

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 13.09.2022 15:59:32
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:

Руководитель ООП

Денисов Н., профессор

Т.А. Жалалова



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Направление подготовки

37.06.01 Психологические науки

Направленность

19.00.03 Психология труда, инженерная психология, эргономика

Для аспирантов 2 курса очной формы обучения,

3 курса заочной формы обучения

Подготовка кадров высшей квалификации

Составитель: д. психол. н., профессор Караванова Л.Ж.

Тверь, 2017 г.

I. Аннотация

1. Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом

Психология управления

2. Цель и задачи дисциплины

Цель: развитие теоретических знаний в области психологии управления и готовности для их практического применения.

Задачи:

- изучить основы психологии управления и понимание природы управленческих процессов;
- рассмотреть способы повышения эффективности управления и средств коммуникации, необходимые для управления персоналом;
- развить у слушателей основы профессионального мышления и этики поведения в организациях.

3. Место дисциплины в структуре ООП

Учебная дисциплина «Психология управления» входит в дисциплины, входит в дисциплины по выбору вариативной части учебного плана и связана с изучением таких дисциплин как «История и философия науки», «Психология труда», «Инженерная психология и эргономика».

Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для прохождения «Практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности», а также для практической реализации психологических знаний в профессиональной деятельности.

Освоение данной дисциплины позволяет постичь человека с учетом его индивидуальных особенностей. Все эти знания помогут в прохождении практики, в развитии гуманистического мировоззрения, в стимулировании личностного роста и саморазвития.

4. Объем дисциплины:

4 зачетные единицы, 144 академических часа, **в том числе**

Очная форма обучения

контактная работа: лекции – 6 часов, практические занятия – 6 часов,
самостоятельная работа: 132 часа.

Заочная форма обучения

контактная работа: лекции – 4 часа, практические занятия – 4 часа,
самостоятельная работа: 136 часов.

5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1 Готовность изучать актуальные проблемы психологии труда, разрабатывать и выдвигать новые идеи, гипотезы в соответствии с научной картиной мира и научными принципами	Продвинутый этап Уметь: – управлять процессом генерации креативных идей; – разрабатывать средства повышения эффективности труда и управления.
	Продвинутый этап Знать: – механизмы мотивации и психической регуляции профессиональной деятельности.

6. Форма промежуточной аттестации: зачет.

7. Язык преподавания русский.

II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

1. Для слушателей очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самост. (час.)
		Лекции	Практич. занятия	
Тема 1. Предмет и основные задачи психологии управления	15	1	0	14
Тема 2. Структура и культура организации	16	0	1	15
Тема 3. Функции управления	17	1	1	15
Тема 4. Психологические особенности личности руководителя	15	0	1	14
Тема 5. Психология управленческой деятельности	16	1	0	15
Тема 6. Психология лидерства и руководства	17	1	1	15
Тема 7. Управленческое взаимодействие	16	1	0	15
Тема 8. Психология принятия решений	15	0	1	4
Тема 9. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей	17	1	1	15
Итого	144	6	6	132

2. Для слушателей заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самост. (час.)
		Лекции	Практич. занятия	
Тема 1. Предмет и основные задачи психологии управления	14	0	0	14
Тема 2. Структура и культура организации	16	0	1	15
Тема 3. Функции управления	16	1	0	15
Тема 4. Психологические особенности личности руководителя	15	0	1	14
Тема 5. Психология управленческой деятельности	17	1	0	16
Тема 6. Психология лидерства и руководства	16	0	1	15
Тема 7. Управленческое взаимодействие	16	1	0	15
Тема 8. Психология принятия решений	18	0	1	17

Тема 9. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей	16	1	0	15
Итого	144	4	4	136

Содержание дисциплины «Психология управления»

Тема 1. Предмет и основные задачи психологии управления

Сложность и многоаспектность управленческого труда. Субъекты и объекты управленческой деятельности. Психологическое содержание управленческой деятельности. Причины возрастания роли психологического начала в управлении.

Место психологии управления в системе научного знания. Психология управления как смежная наука. Объект и предмет психологии управления. Связь психологии управления с общей психологией, социальной психологией, теорией управления и другими науками. Основные задачи психологии управления. Методы психологии управления. Проекция психологических знаний в управленческую деятельность.

