателей производственного процесса опасны, существенны, а какие отклонения несущественны, допустимы); 3) наличие системы и процедуры контроля. Однако текущий контроль может быть запаздывающим - отклонение, сбой уже произошел и возможно его уже не удастся исправить.

### 3. Как называется контроль принципы которого перечислены?

\_\_\_\_\_ контроль. Принципы контроля: 1) заблаговременность; 2) объективность (важно чтобы контроль не зависел от личных антипатий руководителя, а опирался на точные, объективные и научно обоснованные нормы трудовой деятельности); 3) контроль не должен быть тотальным, мелочным; 4) экономичность, разумность контроля; 5) открытость контроля (подчиненные должны знать что и как контролируют, о результатах контроля надо уведомить подчиненного); 6) контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к любимому; 7) контроль не должен рассматриваться как средство личного карательного отношения руководителя; 8) индивидуальный подход к подчиненным при осуществлении контроля.

4. Дайте определение понятию «Упреждающий контроль».

5. Как повысить мотивацию коллектива?

## Закрытые вопросы

### 1. Выберите правильный ответ:

К какой форме принято относить инициативу:

- А) форма оценки лояльности сотрудников +
- Б) форма оценки личностного вклада сотрудника
- В) форма корпоративной оценки
- Г) форма личной оценки

### 2. Выберите правильный ответ:

Одним из основных недостатков содержательных теорий мотивации является то, что они не учитывают психологических моментов и влияния внешней среды, так ли это:

- А) нет
- Б) да
- В) лишь отчасти
- Г) совсем не относится

3. Выберите правильный ответ:

Что входит в структуру системы мотивации:

- А) транспорт
- Б) руководство лояльное
- В) корпоративная
- Г) разработанная мотивационная система

4. Выберите правильный ответ:

Автором классической теории мотивации, положившей начало содержательному подходу, является:

- А) Тейлор
- Б) Альдерфер
- В) Адамс
- Г) Файоль

5. Выберите правильный ответ:

К какому мотиватору относится Корпоративный Кодекс компании:

- А) личностный
- Б) индивидуальный
- В) корпоративный
- Г) коллективный

6. Выберите правильный ответ:

Для кого из типов темперамента характерен мотиватор – стабильность:

- А) сангвиник
- Б) меланхолик
- В) флегматик
- Г) холерик

7. Выберите правильный ответ:

У какого из типов темперамента характерен мотиватор – стремление к вертикальной карьере:

- А) сангвиник
- Б) меланхолик
- В) флегматик
- Г) холерик

8. Выберите правильный ответ:

В чем особенность японской системы мотивации:

- А) терпимость

- Б) результативность
- В) командность
- Г) личностное ориентирование

9. Выберите правильный ответ:

В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- А) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- Б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- В) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- Г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- Д) человека мотивируют потребности высших уровней.

10. Выберите правильный ответ:

Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- А) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- Б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- В) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- Г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
- Д) возможны варианты а) и б).

### **Тема 3 4 Методы управления: административные, организационные, экономические, психологические и методы правового регулирования (ПК-3)**

#### **Открытые вопросы**

1. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно».  
Добрый день. Это центр «Генезис». У телефона Ирина Аникеева. Чем я могу вам помочь?
2. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Здравствуйте, сервисный центр
3. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно,

то ответьте «отрицательно». Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж.

4. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.

6. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». К сожалению, Анна еще обедает.

### Закрытые вопросы

1. Выберите правильный ответ:

Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

- А) в самовыражении, самоопределении;
- Б) в общественном признании;
- В) в безопасности;
- Г) физиологические;

2. Выберите правильный ответ:

Какие основные формы стимулов выделяют?

- А) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- Б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
- В) стимул, мотив, потребность, нужда;
- Г) похвала, просьба, убеждение;

4. Выберите правильный ответ:

... – это вид психологического воздействия, используемый для получения одностороннего выигрыша путём скрытого побуждения партнёра по общению к определённым действиям.

- А) Интеграция
- Б) Манипуляция
- В) Давление
- Г) Побуждение

5. Выберите правильный ответ:

....- сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или

препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

- А) социально -психологический климат
- Б) сублимация
- В) коллективное решение
- Г) конфликт

6. Выберите правильный ответ:

....- это один из приёмов, используемых при психологическом консультировании с целью оптимизации тех или иных форм поведения клиента, например, в сфере семейных отношений или в трудовой деятельности.

- А) психологическое вмешательство
- Б) индивидуальное давление
- В) косвенная подмена тезисов
- Г) применение закона двойного отрицания

7. Выберите правильный ответ:

..... – целенаправленное и последовательное применение руководителем испытанных наукой и практикой методов менеджмента в повседневной жизнедеятельности с целью оптимального использования своего времени и способностей как на работе, так и в личной жизни.

- А) менеджмент
- Б) самоменеджмент
- В) коллективное управление
- Г) сублимация

8. Выберите правильный ответ:

..... - междисциплинарное направление в психологии, тесно связанное с психологией труда и теорией управления.

- А) менеджмент
- Б) психология труда
- В) социальная психология
- Г) психология управления

9. Выберите правильный ответ:

В известном кинофильме «Сорок первый» Марютка, снайпер красного партизанского отряда, оказывается на острове вместе с белым офицером. Эти двое связаны друг с другом и любовью, и классовой ненавистью. Как можно назвать состояние, которое они переживают:

- А) сублимация
- Б) когнитивный диссонанс
- В) интериорезация
- Г) резонанс коллективный

10. Выберите правильный ответ:

Вид управленческой деятельности относится к общим функциям:

- А) коммуникации; планирование; организация
- Б) безусловно позитивное внимание; эмпатия, анонимность
- В) эмпатия; коммуникативность; толерантность
- Г) коммуникация; ненависть к людям; организация

#### **Тема 4 Социально-психологические характеристики личности руководителя. Профессиограмма руководителя (ПК-3)**

Открытые вопросы

1. Вставьте пропущенные слова:

К наиболее применяемым в технологиях \_\_\_\_\_ техникам активной антиманипулятивной защиты можно отнести:

- А) Временное прерывание адресатом делового контакта с манипулятором
- Б) Использование партнером-адресатом психотехнических приемов встречной манипуляции
- В) Преобразование партнером-адресатом коммуникативных сигналов манипулятора с учетом собственных интересов
- Г) Целенаправленную тотальную психологическую атаку на манипулятора

2. Вставьте пропущенное слово:

К основным \_\_\_\_\_ техникам психического воздействия в деловом общении относятся техники:

- А) «Ложного вовлечения»
- Б) Запутывания
- В) Расположения
- Г) Скрытого принуждения
- Д) Убеждения

3. К открытым вопросам в деловой коммуникации относятся \_\_\_\_\_?

4. Персональная дистанция в процессе общения \_\_\_\_\_?

5. Прочитайте фразу-ответ на входящий телефонный звонок. Оцените как воспринимает клиент фразу. Если Вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, ответьте «положительно», а если отрицательно, то ответьте «отрицательно». Доброе утро, страховая компания «Висепт»

**Закрытые вопросы**

1. Выберите правильный ответ:

Заключение трудовых договоров в деловой коммуникации позволяет удовлетворить потребность:

- А) в уважении;
- Б) в самореализации;
- В) в безопасности;
- Г) в стремлении к власти;

2. Выберите правильный ответ:

К добровольным социальным льготам относятся

- А) обязательное медицинское страхование;
- Б) оплата больничных листов;
- В) обязательное пенсионное страхование;
- Г) оплата питания;
- Д) все перечисленные льготы являются добровольными.

3. Выберите правильный ответ:

К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?

- А) содержательной;
- Б) процессуальной;
- В) классической;
- Г) количественной;

4. Выберите правильный ответ:

К процессуальным теориям мотивации относятся:

- А) теория двух факторов Герцберга;
- Б) теория ожиданий;
- В) теория ERG Альдерфера;
- Г) теория А.Маслоу;
- Д) теория А.Файоля.

5. Выберите правильный ответ:

Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

- А) теория ожиданий;
- Б) теория справедливости;
- В) теория X, Y;
- Г) пирамида Врума;

6. Выберите правильный ответ:

Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1 — действовать лучше работников-конкурентов;
- 2 — желание не отличаться от других работников;

3 — достигать сложных целей или даже превосходить их;  
4 — находить лучшие пути для выполнения заданий;  
5 — отсутствует стремление выразить и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.

- А) 1, 3, 4, 5;
- Б) 2, 3, 4, 5;
- В) 1, 3, 4;
- Г) 3, 4, 5;

7. Выберите правильный ответ:

Выберите правильный ответ:

Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- А) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- Б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- В) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
- Г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;

8. Выберите правильный ответ:

Выберите правильный ответ:

Адресат манипуляции в деловом общении — это:

- А) партнер, который может стать жертвой манипуляции
- Б) партнер, на которого направлено манипулятивное воздействие
- В) партнер, который использует манипулятивные приемы психологического воздействия
- Г) партнер, который не проявляет личной инициативы

9. Выберите правильный ответ:

В ценностно-ориентированных манипулятивных технологиях делового общения мишенью психологического воздействия являются:

- А) Духовные идеалы партнера-адресата
- Б) Когнитивные структуры партнера-адресата
- В) Потребности и склонности партнера-адресата
- Г) Ценностные установки партнера-адресата

10) Выберите правильный ответ:

Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:

- А) Жестов

- Б) Информационных технологий
- В) Определенного темпа речи
- Г) Устной речи

**Тема 5 Психологические аспекты профессиональной карьеры руководителя. Диагностика карьерной ориентации. Психология должности (ПК-3)**

**Вопросы открытые**

1. Вставьте пропущенное название методов:

\_\_\_\_\_ методы реализуются путем прямого социально-психологического воздействия руководителей на подчиненных: 1) через административные приказы; 2) на основе заключенных договоров; 3) через распоряжения и требования; 4) уставы и регламенты; 5) правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц.