Роль психологии управления в подготовке управленческих кадров, в повышении эффективности их деятельности. Понимание человека и его психологии концепция менеджмента Ф. Тейлора и А. Файоля. Доктрина «человеческих отношений на производстве» и изменение статуса психологического фактора в управлении. Идеи А.К. Гастева («управление вещами» и «управление людьми», научная организация труда, принципы повышения производительности труда). Психологическое содержание в современных концепциях менеджмента.

Появление понятия «психология управления» в 20-е годы XX века. Становление психологии управления как относительно самостоятельной дисциплины в 60-е годы. Основные направления современных исследований по психологии управления. Деятельностный подход, анализирующий индивидуальную управленческую деятельность (А.Н. Леонтьев, В.В. Давыдов). Анализ личности руководителя (Б.М. Теплов).

Анализ взаимоотношений руководитель – подчиненный (К. Левин),

руководитель – организация в целом (А.И. Китов).

Тема 2. Структура и культура организации

Понятие и признаки организации. Основные аспекты жизнедеятельности организации. Виды организационных целей. Организационная структура и ее параметры: принципы разделения труда между сотрудниками, виды департаментизации (линейная, функциональная, продуктовая и матричная), степень иерархичности, виды организационных ресурсов, способы взаимоотношений с внешней средой. Понятие организационной культуры, история формирования представлений об организационной культуре. Культура и климат. Основные теоретические подходы к пониманию организационной культуры: символический, когнитивный, систематический. Характеристика трех уровней организационной культуры по Э. Шейну. Основные подходы к диагностике организационной культуры – идеографический и формализованный. Параметры диагностики организационной культуры по Ховштеду и Лайкерту. Основные направления отечественных исследований организационной культуры.

Тема 3. Функции управления

Психологические особенности реализации функции планирования в управлении. Особенности планирования в современных российских условиях и связанные с ними психологические проблемы. Обеспечение эффективного целеполагания при планировании, управление по целям. Событийные сценарии в планировании. Типы временных ориентаций руководителей: интернальный и экстернальный. Управление временем в работе руководителя. Возможности психологического консультирования в управлении временем. Психологические особенности выполнения функции организации. Психологическая сущность делегирования полномочий. Преимущества и трудности делегирования.

Функция регулирования, ее психологические особенности. Методы регулирования. Факторы эффективности регулирования. Психологические

особенности реализации контроля. Различные типологии контроля, их психологические составляющие. Детальный и факторный контроль.

Преимущества персонифицированного контроля перед формализованным. Современные тенденции в организации и осуществлении контроля.

Тема 4. Психологические особенности личности руководителя

Социально-психологические характеристики личности руководителя. Представления руководителя о самом себе. «Я-концепция», «самооценка», социальная ориентация руководителя. Авторитет руководителя. Психологический (моральный, функциональный) и формальный (должностной) авторитет.

Профессиограмма руководителя. Способность руководителя к управленческой деятельности. Управленческие знания, управленческие умения, управленческие навыки. Интеллектуальные характеристики руководителя. Ведущие мотивы деятельности успешного руководителя. Личностные качества успешного руководителя: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость, готовность к риску, ответственность и надежность, эмпатия, коммуникативная компетентность. Типология руководителя. Психологические факторы, ограничивающие эффективность деятельности управленца.

Психологические аспекты профессиональной карьеры руководителя. Диагностика карьерной ориентации. Психология должности.

Руководитель и риск. Руководитель и экстремальные ситуации. Личностные и профессиональные кризисы. Фрустрация. Стресс: понятие, психологическая картина стресса. Понятие стрессоустойчивости. Фазы стресса. Принятие и непринятие психологического воздействия. Психологическая защита, формы ее проявления.

Тема 5. Психология управленческой деятельности

Психологическая структура профессиональной деятельности. Психологический анализ профессиональной деятельности. Психологическая

пригодность к профессии.

Психологические особенности деятельности руководителя в линейных, функциональных и матричных организационных структурах.

Мотивация управленческой деятельности. Понятие диапазона управления. Методы управления: административные, организационные, экономические, психологические и методы правового регулирования.

Тема 6. Психология лидерства и руководства

Теории лидерства в психологии (теория черт, поведенческая и ситуационная) и их приложение к управленческой деятельности. Разведение понятий лидер и руководитель. Подходы к исследованию стилей лидерства и управленческой деятельности. Диагностика управленческих ориентаций: теория и технология. Управленческие ориентации в разных типах современных российских организаций. Управленческая концепция руководителя и ее детерминанты.

Тема 7. Управленческое взаимодействие

Коллективный субъект управленческой деятельности (психологическая характеристика). Различные аспекты управленческого взаимодействия. Сферы и направленность управленческого взаимодействия. Субъекты взаимодействия. Стратегии взаимодействия. Психологические механизмы и средства управленческого взаимодействия. Понятие циклов управленческого взаимодействия. Множественность циклов. Ситуационный подход к управленческому взаимодействию. Типы ситуаций взаимодействия. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие. Стресс в управленческом взаимодействии.

Тема 8. Психология принятия решений

Виды управленческих решений. Психология деятельности руководителя при принятии управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений. Этапы выработки управленческих решений. Психологические причины снижения эффективности управленческих решений.

Тема 9. Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей

Психологические аспекты подбора и расстановки руководителей. Подходы к оценке персонала в структуре кадровых процессов. Психологические технологии создания управленческого резерва. Возможности профессиографических исследований управленческого труда. Экспертные процедуры в оценке персонала, параметры оценки. Соотношение субъективных и объективных факторов в подборе управленцев. Этические требования к процедурам подбора. Психологические методы подготовки и обучения управленческих кадров.

III. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

- развернутый план учебной программы;
- примерные тестовые материалы для самостоятельной подготовки;
- вопросы к зачету по дисциплине;
- методические рекомендации по организации самостоятельной работы аспирантов;
- рекомендации по подготовке к зачету.

IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ПК-1: готовность изучать актуальные проблемы психологии труда, разрабатывать и выдвигать новые идеи, гипотезы в соответствии с научной картиной мира и научными принципами

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
--	---	---

<p>Продвинутый этап</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – управлять процессом генерации креативных идей; – разрабатывать средства повышения эффективности труда и управления 	<p>Кейс</p> <p>Примеры ситуаций:</p> <p>Ситуация 1</p> <p>Пять лет тому назад нашей лабораторией руководил талантливый ученый, уникальный специалист, человек, на которого руководство возлагало большие надежды. Но сотрудника лаборатории единодушно обвиняли его в том, что он высокомерен, груб, бестактен, не умеет выслушивать людей. Высказывались даже сомнения в его компетентности. Любимое изречение нашего начальника было: «Я сказал и больше ничего не желаю знать и слышать». Его характерной чертой был безапелляционный, приказной тон.</p> <p>Несмотря на то, что у нашего руководителя были интересные, научно-плодотворные идеи, лаборатория, укомплектованная опытными специалистами, считалась одной из отстающих, а психологический климат был явно дискомфортным.</p> <p>В нашей лаборатории дискуссии прекратились, специалисты о собственной работе говорили с оттенком иронии, как о чем-то малозначимом. Все попытки специалистов предложить свои идеи и варианты решения руководитель отвергал наотмашь, не задумываясь, с изящным остроумием, буквально испепелявшим собеседника.</p> <p>Неудовлетворенность возросла, стало скучнее.</p> <p>Схема анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте стиль руководства лабораторией. 2. Оцените профессиональные и организаторские способности руководителя. 3. Оцените психологический климат в лаборатории. 4. Какие Вы видите пути формирования благоприятных условий для совместной творческой деятельности? 	<p>Максимум 10 баллов за решенный кейс:</p> <p>10 баллов за кейс – даны и теоретически обоснованы несколько вариантов решений.</p> <p>5 баллов за кейс – дан и слабо теоретически обоснован один вариант решения.</p> <p>2 балла за кейс – дан один необоснованный вариант решения.</p>
---	--	---

Ситуация 2.

В небольшом сельском районном центре расположена метеорологическая лаборатория. Сотрудницы ее - 11 женщин. Все они работали в одной большой комнате площадью более 30 кв. м. Коллектив до поры до времени был очень дружен. Семьи сотрудниц собирались вместе на дни рождений, празднества. Все были полны взаимного доброжелательства как на работе, так и вне ее. И вот однажды женщины решили, что они общаются недостаточно интенсивно, и переставили рабочие столы в лаборатории в форме каре, сев друг против друга. Через два-три месяца лаборатория раскололась на несколько враждующих группировок. Всеобщее дружелюбие исчезло, уступив место взаимному недовольству и даже возникающим время от времени ссорам.