2. Вставьте пропущенное название методов:

Методы \_\_\_\_\_ — способы выполнения функций управления. Классификация этих методов по содержанию: 1) экономические; 2) административные (организационно-распорядительные); 3) социально-психологические. Методы как часть механизма психологии управления.

3. Вставьте пропущенное название методов:

\_\_\_\_\_ методы управления — как способы и приемы воздействия на людей, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.

4. Ответьте на вопрос:

Из трех указанных тактик поведения – противоборство, уклонение, компромисс – в наибольшей степени способствует конструктивному разрешению конфликта...

5. Продолжите фразу:

Имидж руководителя – это:

**Закрытые вопросы**

1. Выберите правильный ответ:

Для каких типов проблем характерно преобладание качественных, неопределённых характеристик:

- А) сильно структурированные проблемы и структурированные проблемы
- Б) структурированные проблемы
- В) не структурированные проблемы
- Г) слабо структурированные проблемы и не структурированные проблемы

2. Выберите правильный ответ:

Для чего необходим индивидуальный стиль работы?

- А) роста карьеры;
- Б) предотвращения утомления;
- В) освоения профессии;
- Г) компенсации слабых сторон и использования природных преимуществ.

3. Выберите правильный ответ:

Какая область прославила работы Гуго Мюнстерберга?

- А) профессиональной адаптации;
- Б) профессионального отбора;
- В) психологии управления;
- Г) физиологии труда.

4. Выберите правильный ответ:

Каким будет напряжение, которое вызвано конфликтными условиями, повышенной вероятностью возникновения аварийной ситуации, неожиданностью, либо длительным напряжением прочих видов?

- А) напряжение ожидания;
- Б) интеллектуальное напряжение;
- В) эмоциональное напряжение;
- Г) физическое напряжение.

5. Выберите правильный ответ:

Каким коллективом будут выдвинуты высокие требования к руководителям в отношении заботы о подчиненных?

- А) коллективом опытных работников;
- Б) женским коллективом;
- В) мужским коллективом;
- Г) молодежным коллективом.

## **Тема 6                      Психологические особенности деятельности креативного руководителя в линейных, функциональных и матричных организационных структурах (ПК-3)**

### **Открытые вопросы**

1. Опишите кратко место и роль психологической компетентности в структуре единой социально-профессиональной компетентности современного специалиста в области менеджмента.

2. Опишите структуру психологической компетентности руководителя и подчиненного.

3. Перечислите менеджерские способности и психологическая компетентность руководителя и подчиненного.
4. Вставьте пропущенное название:  
*Свойство личности, которое характеризует динамические особенности психики человека, т.е. темп, ритм, интенсивность протекания психических процессов (но не их содержание) называется \_\_\_\_\_.*
5. В чем заключается профессиональные ценности и психологическая компетентность менеджера — руководителя и подчиненного.
6. В чем заключается интеллектуальная компетентность руководителя и подчиненного.
7. В чем заключается особенности мышления в деятельности руководителя и подчиненного.
8. В чем заключаются основные свойства практического мышления в управленческой деятельности.
9. В чем заключается интеллект руководителя и его специфика. Интеллект и эффективность управленческой деятельности.
10. В чем заключается интеллект подчиненного и его специфика.

### **Закрытые вопросы**

1. Выберите правильный ответ:

Что не присуще из перечисленного профессии, как виду деятельности?

- А) является общественно-полезным;
- Б) обусловленный половой принадлежностью;
- В) требует специальной подготовки и переподготовки;
- Г) выполняется за определенное вознаграждение;

2. Выберите правильный ответ:

Какой из представленных жизненных периодов будет включать в себя профессиональное самоопределение, как основное новообразование?

- А) дошкольного возраста;
- Б) зрелого возраста;
- В) периода ранней юности;
- Г) подростничества.

3. Выберите правильный ответ:

Название сознательного акта выявления собственной позиции в проблемных ситуациях:

- А) реориентацией личности;
- Б) психобиографией;

- В) самоопределением;
- Г) таксономией.

4. Выберите правильный ответ:

С изменением чего НЕ связаны профессиональные деформации?

- А) конфигурации тела;
- Б) продуктивности деятельности;
- В) конфигурации личностного профиля;
- Г) мотивации деятельности.

5. Выберите правильный ответ:

Определите как называется характеристика профессии, которая в себя включает описание условий труда, прав и обязанностей работника, необходимых знаний, умений и навыков, профессионально важных качеств и противопоказаний по состоянию здоровья:

- А) профессиограмма;
- Б) психограмма;
- В) праксиметрия;
- Г) таксономия.

## **Тема 7                    Мотивация управленческой деятельности (ПК-3)**

### **Открытые вопросы:**

1. Как и в каких случаях проводят диагностику карьерной ориентации.
2. В чем заключается понятие и структура карьерной компетентности руководителя и подчиненного.
3. Какие виды управленческой карьеры вы знаете.
4. Как происходит процессуальная и структурная организация карьерного процесса.
5. Перечислите основные факторы успешной управленческой карьеры руководителя.

### **Закрытые вопросы**

1. Выберите правильный ответ:

Что будет являться задачами психологии труда?

- А) исследование и оптимизация факторов трудовой деятельности, профессиональное обучение, консультативного сопровождения.
- Б) психологическая трудовой экспертизы.
- В) исследование психических явлений человека в условиях трудовой

деятельности.

Г) все ответы верны

2. Выберите правильный ответ:

Понятие «трудовой пост» включает в себя следующие элементы:

А) социально заданные цели, представления о результате труда и система средств труда;

Б) заданный предмет (исходные материалы, объекты, процессы — предметные, информационные, социальные, биологические) и система средств труда;

В) система профессиональных служебных обязанностей (заданных; трудовых функций) и система прав работника;

Г) социально заданные цели и представления о результате труда; система средств труда; система профессиональных служебных обязанностей (заданных; трудовых функций); система прав работника; производственная среда (предметные и социальные условия труда).

3. Выберите правильный ответ:

Что включает в себя структура человека как субъекта труда?

А) индивидуально-личностные свойства (относительно устойчивые свойства индивидуальности)

Б) психические регуляторы труда

В) функциональные состояния в труде

Г) все ответы верны

4. Выберите правильный ответ:

Что такое профессиограмма?

А) специальный документ по работе с действующим персоналом.

Б) комплексное описание условий профессиональной деятельности и требований к профессионально важным качествам человека.

В) системное описание эргономических факторов и технологии работы.

Г) совмещение ответов вариантов «б» и «с».

5. Выберите правильный ответ:

Что является профессией?

А) род трудовой деятельности (занятий) человека, владеющего комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки, опыта работы. +

Б) деятельность, выполнение которой обеспечивает человеку материальное благополучие и удовлетворённость жизнью;

В) деятельность, результаты которой полезны для общества и самого человека;

Г) название рода деятельности, которая оформляется документами в установленном порядке (например, договор), а работник за её выполнение получает предусмотренное вознаграждение.

## **Тема 8 Психология устранения и предупреждения проблем, оценка рисков, принятие управленческих решений в нестандартных ситуациях (ПК-3)**

### **Открытые вопросы**

1. Что такое линейные СУ. Перечислите основные достоинства линейной системы управления (СУ). Основные недостатки линейной СУ.
2. Что такое Линейно-функциональные СУ. Перечислите основные достоинства линейно-функциональных СУ. Основные недостатки линейно-функциональной СУ.
3. Что такое Линейно-штабные СУ. Перечислите основные достоинства линейно-штабной СУ. Основные недостатки линейно-штабной СУ.
4. Что такое Адхократические (органические) ОСУ, в чем их особенность.
5. Психологические особенности управления в матричных организационных структурах затрагивают те же психологические сложности, что и в структурах линейно-функционального соподчинения.

### **Закрытые вопросы**

1. Выберите правильный ответ:

Воспитание и обучение личности, формирование и сплочение коллектива, организация коллективной деятельности — это функция менеджера:

- А) организационная
- Б) воспитательная
- В) процессуальная
- Г) педагогическая

2. Выберите правильный ответ:

Что является источником власти и управления?

- А) Знания.
- Б) Техника.
- В) Собственность.
- Г) Люди.

3. Выберите правильный ответ:

Риск, связанный со степенью эффективности, прогнозируемой в момент принятия решений, когда ожидается высокая эффективность выполнения задач, называется:

- А) оправданным риском

- Б) стандартным риском
- В) авантюризмом
- Г) стратификация

4. Выберите правильный ответ:

Понятие «жизненный путь» введено в отечественную психологию:

- А) Лурией
- Б) Рубинштейном
- В) Ананьевым
- Г) Маслоу

5. Выберите правильный ответ:

Согласно управленческой “решетке” Блейка и Моутона стиль управления руководителя по избеганию конфликтов, максимуму внимания к людям и минимуму к производству называется:

- А) “Гуманизация”
- Б) “Поиск компромиссов”
- В) “Невмешательство”
- Г) толерантность

### **Тема 9 Психология креативного управление взаимоотношениями руководителя с потребителями продукции. Ответственность руководителя за принятия управленческих решений (ПК-3)**

#### **Открытые вопросы:**

1. В чем заключается феномен организационной культуры как один из психологических факторов мотивации персонала.
2. Перечислите структурно-функциональные характеристики организационной культуры. Классификация организационной культуры.
3. Перечислите методы формирования и поддержания организационной культуры.
4. Раскройте содержание «Понятие имиджа: организации, руководителя и персонала».
5. По каким правилам производится разработка внутреннего и внешнего имиджа организации как мотивации управленческой деятельности.