Приехавшему к ним с лекцией психологу сотрудницы жаловались на неожиданно возникшую в лаборатории напряженность, взаимную агрессивность. Они с грустью вспоминали о былых временах и не могли понять, в чем дело? Состав лаборатории не изменился, работа оставалась той же, функции не перераспределялись, заработная плата не менялась. Видимых причин изменения в отношениях не обнаруживалось. Психолог посоветовал немедленно поставить столы вдоль стен так, чтобы работницы сидели спиной, а не лицом друг к другу. Через месяц после перестановки мебели ссоры исчезли, хорошие отношения постепенно восстанавливались, хотя и без прежней сердечности.

Схема анализа:

1. Как Вы оцениваете глубину взаимоотношений в лаборатории?
2. Что должно быть определяющим в взаимоотношениях в группах, которые в своем развитии достигли уровня коллектива?
3. Какие пути улучшения психологического климата в женском коллективе Вы видите?

<p>Продвинутый этап</p> <p>Знать:</p> <p>– механизмы мотивации и психической регуляции профессиональной деятельности.</p>	<p>Тест</p> <p>Примерные задания:</p> <p>1. Лидерство-это эффективное использование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) способности к убеждению 2) способности к влиянию 3) организаторских способностей 4) информационных технологий <p>2. Власть, построенная на силе личных качеств или способностях лидера, является:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) харизматической 2) экспертной 3) принудительной 4) диктаторской <p>3. Укажите признаки манипулятивного воздействия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сокрытие истинных целей 2) получение одностороннего выигрыша 3) достижение взаимопонимания 4) воздействие на «болевы точки» 	<p>1 балл за правильный ответ</p>
	<p>Написание реферата</p> <p>Примерные темы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неформальная структура управления и ее влияние на эффективность деятельности коллектива. 2. Влияние личности руководителя на профессиональное становление подчиненных. 3. Социально-психологические особенности поиска, формирования и подготовки резерва на руководящие должности. 	<p>Максимум 20 баллов:</p> <p>20 баллов – оригинальность текста составляет свыше 85%, привлечены публикации последних лет, тема полностью раскрыта, прослеживается авторская точка зрения к рассматриваемому вопросу, соблюдены все требования к оформлению;</p> <p>15 баллов – оригинальность текста составляет 65-85%, привлечены устаревшие издания, тема полностью раскрыта, сделаны очевидные выводы,</p>

		<p>частично соблюдены требования к оформлению; 10 баллов – оригинальность текста составляет 45-65%, привлечены устаревшие издания, тема раскрыта не полностью, есть грубые ошибки в оформлении;</p> <p>5 балла – оригинальность текста составляет 35-45%, привлечены устаревшие издания, тема раскрыта не полностью, есть грубые ошибки в оформлении;</p> <p>0 баллов – реферат скачан из сети «Интернет», есть грубые ошибки в оформлении.</p>
--	--	---

V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная литература:

1. Захарова, Л. Н. Психология управления [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. Н. Захарова. - М.: Логос, 2014. - 376 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=468692>

б) дополнительная литература:

1. Психология управления [Электронный ресурс]/: Учебное пособие / Э.В. Островский; Всероссийский заочный финансово-экономический институт. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2008. - 249 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=138378>

2. Психология управления персоналом: теория и практика [Электронный ресурс]/ О.В. Евтихов. - СПб: Речь, 2010. - 319 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=536760>

3. Управленческая психология [Электронный ресурс]: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=492893>

VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Официальный сайт факультета психологии МГУ:
<http://www.psy.msu.ru>
2. Психология – Интернет-библиотека –
<http://www.socioniko.net/ru/links/psy-lib.html>
3. Сборник электронных курсов по психологии:
<http://www.ido.edu.ru/psychology>
4. <http://azps.ru>
5. <http://psylab.info>
6. <http://vsetesti.ru>

VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Развернутая программа по освоению дисциплины

«Организационная психология»

Настоящий раздел содержит рекомендации для слушателей по изучению основных разделов курса, закрепление психологических знаний, выполнение аналитических работ, подготовку проблемных материалов для обсуждения.

УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ самостоятельной работы слушателей:

1. Полное обеспечение слушателей учебной литературой по курсу.
2. Доступность ведущих психологических журналов в библиотеке Тверского государственного университета.
3. Свободный доступ к Интернет-ресурсам в компьютерных классах университета.

Элементы самостоятельной работы студентов

НАЛИЧИЕ учебно-справочных материалов и проблемный характер чтения курса позволяет определить набор основных направлений для самостоятельного (внеаудиторного) изучения данной дисциплины.

По предложенным наиболее актуальным темам слушателям регулярно предлагается подбор и реферирование публикаций ведущих научных журналов (Организационная психология, Вопросы психологии, Психологический журнал, Вестник ТвГУ серия: Педагогика и психология и др.); на занятиях организуется обсуждение наиболее интересных публикаций. Знания, умения и навыки, полученные при изучении данного курса, позволяют каждому слушателю самостоятельно выбирать и разрабатывать наиболее актуальные темы.

Внеучебная самостоятельная аналитическая работа сочетается с личностным подходом к оценке событий и явлений психологического содержания.

Тест

1. Какой стиль управления является наиболее эффективным, в случае если деятельность достаточно четко определена, но есть возможность нестандартных решений:

- 1) авторитарный.
- 2) демократический.
- 3) либеральный

2. Лидерство – это эффективное использование:

- 1) способности к убеждению
- 2) способности к влиянию
- 3) организаторских способностей
- 4) информационных технологий

3. Власть, построенная на силе личных качеств или способностях лидера, является:

- 1) харизматической
- 2) экспертной
- 3) принудительной
- 4) диктаторской

4. Укажите признаки манипулятивного воздействия:

- 1) сокрытие истинных целей
 - 2) получение одностороннего выигрыша
 - 3) достижение взаимопонимания
 - 4) воздействие на «болевые точки»
5. Вид убеждения, при котором человеку сообщают о том, во имя чего он должен действовать, называется:
- 1) информирование
 - 2) разъяснение
 - 3) доказательство
 - 4) опровержение
6. При включении механизма понимание внутреннего состояния собеседника происходит путем постановки себя на его место.
7. К основным видам управленческого общения относятся:
- 1) дружеская беседа
 - 2) деловые переговоры
 - 3) совещание
 - 4) мозговой штурм
 - 5) дисциплинарная беседа
8. Большую часть времени управленческого общения руководитель тратит на:
- 1) дисциплинарные беседы
 - 2) деловые переговоры
 - 3) совещания
9. Деловой телефонный разговор должен начинаться:
- 1) с возгласа «Алло!»
 - 2) с описания проблемы
 - 3) с выяснения имени и должности абонента
 - 4) с представления звонящего
10. Какими чертами характера должен обладать человек, претендующий на должность руководителя?
- 1) активными

- 2) пассивными
- 3) активными и пассивными
- 4) профессиональными

11. Какие черты характера относятся к группе «активные»?

- 1) уверенность в себе
- 2) негативизм
- 3) навязчивость
- 4) чрезмерный конформизм
- 5) скептицизм

12. Поведение, ожидаемое от того, кто имеет определенный социальный статус, называется

Темы рефератов

1. Руководитель и лидер. Особенности взаимоотношений.
2. Влияние личности руководителя на социально-психологический климат коллектива.
3. Влияние личности руководителя на эффективность деятельности коллектива.
4. Социально-психологические аспекты построения формальной структуры управления.
5. Неформальная структура управления и ее влияние на эффективность деятельности коллектива.
6. Влияние личности руководителя на профессиональное становление подчиненных.
7. Социально-психологические особенности поиска, формирования и подготовки резерва на руководящие должности.
8. Социально-психологическая компетентность руководителя и эффективность управления.
9. Личностно-значимые и профессионально-необходимые качества руководителя.

10. Социально-психологические аспекты подбора и расстановки кадров.