#### **Закрытые вопросы:**

1. Выберите правильный ответ:

Система групповых ожиданий и требований относительно исполнения индивидом социальных ролей называется:

- А) позицией
- Б) экспектацией
- В) установкой
- Г) аклиматизация

2. Выберите правильный ответ:

Наиболее предпочтительным определением коммуникации можно считать:

- А) систему управления посредством информации
- Б) передачу информации на большом расстоянии
- В) связи между людьми в процессе совместной деятельности
- Г) связи между членами коллектива

3. Выберите правильный ответ:

Целью психологии управления является:

- А) совершенствование экологической среды
- Б) разработка психологических путей повышения эффективности организационных систем
- В) увеличение товарооборота
- Г) прибыль организации

4. Выберите правильный ответ:

Социально-психологический механизм сохранения, накопления и воспроизведения социального опыта членов группы относится к:

- А) групповым интересам
- Б) групповому мнению
- В) традициям группы
- Г) ритуал

5. Выберите правильный ответ:

Согласно управленческой “решетке” Блейка и Моутона стиль управления руководителя с максимумом внимания к работе, производству и минимумом к людям называется:

- А) “Поиск компромиссов”
- Б) “Жесткое администрирование”
- В) “Невмешательство”
- Г) толерантность

## **Тема 10 Теории лидерства в психологии (теория черт, поведенческая и ситуационная) и их приложение к управленческой деятельности (ПК-3)**

### **Открытые вопросы:**

1. Перечислите правила принятия управленческих решений в нестандартных ситуациях.
2. В чем заключается особенность психологии выбора решений в рамках поставленной руководителем цели и выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в условиях нестандартных ситуаций.
3. Раскройте особенности психологического поведения различных типов руководителей при оценивании рисков реализуемости стратегии.
4. Какие действия, необходимо принять руководителю для смягчения рисков по выбираемому руководителем сценарию, как часть креативного управленческого решения.
5. В чем заключается особенность психологии осуществления социального взаимодействия и реализация своей роли в команде при устранении и предупреждении проблем и оценки рисков при креативном управлении.

### **Закрытые вопросы**

1. Выберите правильный ответ:

Неформальный лидер:

- А) человек, влияющий на поведение членов группы силой своего личного авторитета
- Б) человек, на которого официально возложены функции управления
- В) член группы, который отличается от других индивидуальными особенностями
- Г) индивид в группе

2. Выберите правильный ответ:

Организация эффективного взаимодействия в процессе работы экспертов и отсутствие возможности проверки актуальной эффективности принимаемых решений из предлагаемых альтернатив относится к трудностям:

- А) взаимодействия исполнителей
- Б) мотивации исполнителей
- В) выбора управленческого решения

Г) отмена управленческого решения

3. Выберите правильный ответ:

Совокупность взаимосвязанных методов, приемов, средств и процедур выработки и принятия управленческих решений представляет собой ... принятия решения:

- А) методику
- Б) технологию
- В) средство
- Г) анкету

4. Выберите правильный ответ:

Влияние мотивации на групповое поведение человека:

- А) повышает эффективность деятельности
- Б) определяет групповое мнение
- В) разобщает групповые интересы
- Г) разрабатывать программу объединения кадров

5. Выберите правильный ответ:

Конгломераты:

- А) формальные группы
- Б) неорганизованные или случайно организованные группы
- В) ассоциации
- Г) неформальные группы

**Тема 11                    Диагностика управленческих ориентаций: теория и технология. Управленческие ориентации в разных типах современных российских организаций (ПК-3)**

**Открытые вопросы:**

1. Раскройте специфику и основные правила взаимоотношения менеджера с клиентами и партнерами по бизнесу.
2. Раскройте содержание особенностей и цели отношений с потребителями.

3. Перечислите какие технологии продвижение товаров и услуг вы знаете?
4. В заключается работа офиса разбора претензий.
5. Как происходит и на каких принципах связь с потребителем в системе менеджмента качества.

### **Закрытые вопросы:**

1. Выберите правильный ответ:

1. С какой целью разрабатывается должностная инструкция на предприятии?
- А) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия
  - Б) найма рабочих на предприятие;
  - В) отбора персонала для занимания определенной должности;
  - Г) согласно действующему законодательству;

2. Выберите правильный ответ:

- В чем заключается сущность управления человеческими ресурсами?
- А) наблюдается перенос технократического подхода на практике организации производственных и трудовых процессов.
  - Б) Люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе. +
  - В) наблюдается повышение предпринимательской активности персонала.
  - Г) Все ответы не является верными.

3. Выберите правильный ответ:

- С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?
- А) «Экономика труда»;
  - Б) «Транспортные системы»;
  - В) «Психология»;
  - Г) «Физиология труда»;

4. Выберите правильный ответ:

- Определите верные задачи управления человеческими ресурсами:
- А) Подбор, наем и размещение персонала.
  - Б) Оптимизация трудовых отношений.
  - В) Тренинг и развитие человеческих ресурсов.
  - Г) Все ответы верны.

5. Выберите правильный ответ:

На что направлено управление персоналом на стадии формирования организации?

- А) Привлечение дополнительного персонала.
- Б) Исключение возможности увеличения расходов на оплату труда.
- В) Организацию освобождения персонала.
- Г) разработку системы управления персоналом.

## **Тема 12            Психология деятельности креативного руководителя при принятии управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений (ПК-3).**

### **Открытые вопросы:**

1. В чем заключается лидерство в менеджменте.
2. Перечислите основные современные теории лидерства.
3. Перечислите 10 способов управления людьми в организации.
4. Для чего нужно управление людьми?
5. Раскройте содержание способов и методов управления людьми: ограниченный выбор, представительный вид, чувство благодарности, эффект хамелеона, рассеянное внимание.

### **Закрытые вопросы:**

1. Выберите правильный ответ:

При каких условиях существуют различия между закрытой и открытой кадровыми политиками:

- А) Наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала.
- Б) Выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала.
- В) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих.
- Г) Освобождении персонала.

2. Выберите правильный ответ:

Что не проводится при разработке системы и принципов кадровой работы на стадии формирования организации?

- А) Выбор и формирование кадровой политики организации.
- Б) Формирование структуры кадровой службы организации.
- В) Разработка системы поиска и хранения кадровой информации.
- Г) Выбор между ориентацией на функционирование в традиционных условиях и дальнейшим развитием организации.

3. Выберите правильный ответ:

Что такое штабная структура службы управления персоналом в организации?

- А) Совокупность линейных менеджеров, которые на практике реализуют стратегические направления кадровой работы с персоналом.
- Б) Формирование единого центра управления.
- В) Формирование соответствующих функциональных подразделений, специализирующихся на тех или иных задачах по управлению персоналом.
- Г) Все ответы не являются верными.

4. Выберите правильный ответ:

Что такое сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения?

- А) Корпоративная культура компании. +
- Б) Организационная культура предприятия.
- В) Организационная структура предприятия.
- Г) Производственная структура предприятия.

5. Выберите правильный ответ:

Во время формирования корпоративной культуры предприятия необходимо решить вопросы касающиеся:

- А) Описание правил поведения на предприятии; материальных и других методов стимулирования персонала.
- Б) материальных и других методов стимулирования персонала; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.
- В) типа деятельности, принимается на этом предприятии; описание образа сотрудника; описание правил поведения на предприятии.
- Г) типа деятельности, принимается на этом предприятии; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.

### **Тема 13 Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей. Психологические технологии создания управленческого резерва (ПК-3)**

#### **Открытые вопросы:**

1. Перечислите и раскройте содержание определения стиля управления персоналом - адаптированный вариант экспертной методики В.П.Захарова.
2. В чем заключается и когда используется экспертная оценка эффективности деятельности руководителя . Какие уровни эффективности управленческой деятельности вы знаете.
3. Как провести диагностику профессиональной компетентности и эффективности у руководителей разного уровня профессиональной компетентности.
4. Как провести Экспресс-оценку управленческого потенциала руководителя.

5. Как и в каких случаях проводят экспресс-диагностику организаторских способностей уровень организаторских способностей руководителя?

**Закрытые вопросы:**

1. Выберите правильный ответ:

Высшая потребность в иерархической пирамиде А. Маслоу:

- А) безопасность
- Б) уважение
- В) самоактуализация
- Г) пища

2. Выберите правильный ответ:

Автор теории «Х» и «У»:

- А) Мак-Грегор
- Б) Ф. Герцберг
- В) А. Маслоу
- Г) Ф. Олпорт

3. Выберите правильный ответ:

Собственно мотивационные (непосредственно связанным с процессом труда) факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом:

- А) зарплата
- Б) служебный и профессиональный рост
- В) условия труда
- Г) степень ответственности

4. Выберите правильный ответ:

Назовите внешние (объективные) факторы развития групп:

- А) качества личности руководителя
- Б) фонд заработной платы
- В). система общественных отношений
- Г) техническая оснащенность

5. Выберите правильный ответ:

Дефицит материально-технических ресурсов и пассивность одной из сторон конфликта обычно провоцируют возникновение:

- А) Организационного конфликта
- Б) Учебного конфликта
- В) Инновационного конфликта
- Г) Семейного конфликта

**Тема 14 Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров (ПК-3)**

**Открытые вопросы:**

1. В чем заключается Метод синектики?
2. Перечислите приемы индивидуальной работы креативного руководителя.
3. В чем заключается содержание и специфика использования приема «Ожидание вдохновения»?
4. В чем заключается содержание и специфика мыслительной технологии: «метод Меттчета».
5. В чем заключается содержание и специфика аналитического приема: «Метод ликвидации безвыходных ситуаций».

**Закрытые вопросы:**

1. Выберите правильный ответ:

**Устойчивая система способов, методов и форм, используемая в практической деятельности конкретным руководителем – это ... руководства.**

- А) стиль
- Б) особенность
- В) система
- Г) способ

2. Выберите правильный ответ:

Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом?

- А) Методы формирования психологического климата в коллективе
- Б) Методы поощрения
- В) Методы наказания
- Г) Методы профессионального отбора и обучения

3. Выберите правильный ответ:

Личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями и т.п.:

- А) социальный статус
- Б) социальная роль
- В) авторитет
- Г) престиж

4. Выберите правильный ответ:

Стиль руководства, необходимый в случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до такого уровня, что может эффективно действовать на началах самоуправления, называется:

- А) патриархальный
- Б) либеральный
- В) демократический
- Г) авторитарный

5. Выберите правильный ответ:

Обязательное условие эффективности деятельности руководителя:

- А) контроль
- Б) прогнозирование
- В) целеполагание
- Г) систематизация

## Лист 2

### ПРАКТИЧЕСКИЕ (СИТУАЦИОННЫЕ) ЗАДАЧИ

#### ЗАДАЧИ

##### Задача 1

На одном из московских заводов, именуемом АО закрытого типа с ограниченной ответственностью, ранее выполнялись сложные и ответственные задания ВПК. Теперь здесь ведутся работы по конверсии. Производимая продукция пользуется спросом населения.

Часть прежнего персонала работает на заводе до сих пор. В основном, это люди пожилого возраста. Руководство этой организации частично сменилось. Некоторые руководители ушли работать в структуры коммерческого характера.

Психологический климат внутри отдельных подразделений неоднородный. На одних - работники конфликтуют между собой по разным причинам, а на других участках конфликты создаются из-за недовольства руководителей отношением к труду со стороны персонала.

Там, где работники ссорятся между собой, возникают межличностные конфликты. Устранить их не представляется возможным. Там, где конфликты носят деловой характер и где руководители применяют авторитарные методы руководства, конфликты быстро разрешаются.

Задание:

Примите обоснованные решения по предупреждению и устранению конфликтов.

Задача 2

### Субординация

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

- 1) выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора;
- 2) в интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника;
- 3) напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке исполнения распоряжений на предприятии;
- 4) Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания;
- 5) примете иное решение (какое)?

## **ЗАДАЧА 2**

### Непокорная

Вы являетесь главным бухгалтером организации. Ваша подчиненная бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей.

Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности.

Работой в организации она дорожит, так как зарплата – единственный источник ее доходов, и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

2. В интересах дела попытайтесь вызвать ее на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и договориться о прекращении конфликта.

3. Напишите докладную записку на Раису о лишении ее квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к сотрудникам бухгалтерии с просьбой поговорить с Раисой.

## **ЗАДАЧА 3 «Один день из жизни руководителя клиентоориентированной организации»**

### **Задание**

1. Охарактеризуйте работу руководителя клиентоориентированной организации в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.

2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

### Ситуация для анализа

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – задушевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи»

#### **ЗАДАЧА 4. Компания «Форд»: вчера, сегодня, завтра**

Генри Форд (1863-1947)— основатель компании «Форд-мотор»— был типичным представителем авторитарного стиля руководства. Он был в высшей степени своевольным человеком, в качестве источника истинных знаний признавал только практику и считал чтение книг бессмысленным занятием. Если кто-либо из сотрудников осмеливался перечить ему или принимать решения, не согласованные с ним, то немедленно лишался работы. Каждый работник должен был выполнять только точно определенные для него обязанности.

На фирме все решения принимал только Форд, даже если эти решения были явно слабыми. Так, например, он долгое время считал, что фирма должна производить автомобили только черного цвета. Тем не менее, освоив весьма дешевую модель автомобиля, Форд к началу 20-х гг. XX в. сумел завоевать более половины рынка США и почти весь мировой автомобильный рынок.

Он продолжал выпускать автомобили только черного цвета даже после того, как конкурирующая компания «Дженерал моторс» перешла на выпуск автомобилей широкой цветовой гаммы. В результате компания «Форд» к концу 1920-х гг. понесла большие убытки и надолго утратила лидирующие позиции на рынке.

Несмотря на жестокие уроки, Форд продолжал действовать по старинке. В результате его фирма едва удержалась на третьем месте автомобильного рынка. Новый вызов своим конкурентам компания «Форд» смогла бросить только в 1990-е гг., когда менеджмент компании возглавил Алекс Тротман. Он видит задачу компании в том, чтобы максимально использовать творческие и технические ресурсы. Компания получила единую электронную «крышу» — теперь в каждой точке мира она может с помощью этой системы использовать местные кадры на благо компании в целом. Как именно действует сегодня эта глобальная электронная система, показывает следующий пример организации работы компании в течение одного рабочего дня: 5.30 — с компьютерной рабочей станции в Дантоне (Англия) инженер-координатор передает файл с подробными чертежами новой модели машины в конструкторский отдел в Дирборне (США);

5.45 — конструкторы в Дирборне приступают к доработке полученной модели;

8.00 — конструкторы Дирборна и Дантона обмениваются последними замечаниями. При этом каждый из конструкторов имеет перед глазами дисплей с одной и той же картинкой и видит, какие именно исправления вносятся в планируемую модель машины;

11.30 — исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форда» в Турине (Италия), где в эскиз новой модели вносятся дополнительные замечания;

13.30 — бюро в Дантоне, Дирборне и Турине обмениваются устными замечаниями и информацией. Обсуждаются последние поправки, причем все участники совещания видят вносимые изменения на своих дисплеях;

14.00 — руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию пробного макета новой модели, исполняемой сначала в глиняном варианте.

Новый стиль руководства, утвердившийся в компании, помог ей постоянно обновлять модели своей продукции, выпускать не только классические модели

машин, но и внедорожники, спортивные машины, мини-автомобилии сохранять в условиях острой конкуренции лидирующие позиции на автомобильном рынке.

## ЗАДАЧА 5

### Управление изменениями в организации»

Штат фирмы «Электро» состоит из 150 работников. Специализация – выпуск электроприборов. Восемь лет назад, когда в фирме работало 8 человек, директор – инженер Иванов начал выпускать кофемолки и каждые полгода выпускал новую модель. Успех бизнеса определялся высоким качеством и надежностью изделий, а также удачной системой сбыта. Четыре вида продукции (кроме кофемолок производятся бритвы, соковыжималки и миксеры) продает команда из 120 человек исключительно частным лицам.

За сбыт отвечает Каширин, первый заместитель Иванова. Служба сбыта четко организована и работает на комиссионных началах. Продавцы хорошо обучены и получают 50% дохода от каждого проданного прибора.

На каждый прибор дается гарантия на 1 год. Испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель отправляет неисправный прибор вместе с гарантийным талоном в фирму и взамен получает новый. Таким образом, агенты не должны заниматься жалобами, претензиями и рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составляла около 2,5 % от общего объема продаж.

В последнее время среди работников ходят слухи, что Иванов собирается продать свой бизнес американской фирме. Ему, якобы, сделали очень выгодное предложение. Каширин, постоянно объезжающий зону обслуживания и контролирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из них во время совместного ужина. Агент узнал об этом от своей жены, которой звонит каждый вечер. Жена работает в фирме в отделе контроля качества. Все продавцы группы, в которой находился Каширин, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Каширин, обеспокоенный, возвращается в фирму. На следующее утро от секретаря шефа он узнает о том, что Иванов, якобы, разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью просто вышвырнул жену на улицу. Однако историю о продаже фирмы американцам секретарь считает неправдоподобной, так как ей было бы известно о переговорах. Коммерческий директор фирмы Дубинин сообщил Каширину, что Иванов в настоящее время находится в Париже. Больше ему ничего не известно.

Через неделю Иванов появился на работе. В тот же день – впервые за все время существования фирмы – к своей работе приступил помощник директора Жалев, в последнее время работавший во французской дочерней фирме «Сименс Электрик». Первым делом Иванов направляет всем работникам информационное письмо, в котором опровергает намерение продать фирму. Это, якобы, безответственные слухи. Напротив, он готовит дальнейшее расширение фирмы, включив в ассортимент сбыта микроволновые печи, и ожидает, что каждый работник и впредь будет с ответственностью относиться к своей работе, как и прежде. Иванов назначил общее производственное собрание через месяц.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: Дубинин, якобы, отправился в Гамбург, чтобы тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся в фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота. Каширин, обеспокоенный этими слухами, обращается к директору.

Иванов реагирует импульсивно и говорит, что всегда считал, что политика фирмы и сбыта – его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что он, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря качеству и надежности пользуются спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет, что не понимает, почему возникли глупые слухи. Все остается по-прежнему за одним исключением. Вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через три месяца начнет выпускать микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 евро. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением японских электронных элементов переключения. Этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будет обмениваться на новый. Комиссионный процент от печи будет снижен до 25% от продажной цены, но прибор будет хорошо продаваться, так как не поступит в открытую торговлю.