Вопросы к зачету

1. Сущность, цель и задачи психологии управления.
2. Психология управления как самостоятельная отрасль психологических знаний.
3. Формальная структура управления.
4. Неформальная структура управления.
5. Понятия субъекта и объекта управления.
6. Взаимодействие субъекта и объекта управления.
7. Коллектив как субъект и объект управления.
8. Личность как субъект и объект управления.
9. Вертикальное и горизонтальное управление.
10. Руководитель в системе коммуникативных связей коллектива.
11. Формальные коммуникативные связи коллектива.
12. Неформальные коммуникативные связи коллектива.
13. Информационное сообщение и его слагаемые.
14. Эмотивный аспект информационного сообщения. Примеры.
15. Нормативно-регулирующий аспект информационного сообщения. Примеры.
16. Познавательный аспект информационного сообщения. Примеры.
17. Личность руководителя и его индивидуально-психологические особенности.
18. Руководитель и лидер. Особенности взаимоотношений.
19. Стили руководства-лидерства.
20. Авторитарный стиль руководства и его особенности.
21. Демократический стиль руководства и его особенности.
22. Пассивный стиль руководства и его особенности.
23. Личность руководителя и социально-психологический климат.
24. Психология приказа.

25. Психология критики.
26. Психология контроля.
27. Эмоциональный фактор управления трудовым коллективом.
28. Эмоциональный нейтралитет. Его сущность и особенности.
29. Теория формального бюрократизма М.Вебера.
30. Подготовленность и специальные знания руководителя.
31. Авторитет руководителя и его слагаемые.
32. Особенности управления. Женщина-руководитель женского коллектива.
33. Особенности управления. Женщина-руководитель мужского коллектива.
34. Особенности управления. Мужчина-руководитель женского коллектива.
35. Конфликты в трудовом коллективе и их классификация.
36. Пути преодоления конфликтных ситуаций.
37. Психологическая технология анализа управленческой ситуации.
38. Психология принятия решения.
39. Количественные и качественные способы анализа управленческой ситуации.
40. Диаграмма Паретто и ее особенности.
41. Схема Исикава и ее особенности.
42. Типология конфликтных личностей.
43. Конфликты на работе.
44. Управленческое общение.
45. Психологические механизмы формирования аттракции.
46. Общение как социально-психологический механизм управления.
47. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности в управлении.
48. Психотипы субъектов общения.
49. Психологическая техника убеждающего воздействия.
50. Психологические проблемы подбора руководящих кадров.
51. Психологические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

52. Подбор и расстановка персонала.
53. Ротация кадров.
54. Аттестация и текучесть кадров.

Кейс-стади

Ситуация № 1

В небольшом сельском районном центре расположена метеорологическая лаборатория. Сотрудницы ее - 11 женщин. Все они работали в одной большой комнате площадью более 30 кв. м. Коллектив до поры до времени был очень дружен. Семьи сотрудниц собирались вместе на дни рождений, празднества. Все были полны взаимного доброжелательства как на работе, так и вне ее. И вот однажды женщины решили, что они общаются недостаточно интенсивно, и переставили рабочие столы в лаборатории в форме каре, сев друг против другу. Через два-три месяца лаборатория раскололась на несколько враждующих группировок. Всеобщее дружелюбие исчезло, уступив место взаимному недовольству и даже возникающим время от времени ссорам.

Приехавшему к ним с лекцией психологу сотрудницы жаловались на неожиданно возникшую в лаборатории напряженность, взаимную агрессивность. Они с грустью вспоминали о былых временах и не могли понять, в чем дело? Состав лаборатории не изменился, работа оставалась той же, функции не перераспределялись, заработная плата не менялась. Видимых причин изменения в отношениях не обнаруживалось. Психолог посоветовал немедленно поставить столы вдоль стен так, чтобы работницы сидели спиной, а не лицом друг к другу. Через месяц после перестановки мебели ссоры исчезли, хорошие отношения постепенно восстанавливались, хотя и без прежней сердечности.

Схема анализа:

1. Как Вы оцениваете глубину взаимоотношений в лаборатории?
2. Что должно быть определяющим в взаимоотношениях в группах, которые в своем развитии достигли уровня коллектива?

3. Какие пути улучшения психологического климата в женском коллективе Вы видите?