После выступления Иванова персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

## **ЗАДАЧА 6**

«Зал суда»

Два ведущих сотрудника не могут прийти к единому мнению и приходят к общему руководителю с просьбой разрешить их спор. В ходе обсуждения обе

стороны представляют аргументы, однако все участники обсуждения понимают, что его целью является не поиск оптимального решения, а доказательство своей правоты. Какова стратегия выхода из создавшегося положения для руководителя? Для подчиненных?

## **ЗАДАЧА 7**

Молодой руководитель

Организация отправила на разработку нового нефтегазоносного месторождения для проведения пробного бурения бригаду бурильщиков и молодого менеджера, прошедшего стажировку и обучение в России и на Западе. Ему было лет 30, бурильщикам – между 40 и 50. В бригаде квалификация каждого работника была не ниже шестого разряда, руки у всех - золотые, но при этом употреблялось много даже по российским меркам спиртных напитков.

Прошел один день – бригада пьет. Прошел второй, пятый, шестой... Изменений не наступает. На вопросы, просьбы и распоряжения менеджера бригада реагирует спокойно: «Не нервничай, Петрович, все будет нормально!» В условиях Крайнего Севера найти замену работникам нереально. Ситуация развивалась таким образом около двух недель. Всего на пробное бурение скважины было отведено 1,5 месяца. Ваши действия?

## **ЗАДАЧА 8**

Осознание своих успехов и обретение законной гордости за них являются важнейшими составляющими поступательного развития руководителя, компонентами конструктивных изменений в его личностно-управленческом масштабе. Однако в стремительно меняющейся рыночной среде и в динамичной организационно-управленческой ситуации ему не всегда удастся заслуженно отметить свои достижения. Порой, не успев насладиться полученными результатами, необходимо возвращаться к исполнению своих обязанностей, браться за новую работу, двигаться к следующей, более амбициозной цели.

Следует отдавать себе отчет в том, что в заслуженном успехе заложен мощный ресурс, немалый энергетический потенциал, необходимый руководителю для поддержания уверенности в себе, в своих силах и возможностях. Если ему не будет хватать времени для осознания и оценки собственных достижений, он вряд ли сможет почувствовать, что изменился к лучшему, вырос как управленец и профессионал. Поддержание адекватной самооценки – важный компонент психологической культуры руководителя.

Быть оптимистом – значит видеть вещи в хорошем свете и не терять надежды и веры в то, что все будет в порядке.

Брендон Берчард

Как показывает тренерский и консультативный опыт автора практикума на протяжении управленческой карьеры руководители одерживают множество «больших» и «малых» побед. Однако в погоне за покорением все новых и новых деловых и управленческих вершин таким руководителям сложно по достоинству оценить, что они стали успешнее, компетентнее, увереннее и сильнее, чем некоторое время назад. По-настоящему успешные руководители довольно часто не ощущают своей успешности, так как сосредоточены на будущих достижениях. Они пропускают мимо своего внимания замечательные результаты, полученные в ситуации «здесь и сейчас», что отнимает у них возможность почувствовать себя победителем, дать себе адекватную заслуженную оценку.

Задание:

Возьмите пять листов бумаги формата А4 и каждый озаглавьте «Мои управленческие победы и профессиональные достижения за 20\_\_ год».

Вспомните все свои управленческие, коммерческие, профессиональные и иные успехи за последние пять лет, и запишите их в столбик на соответствующем листе бумаги.

Не пытайтесь заполнить все листы за «один присест». Это задание достаточно трудоемкое и сложное. Отведите на его выполнение несколько дней. По мере того как из «закромов» вашей памяти будут извлекаться все новые и новые ситуации, факты, события, списки будут расти.

Когда списки будут готовы, проведите их детальный анализ, ответив на следующие вопросы.

– Чем вы наиболее гордитесь?

– Что позволило вам достичь таких замечательных результатов?

– Как изменились вы за эти пять лет?

Вы можете обратиться за помощью к кому-либо из коллег-руководителей, к своему коучу, к специалисту отдела персонала или к значимому для вас человеку, который вас хорошо знает, способен выслушать, поддержать и разделить радость заслуженных побед.

Введите в свою повседневную практику привычку – при подведении результатов работы в конце дня уделять больше внимание тому, что вам удалось сделать, каких вы добились результатов (даже если, на первый взгляд, это «мелочи»). Это

позволит вам обрести заслуженное чувство гордости и благодарности себе за все, что вы сделали в течение дня.

Если вы ведете личный дневник, добавьте в него еще одну опцию. Отмечайте в нем в конце недели в пятницу, как вы изменились, какими новыми знаниями и умениями приросли, чего достигли.

Подумайте над вопросом: «Каким образом я могу отмечать свои достижения и прививать себе образ мыслей успешного руководителя?»

Выполнение задания позволит вам ощутить свою успешность, почувствовать большую уверенность, адекватно оценивать динамику своего развития.

### **Задача 9**

Оформите свою «визитную карточку» на текущий момент.

Для этого подготовьте следующие ресурсы:

несколько листов бумаги формата А4;

пастельные мелки или цветные карандаши;

маркеры;

несколько журналов (деловых, гляцевых), которые вы прочли и не планируете к ним больше возвращаться;

ножницы;

клеящий карандаш.

Первый шаг. На одном из листов бумаги вверху напишите фразу «Я – это...».

Далее в столбик напишите как можно больше характеристик, которые вы можете отметить у себя на текущий момент.

Второй шаг. Когда список будет готов, выделите из него три-четыре характеристики, которые вы считаете для себя наиболее значимыми.

Третий шаг. Выпишите их на отдельный лист бумаги и оформите подручными художественными средствами, тем самым создав свою творческую визитную карточку.

Четвертый шаг. Спустя некоторое время вернитесь к написанной характеристике. Все ли вас устраивает в визитной карточке? Возможно, вы захотите внести в нее какие-то изменения и дополнения. Сделайте это.

Пятый шаг. Покажите свою визитную карточку кому-нибудь из знакомых, коллег и т. д. – людей, чье мнение для вас является значимым. Попросите их прокомментировать то, что вы им представите: насколько ваша «визитная карточка» совпадает с их мнением. Возможно, после этого вы внесете коррективы. Сделайте это, если считаете необходимым.

Счастье – это рост. Мы счастливы, когда растем.

Уильям Батлер Йетс

По аналогии с этой «визитной карточкой» сделайте свою «визитную карточку» того, каким вы хотите видеть себя через несколько лет.

Первый шаг. Возьмите лист бумаги и напишите вверху: «Я в 20 \_\_ году».

Далее в столбик напишите характеристики, каким бы вы хотели быть.

Второй шаг. Выделите из них три-четыре характеристики наиболее значимые для вас и отразите их в художественном формате на отдельном листе бумаги, тем самым создав свою визитную карточку на определенную перспективу (спустя несколько лет).

Третий шаг. Возьмите первую и вторую визитки. Вторая визитная карточка – художественное воплощение вашего вектора развития.

Если ты способен мечтать об этом, то ты способен и сделать это.

Уолт Дисней

Сравните две визитные карточки. Вам нравится ваша динамика развития?

Задание:

Определите для себя план достижения и изменений, которые нашли отражение на вашей второй визитной карточке.

### **ЗАДАЧА 10 «Премия»**

При распределении премии некоторые сотрудники отдела посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику лаборатории. Как бы вы отреагировали на эти жалобы в качестве начальника?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «Причитающуюся вам премию утверждает и распределяет ваш отдел, я тут ни при чем».

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

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

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пойду в отдел и побеседую с его начальником и другими членами коллектива. В случае подтверждения

обоснованности жалоб предложу начальнику отдела перераспределить премию в следующем месяце.

Д. Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант. Выбор обоснуйте.

### **ЗАДАЧА 11 «Два начальника на одного»**

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 начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.

Б. Сначала будете выполнять задание на ваш взгляд наиболее важное или наиболее удобное для вас. В. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.

Г. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника. Вас не устраивает ни один из данных вариантов.

Д. Предложите свой вариант. Выбор обоснуйте.

### **ЗАДАЧА 12 «Коллеги»**

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. Вас не устраивает ни один из данных вариантов.

Д. Предложите свой вариант. Выбор обоснуйте.

### **ЗАДАЧА 13 «Неформальное общение»**

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. Вас не устраивает ни один из данных вариантов.

Д. Предложите свой вариант. Выбор обоснуйте.

#### **ЗАДАЧА 14 «Слабое звено»**

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.

Д. Вас не устраивает ни один из данных вариантов. Предложите свой вариант. Выбор обоснуйте.

#### **ЗАДАЧА 15 Младший партнер**

Старший партнер имеет в фирме 80% собственности, он председатель Совета директоров и одновременно президент. Его младший партнер имеет 20% собственности фирмы и возглавляет службу маркетинга. У младшего партнера натянутые отношения с менеджером по безопасности, который безраздельно предан старшему партнеру, а младшего партнера расценивает как «балласт», поскольку все сколько-нибудь значимые решения, в том числе и по вопросам маркетинга, принимает «сам президент», т.е. старший партнер. Охранники также иногда бывают недостаточно почтительны с младшим партнером. Однажды, когда старший партнер находился в командировке, младший партнер устроил в офисе фирмы шумный праздник и один из гостей повздорил с кем-то из охранников. Младший партнер, не потрудившись разобраться в сути дела, осыпал охранников оскорблениями, после чего один из них ударил младшего партнера. На следующий день младший партнер потребовал от менеджера по безопасности немедленно уволить злополучного охранника, но менеджер отказался, мотивировав свой отказ тем, что: «не нужно горячиться»; «охранник не виноват»; «хорошего охранника найти очень трудно»; «охранники — вообще народ грубый, и не нужно их без причин оскорблять». Младший партнер заявил, что,

если охранник не будет немедленно уволен, менеджер по охране сам будет уволен на следующий день. Однако охранник не был уволен ни сегодня, ни завтра, ни послезавтра, а на третий день вернулся из поездки старший партнер — президент фирмы.