Ситуация № 2

Группа перевода отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника Усманова. Он стремился не вмешиваться во взаимоотношения переводчиц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой. Оснований для беспокойства не было - группа не только справлялась с работой, но и значительно перевыполняла норму выработки. Переводчицы - молодые женщины примерно одного возраста - помогали друг другу. Никаких трений, а тем более конфликтов не возникало между ними. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на котором Усманов привычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и говорил о предстоящей работе. Сами переводчицы предлагали интересный дополнительный материал.

Объектом всеобщей опеки была Зеброва, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Это ее немного раздражало, но она старалась держаться в тени, с благодарностью принимая помощь. Однажды на традиционном совещании Зеброва вдруг предложила для перевода большую серию статей по устройству, разработка которого в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Усманов, убедившись в ценности материала, предложил Зебровой отложить в сторону остальные переводы и немедленно и интенсивно приняться за эту серию.

Зеброва взялась за работу серьезно, не жалея ни времени, ни сил, трудясь по субботам, воскресеньям и вечерами. Первые же переводы через пару недель помогли конструкторам существенно продвинуться. Зеброву заметило руководство конструкторского бюро. Усманов на совещании несколько раз заметил о ее полезной инициативе и о высоком качестве ее переводов. Зеброва перевела больше всех в отделе.

Через два месяца обстановка в группе переводов резко изменилась. Усманов вначале не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, и

теперь, заходя в общую комнату, замечал, что Зеброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате стоит тягостная тишина.

Однажды после работы он сумел поговорить с Зебровой с глазу на глаз. Выяснилось, что переводчицы сначала молча не одобряли ее рвения. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкостями по поводу ее внешности: прически, косметики, одежды. Чем дальше, тем больше. Несколько раз ей подсунули заведомо неверные переводы идиоматических выражений. Потом открыто стали обвинять Зеброву в желании выделиться, сделать карьеру. И вообще всем теперь ясно стало, что она из тех тихонь, которые при случае "пойдут по головам" своих подруг, даже не моргнув глазом.

Усманов пытался убедить Зеброву в том, что все это - недоразумение, скоро пройдет, надо просто переждать. Однако обстановка не улучшалась. Зеброва работала, не снижая ни темпа, ни качества. Но общий объем переводов в группе явно уменьшился.

Если раньше кое-кто из переводчиков засиживался по вечерам, брал работу на дом, то теперь все, кроме Зебровой, оставались на работе строго положенное время и никаких переводов домой не брали. Иссякла вдруг и инициатива на еженедельных совещаниях: все сидели молча и ждали указаний Усманова.

Тот попытался было устыдить переводчиц за несправедливость к Зебровой, упрекнуть за плохую работу, но наткнулся на глухое неодобрительное молчание. Договорившись с руководством группы технической информации, Усманов пересадил Зеброву в их комнату.

Отношения остальных членов группы на глазах улучшались. Они стали довольно часто встречаться и после работы. Переводов делалось все меньше, наконец их объем стабилизировался хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Усманов на совещаниях группы по-прежнему упрекал переводчиц и ставил им в пример Зеброву. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода: эти нормы неукоснительно выполнялись всеми. Но теперь никакой срочный перевод сверх нормы в срок не делали. Группа стала неуправляемой.

Тогда Усманов добился введения премиальной системы, поставив премию в зависимость от выполнения нормы перевода, и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30% ежемесячного заработка. Результат был неожиданным: однажды на традиционном совещании все четыре переводчицы положили на стол Усманову заявления об увольнении. Никакие уговоры не помогли. Через две недели в группе переводов осталась одна Зеброва.

Схема анализа:

1. В чем заключается социально-психологическая сущность описанной ситуации?
2. Какую личностную направленность и индивидуальные особенности переводчицы Зебровой Вы можете отметить?
3. Как Вы оцените уровень развития коллектива в группе перевода?
4. Какие ошибки допустил руководитель группы перевода?

Ситуация № 3

У мастера я спрашивал: "Что за человек Николай Сергеевич?" "Малявин-то? Ну, как вам сказать... Средний он, средний человек".