### **Вопросы и задания для обсуждения**

Для анализа данной ситуации (на групповом занятии или индивидуально) нужно выбрать одну из предлагаемых ролей, наиболее близкую вам (старший партнер, младший партнер, менеджер по безопасности, охранник), и изложить вашу позицию в возникшем межличностном конфликте.

## **ЗАДАЧА 16 Управление коммуникациями**

Фирма, производящая конторское оборудование, за длительный период своей деятельности зарекомендовала себя на рынке офисных товаров как одна из наиболее слабых. 20 филиалов фирмы действовали фактически изолированно друг от друга, обмен опытом работы между ними налажен не был. Но, после того как менеджером по сбыту компании был назначен Виктор Т., были побиты все прежние рекорды продаж, общая выручка возросла почти на 50%. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обеспечен изменением подхода к обмену информацией. Новый менеджер быстро понял, что проблема состоит в отсутствии между торговыми агентами эффективного обмена информацией. Изредка появлявшиеся обзоры деятельности фирмы мало кто читал, поэтому они не приносили пользы. Новый менеджер решил прежде всего создать действенный механизм оповещения торговых агентов о деятельности их коллег, наладить обмен идеями и предложениями. С этой целью были учреждены ежемесячные однодневные совещания в каждом филиале фирмы, чтобы наладить обмен информацией между центральным офисом фирмы и ее филиалами, а также обмен опытом работы агентов друг с другом.

Ключевые темы таких совещаний определялись центром фирмы, а руководители филиалов модифицировали их применительно к конкретной ситуации, сложившейся в каждом из филиалов.

Для налаживания обратной связи каждый из филиалов направлял отчеты о содержании проводимых совещаний. Эта информация анализировалась центром, и по результатам такого анализа принимались меры, способствующие улучшению работы фирмы в целом, а также оказывалась помощь филиалам, если это необходимо.

В результате 20 ранее разрозненных филиалов фирмы оказались объединены в единое целое, стали четко осознавать цели своей работы, использовать лучшие методы, в силу чего резко повысилась эффективность работы всей фирмы.

### **Вопросы и задания для обсуждения:**

1. В чем состояли недостатки организации маркетинга компании?
2. Какие новые методы коммуникаций были введены в фирме с приходом нового менеджера по сбыту?

3. Почему изменения в системе коммуникаций повлияли на общую эффективность компании?

4. Какое креативное решение вы бы предложили для повышения конкурентоспособности компании?

### **ЗАДАЧА 17 Выбор заместителя**

Представьте, что вы руководитель фирмы и вам нужно выбрать заместителя. Имеются четыре подходящие кандидатуры:

- ✓ первый кандидат стремится наладить доброжелательные, товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, предпочитает избегать конфликтов, что рассматривается некоторыми как проявление слабости характера;
- ✓ второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, невзирая на лица, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело, но его излишняя жесткость чревата опасностью частого возникновения конфликтов;
- ✓ третий кандидат предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении должностных обязанностей, требователен к подчиненным, однако редко проявляет инициативу, настороженно относится к новым идеям;
- ✓ четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести свое дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

#### **Вопросы и задания для обсуждения:**

Выберите из этих кандидатур ту, которая вам представляется наилучшей, и обоснуйте свой выбор.

### **ЗАДАЧА 18 Двухэтажный подвал**

У домовладельца имелся большой подвал с высоким потолком, нуждавшийся в основательном ремонте. Скоро нашелся арендатор, был составлен арендный договор, предусматривавший сдачу подвала на длительный срок по сравнительно невысокой цене за квадратный метр, но с обязательством, что при досрочном расторжении договора, а также по истечении срока договора (20 лет) все выгоды от благоустройства подвала останутся за владельцем.

Арендатор активно взялся за дело, основательно отремонтировал подвал, разместил там офисное оборудование, компьютеры. Его дело стало успешно расширяться, и скоро он ощутил нехватку площадей.

Супруга подсказала ему прекрасную идею не искать новые помещения, а перестроить уже имеющийся подвал, сделав его двухэтажным, поскольку высота его потолка позволяла осуществить такую перестройку. Арендатор получил согласие домовладельца и перестроил подвал.

После этого клиентура у арендатора значительно расширилась, дела пошли еще лучше. Домовладелец не выдержал и выдвинул требование удвоить арендную

плату, поскольку после перестройки подвала количество квадратных метров удвоилось.

При этом домовладелец дал понять, что в случае несогласия арендатора на новые условия подвал будет отключен от электроснабжения.

### **Вопросы и задания для обсуждения**

Для анализа данной ситуации (на практических занятиях в группе или индивидуально) нужно выбрать одну из трех предлагаемых ролей, наиболее соответствующую вашему статусу (домовладельца, арендатора, супруги арендатора), и изложить свою позицию в данном конфликте.

## **ЗАДАЧА 19 Внутриличностный конфликт**

Юрий С. — аудитор Государственного департамента налоговой службы. Его любят коллеги, он активен и коммуникабелен, имеет большие надежды на продвижение по службе. Однажды он оказался в компании бизнесменов и случайно услышал их разговор о проблемах с налогами у одного из них. В ходе разговора был упомянут налоговый агент той службы, где работал Юрий, и оценка этому работнику была предельно ясной: «С ним всегда можно договориться, и это будет не очень накладно». Юрий, догадавшись, о ком идет речь, долго раздумывал над тем, как может быть проведено расследование, если он сообщит об услышанном. Он не знал, придадут ли значение его сообщению. До сих пор ему удавалось держаться в стороне от различных конфликтов, поэтому и на этот раз он решил, что лучше всего ни во что не вмешиваться. Вместе с тем его задевала возможная дискредитация налоговой службы в случае нечестности коллеги.

### **Вопросы и задания для обсуждения**

1. Какие противоположные мотивы возникли в сознании Юрия в связи с получением негативной информации о своем коллеге?

2. Как, по вашему мнению, поступит Юрий, учитывая его практичность?

3. Как бы поступили вы, оказавшись в аналогичной ситуации?

## **ЗАДАЧА 20 Нарушитель дисциплины**

В самый напряженный период завершения производственного задания один из работников бригады совершил неблаговидный поступок, нарушив трудовую дисциплину, в результате чего был допущен брак. Бригадир конкретный виновник неизвестен, но выявить и наказать его нужно обязательно.

### **Вопросы и задания для обсуждения**

Как бы поступили вы на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант ответа:

1) отложу выяснение фактов до окончания выполнения производственного задания;

2) заподозренных в проступке сразу вызову к себе, круто поговорю с каждым наедине и предложу назвать виновного;

3) сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретного виновника и доложить;

4) после смены проведу собрание всей бригады, на котором публично потребую выявления виновных и их наказания.

### **ЗАДАЧА 21. Двухэтажный подвал**

У домовладельца имелся большой подвал с высоким потолком, нуждавшийся в основательном ремонте. Скоро нашелся арендатор, был составлен арендный договор, предусматривавший сдачу подвала на длительный срок по сравнительно невысокой цене за квадратный метр, но с обязательством, что при досрочном расторжении договора, а также по истечении срока договора (20 лет) все выгоды от благоустройства подвала останутся за владельцем.

Арендатор активно взялся за дело, основательно отремонтировал подвал, разместил там офисное оборудование, компьютеры. Его дело стало успешно расширяться, и скоро он ощутил нехватку площадей.

Супруга подсказала ему прекрасную идею не искать новые помещения, а перестроить уже имеющийся подвал, сделав его двухэтажным, поскольку высота его потолка позволяла осуществить такую перестройку. Арендатор получил согласие домовладельца и перестроил подвал.

После этого клиентура у арендатора значительно расширилась, дела пошли еще лучше. Домовладелец не выдержал и выдвинул требование удвоить арендную плату, поскольку после перестройки подвала количество квадратных метров удвоилось.

При этом домовладелец дал понять, что в случае несогласия арендатора на новые условия подвал будет отключен от электроснабжения.

#### **Вопросы и задания для обсуждения**

Для анализа данной ситуации (на практических занятиях в группе или индивидуально) нужно выбрать одну из трех предлагаемых ролей, наиболее соответствующую вашему статусу (домовладельца, арендатора, супруги арендатора), и изложить свою позицию в данном конфликте.

### **ЗАДАЧА 22. Внутриличностный конфликт**

Юрий С. — аудитор Государственного департамента налоговой службы. Его любят коллеги, он активен и коммуникабелен, имеет большие надежды на продвижение по службе. Однажды он оказался в компании бизнесменов и случайно услышал их разговор о проблемах с налогами у одного из них. В ходе разговора был упомянут налоговый агент той службы, где работал Юрий, и оценка этому работнику была предельно ясной: «С ним всегда можно договориться, и это будет не очень накладно». Юрий, догадавшись, о ком идет речь, долго раздумывал над тем, как может быть проведено расследование, если он сообщит об услышанном. Он не знал, придадут ли значение его сообщению. До сих пор ему удавалось держаться в стороне от различных конфликтов, поэтому и на этот раз он решил, что лучше всего ни во что не вмешиваться. Вместе с тем его задевала возможная дискредитация налоговой службы в случае нечестности коллеги.

#### **Вопросы и задания для обсуждения**

1. Какие противоположные мотивы возникли в сознании Юрия в связи с получением негативной информации о своем коллеге?
2. Как, по вашему мнению, поступит Юрий, учитывая его практичность?
3. Как бы поступили вы, оказавшись в аналогичной ситуации?

### **ЗАДАЧА 23. Нарушитель дисциплины**

В самый напряженный период завершения производственного задания один из работников бригады совершил неблаговидный поступок, нарушив трудовую дисциплину, в результате чего был допущен брак. Бригадиру конкретный виновник неизвестен, но выявить и наказать его нужно обязательно.

#### **Вопросы и задания для обсуждения**

Как бы поступили вы на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант ответа:

- 1) отложу выяснение фактов до окончания выполнения производственного задания;
- 2) заподозренных в проступке сразу вызову к себе, круто поговорю с каждым наедине и предложу назвать виновного;
- 3) сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретного виновника и доложить;
- 4) после смены проведу собрание всей бригады, на котором публично потребую выявления виновных и их наказания.

### **ЗАДАЧА 24. Управление коммуникациями**

Фирма, производящая конторское оборудование, за длительный период своей деятельности зарекомендовала себя на рынке офисных товаров как одна из наиболее слабых. 20 филиалов фирмы действовали фактически изолированно друг от друга, обмен опытом работы между ними налажен не был. Но, после того как менеджером по сбыту компании был назначен Виктор Т., были побиты все прежние рекорды продаж, общая выручка возросла почти на 50%. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обеспечен изменением подхода к обмену информацией. Новый менеджер быстро понял, что проблема состоит в отсутствии между торговыми агентами эффективного обмена информацией. Изредка появлявшиеся обзоры деятельности фирмы мало кто читал, поэтому они не приносили пользы. Новый менеджер решил прежде всего создать действенный механизм оповещения торговых агентов о деятельности их коллег, наладить обмен идеями и предложениями. С этой целью были учреждены ежемесячные однодневные совещания в каждом филиале фирмы, чтобы наладить обмен информацией между центральным офисом фирмы и ее филиалами, а также обмен опытом работы агентов друг с другом.

Ключевые темы таких совещаний определялись центром фирмы, а руководители филиалов модифицировали их применительно к конкретной ситуации, сложившейся в каждом из филиалов.

Для налаживания обратной связи каждый из филиалов направлял отчеты о содержании проводимых совещаний. Эта информация анализировалась центром,

и по результатам такого анализа принимались меры, способствующие улучшению работы фирмы в целом, а также оказывалась помощь филиалам, если это необходимо.

В результате 20 ранее разрозненных филиалов фирмы оказались объединены в единое целое, стали четко осознавать цели своей работы, использовать лучшие методы, в силу чего резко повысилась эффективность работы всей фирмы.

**Вопросы и задания для обсуждения:**

1. В чем состояли недостатки организации маркетинга компании?
2. Какие новые методы коммуникаций были введены в фирме с приходом нового менеджера по сбыту?
3. Почему изменения в системе коммуникаций повлияли на общую эффективность компании?
4. Какое креативное решение вы бы предложили для повышения конкурентоспособности компании?

**ЗПДАЧА 25. Выбор заместителя**

Представьте, что вы руководитель фирмы и вам нужно выбрать заместителя. Имеются четыре подходящие кандидатуры:

- ✓ первый кандидат стремится наладить доброжелательные, товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия, предпочитает избегать конфликтов, что рассматривается некоторыми как проявление слабости характера;
- ✓ второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, невзирая на лица, отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело, но его излишняя жесткость чревата опасностью частого возникновения конфликтов;
- ✓ третий кандидат предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении должностных обязанностей, требователен к подчиненным, однако редко проявляет инициативу, настороженно относится к новым идеям;
- ✓ четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести свое дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Вопросы и задания для обсуждения:**

Выберите из этих кандидатур ту, которая вам представляется наилучшей, и обоснуйте свой выбор.

**ЗАДАЧА 26**

Работники фирмы, выпускающей холодильники, очень разные. Одни сами хотят помочь руководителю в его работе. Другие, наоборот, стараются поменьше тратить умственной энергии и ждут указаний.

Все сотрудники фирмы уважают своего руководителя, знают что он умный и опытный.

Руководитель работает много и ему хочется, чтобы подчиненные были ему хорошими помощниками и советчиками. Он часто тербит подчиненных, заставляет их думать, внедрять новации в интересах бизнеса.

Многие исполнители считают, что у них и так все хорошо. Так зачем искать что-то новое? На это есть руководитель, который за все и отвечает. Руководитель, хотя и продумывает все до деталей в работе, но все же хочет ускорить производство холодильников, а для этого требуется активная работа всех сотрудников.

Задание. Проанализируйте сложившуюся ситуацию и наметьте мероприятия по активизации деятельности сотрудников.

### **ЗАДАЧА 27**

Задачи организации усложнились в связи с перепрофилированием продукции всей фирмы. Данная ситуация была обусловлена тем, что фирму опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность организации. Ее управляющий после совещания с Советом директоров, дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению фирмы для выпуска нового ассортимента продукции.

Все руководители и персонал фирмы приняли задание как руководство к действию. Но некоторые из руководителей среднего звена и мастера начали нервничать, так двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они стали думать не столько о делах фирмы, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в «транс», у них пропало желание дальше эффективно работать.

Задание. Оцените сложившуюся ситуацию и примите эффективное решение по нормализации отношений в коллективе фирмы.

### **ЗАДАЧА 28**

На одном из московских заводов, именуемом АО закрытого типа с ограниченной ответственностью, ранее выполнялись сложные и ответственные

задания ВПК. Теперь здесь ведутся работы по конверсии. Производимая продукция пользуется спросом населения.

Часть прежнего персонала работает на заводе до сих пор. В основном, это люди пожилого возраста. Руководство этой организации частично сменилось. Некоторые руководители ушли работать в структуры коммерческого характера.

Психологический климат внутри отдельных подразделений неоднородный. На одних - работники конфликтуют между собой по разным причинам, а на других участках конфликты создаются из-за недовольства руководителей отношением к труду со стороны персонала.

Там, где работники ссорятся между собой, возникают межличностные конфликты. Устранить их не представляется возможным. Там, где конфликты носят деловой характер и где руководители применяют авторитарные методы руководства, конфликты быстро разрешаются.

Задание:

Примите обоснованные решения по предупреждению и устранению конфликтов.

## **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ**

### **ТЕСТ 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ОРГАНИЗАЦИИ**

В основе этой методики лежит специфический вид опроса, в котором участвуют все члены того или иного подразделения. Каждому из них дается опросный лист, содержащий 74 суждения.

Номера суждений, имеющих отношение к исследуемому коллективу, обводятся в опросном листе. Причем все опрашиваемые предупреждаются, что обводить суждения можно лишь в том случае, когда зафиксированная в суждении форма поведения соответствует всем или большинству членов коллектива. Список суждений

1. Свои слова всегда подтверждают делом.
2. Осуждают проявления индивидуализма.
3. Имеют одинаковые убеждения.
4. Радуются успехам друг друга.
5. Всегда оказывают помощь друг другу.
6. Умело взаимодействуют друг с другом в работе.
7. Знают задачи, стоящие перед коллективом.
8. Требовательны друг к другу.
9. Все вопросы решают сообща.
10. Единодушны в оценке стоящих перед коллективом проблем.

11. Доверяют друг другу.
12. Делятся опытом работы с членами коллектива.
13. Бесконфликтно распределяют между собой обязанности.
14. Знают итоги работы коллектива.
15. Никогда и ни в чем не ошибаются.
16. Объективно оценивают свои успехи и неудачи.
17. Личные интересы подчиняют интересам коллектива.
18. Занимаются на досуге одним и тем же.
19. Защищают друг друга.
20. Всегда считаются с интересами друг друга.
21. Заменяют друг друга в работе.
22. Знают положительные и отрицательные стороны коллектива.
23. Работают с полной отдачей сил.
24. Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива.
25. Одинаково оценивают распределение обязанностей.
26. Помогают друг другу.
27. Предъявляют одинаково объективные требования ко всем членам коллектива.
28. Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе.
29. Знают правила поведения в коллективе.
30. Никогда и ни в чем не сомневаются.
31. Не бросают начатое дело на полпути.
32. Отсутствуют принятые в коллективе нормы поведения.
33. Одинаково оценивают успехи коллектива.
34. Искренне огорчаются при неудаче товарищей.
35. Одинаково объективно оценивают поступки старых и новых членов коллектива.
36. Быстро разрешают возникающие противоречия и конфликты.
37. Знают свои обязанности.
38. Сознательно подчиняются дисциплине.
39. Верят в свой коллектив.
40. Одинаково оценивают неудачи коллектива.
41. Тактично ведут себя в отношении друг друга.
42. Не подчеркивают своих преимуществ друг перед другом.
43. Быстро находят между собой общий язык.
44. Знают основные приемы и методы работы.
45. Всегда и во всем правы.
46. Общественные отношения ставят выше личных.
47. Поддерживают полезные для коллектива начинания.
48. Имеют одинаковые представления о нормах нравственности.
49. Доброжелательно относятся друг к другу.
50. Тактично ведут себя по отношению к членам другого коллектива.
51. Берут на себя руководство, если требуется.
52. Знают работу товарищей.
53. По-хозяйски относятся к общественному добру.
54. Поддерживают традиции, сложившиеся в коллективе.

55. Одинаково оценивают качества личности, необходимые в коллективе.
56. Уважают друг друга.
57. Тесно сотрудничают с членами другого кол-ва
58. При необходимости принимают на себя обязанности других членов коллектива.
59. Знают черты характера друг друга.
60. Умеют делать все на свете.
61. Ответственно выполняют любую работу.
62. Оказывают сопротивление силам, разобщающим коллектив.
63. Одинаково оценивают правильность распределения поощрения в коллективе.
64. Поддерживают друг друга в трудные минуты.
65. Радуются успехам членов другого коллектива.
66. Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях.
67. Знают привычки и склонности друг друга.
68. Активно участвуют в общественной работе.
69. Заботятся об успехах коллектива.
70. Одинаково оценивают правильность наказаний в коллективе.
71. Внимательно относятся друг к другу.
72. Искренне огорчаются при неудачах членов другого коллектива.
73. Быстро находят такое распределение обязанностей, которое устраивает всех.
74. Знают, как обстоят дела друг у друга.

Суждения характеризуют наиболее важные поведение и отношения, которые должны присутствовать в идеальном коллективе. В целом они задают эталон идеального коллектива, в котором все участники проявляют сверхнормативную активность. Процедура опроса может проводиться и по-иному. Исследователь зачитывает все суждения по очереди, а каждый участник опроса проставляет на чистом листке бумаги номера тех суждений, которые, по его мнению, соответствуют всем или большинству коллектива. После проведения опроса данные собираются и обрабатываются исследователем. Все суждения, кроме контрольных 15, 30, 45, 60, показывают степень развития наиболее важных семи характеристик развития коллектива, а, следовательно, и социально-психологического климата в нем.

Эти характеристики таковы: \* ответственность (1, 8, 16, 23, 31, 38, 46, 53, 61, 68); \* коллективизм (2, 9, 17, 24, 32, 39, 47, 54, 62, 69); \* сплоченность (3, 10, 18, 25, 33, 40, 48, 55, 63, 70); \* контактность (4, 11, 19, 26, 34, 41, 49, 56, 64, 71); \* открытость (5, 12, 20, 27, 35, 42, 50, 57, 65, 72); \* организованность (6, 13, 21, 28, 36, 43, 51, 58, 66, 73); \* информированность (7, 14, 22, 29, 37, 44, 52, 59, 67, 74). Приведенные выше данные суммируются (по каждому показателю) и заносятся на график, который наглядно демонстрирует социально-психологический климат избранного для изучения коллектива.

## **ТЕСТ «ОЦЕНКА СТИЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ»**

Стиль межличностного общения отражает привычные способы взаимодействия человека с окружающими в служебное и свободное время. Для оценки

испытуемому предлагают отметить количество баллов, наиболее точно соответствующее ответу на поставленные вопросы.

1. Активность в общении с коллегами:

- \* я почти не участвую в общении — 1;
- \* я общаюсь по мере необходимости — 2;
- \* я менее активен в общении, чем другие — 3;
- \* я так же активен в общении, как и другие — 4;
- \* я более активен в общении, чем коллеги — 5.

2. Привычный круг общения в коллективе:

- \* ни с кем в коллективе не общаюсь — 1;
- \* общаюсь только с должностными лицами — 2;
- \* общаюсь только с друзьями — 3;
- \* общаюсь с несколькими группами — 4;
- \* активно общаюсь с достаточно большим количеством людей — 5.

3. Потребность в общении:

- \* совершенно не испытываю потребности в общении — 1;
- \* очень редко появляется желание общаться — 2;
- \* хотел бы общаться с некоторыми коллегами — 3;
- \* хотел бы общаться с группой людей — 4;
- \* испытываю большую потребность в общении с коллективом — 5.

5. Характеристика общения в коллективе:

- \* напряжённость, взаимные обвинения и конфликты — 1;
- \* неуважение друг к другу, грубость, оскорбления — 2;
- \* безразличие, равнодушие, редкие оскорбления — 3;
- \* взаимопомощь, доброжелательность, участие — 4;
- \* дружба, коллективизм, согласованность совместных действий, сплоченность — 5.

5. Данные опроса сопоставляются с реальным общением каждого испытуемого. Исследуя характеристики межличностных отношений, исследователь может поставить дополнительный вопрос, отвечая на который испытуемый затронет наиболее типичные отношения, выделенные в пять групп.

1. Очень напряжённая обстановка, которую создают различные микрогруппы. Руководитель бездействует, подчиняется неофициальным лидерам. Часто возникают конфликты.

2. Напряжённая нравственная обстановка. Грубость, оскорбления, насмешки, склочность.

Руководитель пытается навести порядок недопустимыми приемами.

3. Преобладающими отношениями являются безразличие и равнодушие друг к другу. Иногда допускаются взаимные оскорбления и грубость. Существует подозрительность и взаимная неприязнь. Помощь — редкое явление, сочувствия мало. Руководитель ведет борьбу с негативными отношениями.

4. Преобладает доброжелательность и стремление оказать помощь. Грубость — редкое явление. Руководитель формирует взаимоуважение и доброжелательность допустимыми методами.

5. Здоровый социально-психологический климат. Дружба и сплоченность. Полное взаимопонимание. Высокий авторитет руководителя.

## ТЕСТ «РУКОВОДИТЕЛЬ ГЛАЗАМИ ПОДЧИНЕННЫХ»

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник—подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю.

*Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).*

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

\* компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10,

13, 16, 19);

\* эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и

человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

\* требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с

подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель — отличный специалист.

2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.

3. Руководитель — справедливый человек.

4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.

5. Руководитель — чуткий человек.

6. Слово руководителя для меня — закон.

7. Руководитель умело организует мою деятельность.

8. Я вполне доволен руководителем.

9. Руководитель достаточно требователен ко мне.

10. Руководитель всегда может дать разумный совет. И. Я полностью доверяю руководителю.

12. Оценка руководителя очень важна для меня.

13. Руководитель всегда инициативен и находчив.

14. Работать с руководителем — одно удовольствие.

15. Руководитель уделяет мне много внимания.

16. Руководитель знает мои способности и интересы.

17. Руководитель всегда понимает мое настроение.

18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.

19. Руководитель зря не накажет.

20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в один балл. Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

### **МЕТОД «БИПОЛЯРНАЯ ОЦЕНКА СПОСОБНОСТЕЙ К ЛИДЕРСТВУ»**

Метод биполярной оценки способностей к лидерству основывается на умении видеть положительные или отрицательные качества у людей, быть категоричным в своем решении и принципиальным в суждении о них. Если испытуемый склонен воспринимать даже плохих людей лучше, чем они есть на самом деле, или проявлять нерешительность в оценке людей, то это может быть одним из признаков отсутствия у них лидерских качеств.

Испытуемому предлагается сделать мысленный отбор из числа своих знакомых двух человек: одного — наиболее положительного, подходящего для совместной деятельности, а другого — наименее подходящего для совместной деятельности.

Фамилии этих кандидатур нужно вписать в анкету, в которой слева проставить положительные качества, а справа — отрицательные.

Последовательно просматривая все десять качеств, испытуемый анализирует их применительно к каждой кандидатуре, выставляя слева оценки более подходящему, а справа — менее подходящему человеку. Причем оценки нужно выставлять по полной шкале:

- 5 — если качество имеет высокий уровень развития;
- 4 — если качество хорошо развито;
- 3 — если качество неопределенно;
- 2 — если качество развито плохо и проявляется в отрицательном смысле;
- 1 — если качество постоянно проявляется как отрицательное.

После выставления оценок испытуемый подсчитывает сумму баллов более подходящей кандидатуре и отдельно сумму баллов менее подходящей кандидатуре. Затем из первой суммы вычитает вторую сумму и отмечает в анкете показатель лидерства.

Впоследствии, просматривая заполненную анкету, необходимо проанализировать оценки и показатель лидерства. Чем выше его значение, тем вероятнее у испытуемого наличие лидерских качеств. Кроме того, выставленные оценки позволяют судить о том, какие качества у испытуемого более развиты. Это объясняется тем, что человек приписывает другим людям те качества, которые свойственны ему самому, и отрицает черты, которых у него нет. Объективность методики биполярной оценки возрастает, если руководитель организует групповое обсуждение кандидатур, которых знают испытуемые.

Оценку лидерства можно проводить и при помощи сочинения на заданную тему.

Испытуемым даются задания написать кратко на листке бумаги свои ответы на вопросы: «Умеете ли вы руководить людьми?», «Можете ли завоевать в коллективе уважение и авторитет?», «Способны ли вы в трудную минуту быть впереди всех? Если да, то покажите это на примерах из своей жизни».

Затем сочинения анализируются и делается вывод о том, что думает о себе испытуемый, считает ли он себя лидером.

Анкета биполярной оценки.

		Оценки кандидатуре	
1. Активен 2. Трудолюбив 3. Решителен 4. Уравновешен 5. Принципиален 6. Требователен 7. Исполнителен 8. Целеустремлённый 9. Честный 10. Сильный	Более подходящей	Менее подходящей	1. Пассивен 2. Ленив 3. Робок 4. Беспокоен 5. Беспринципен 6. Нетребователен 7. Неисполнителен 8. Нецелеустремлённый 9. Бесчестный 10. Слабый
	(фамилия)	(фамилия)	
Сумма баллов более подходящей кандидатуре		Сумма баллов менее подходящей кандидатуре	

Рассмотренные методики психологического эксперимента относительно просты, экономичны и удобны для оценки личностных качеств подчиненного. К сожалению, эти методики не стандартизированы, не имеют достаточно точного количественного выражения и поэтому в значительной мере субъективны. Это требует от руководителя глубокого понимания сути каждой методики и умения творчески ее применять, самостоятельно выработать критерии оценки и анализировать полученные данные.