А то, что Николай Сергеевич человек сникший, незаметный, - это точно. Наблюдал я по приезде, как он в механическую свою мастерскую входил. Там у них темный коридор, я открыл дверь - и даже ослепляет люминесцентное зарево. Так вот, Николай Сергеевич в дверь потихоньку входил, быстро шел вдоль стены, где у них лозунг по технике безопасности протянут, и словно норовил прошмыгнуть, не попасться мастеру на глаз. Мастер, тучный человек в темном халате, казалось бы, не мог его увидеть - идет Малявин хоть и по стеночке, но прямо на него. Но как-то ухитрялся мастер сквозь Николая Сергеевича смотреть. Будто тот из слюды сделан и невидимо отсвечивает.

-А что же вы сами так, по стеночке? - спросил я потом Малявина.

-Да я раньше-то, к примеру, смело входил и здоровался, - пояснил Николай Сергеевич. _ Но он, мастер, все как-то "угу" говорил. Я ему "здравствуйте", он мне "угу". Или: "А, это ты, Малявин?".

Вообще-то, как я заметил, человек он на работе молчаливый, некомпанейский. Другие придут, перекинутся шуткой, новостями обменяются. А Малявин сядет и сиднем сидит. Он работает у самого окна, и операция у него такая: напаивает на текстолитовые пластинки капроновые нитки диаметром 0,7 миллиметра. Сидит и паяет.

Год назад к начальнику цеха приходила хозяйка, у которой Малявин комнату снимал, после того, как его жена нашла себе то ли радиста, то ли старпома. Так вот, хозяйка его комнаты приходила к начальнику цеха поговорить. Сказала, что человек Николай Сергеевич хороший, тихий, только одинокий, к нему бы больше чуткости, внимания, и боится она за него.

Начальник цеха вызвал мастера, расспросил, велел помягче с человеком, подушевней. Мастер пригласил Николая Сергеевича в конторку. Слово за слово.

1. Может мы тебя чем обидели? - спросил.

2. Нет.

Да и правда, никто не обижал, чтоб "факт"-то был. Тут Николай Сергеевич, ободренный участием, про жену рассказал.

Мастер слушал, а потом, прищурившись, спросил:

-А ты, Малявин, часом не баптист?

Николай Сергеевич даже побелел под взглядом мастера.

-Вы что?...Нет. А что?

-Да слова у тебя какие-то... старообрядческие - "одиночество", "тоска"...- сказал мастер. Не забивай голову глупостями, а на бабу плюнь. Держи хвост пистолетом, понял?!

-Понял, словно бы замороженный, подхватил Николай Сергеевич.

И опять шел день за днем, и новый день был похож на предыдущий.

Посмотришь на Малявина и подумаешь: всегда он таким был, уж на роду ему эта тихость написана, а переиначиться поздно и невозможно...

Но, знаете, не так это вовсе насчет "всегда". Семь лет назад он работал на судоверфи слесарем, слыл лучшим рационализатором. Николай Сергеевич

мне три Почетные грамоты показал. Потом он ушел с судовой верфи, так как переехал, женившись, в другой микрорайон. И, здесь, в механических мастерских, поначалу проявил активность. Паяльник, например, новый сконструировал, с другими идеями носился. Но поскольку и тогда Николай Сергеевич был человеком нескладным, не мог, как говорится, подать себя, то он быстро надоел мастеру. Раз, два, пять осекли его, а потом незаметно для себя Николай Сергеевич забросил свои идеи.

Шло бесшумное, словно бы заведенное, существование.

Схема анализа:

1. Какие индивидуальные особенности Малявина представлены в ситуации?
2. Какова направленность личности Малявина?
3. Охарактеризуйте стиль руководства мастера.
4. Какое обращение требуется в отношении Малявина?

Ситуация № 4

В нашем секторе истари повелось, что самые разнообразные вопросы общественной жизни старались мы решать не замкнуто и келейно, а сообща, на людях: кому сегодня читать шефскую лекцию, кому в дружинниках дежурить или ехать на овощную базу. А уж если договориться никак не удавалось, у всех, как назло, именно на сегодня запланированы были самые срочные и неотложные дела, оставалось одно-единственное: смеяться, выстраивались мы в кружок, и Кирилл заводил детскую считалку: "Эники-беники ели вареники... Выходи, тебе водить". И почему-то в любой затруднительной ситуации, когда слишком серьезный подход, а тем паче приказ или принуждение могли бы вызвать обиду и взаимное раздражение, шуточная эта игра, наоборот, разряжала обстановку.

Покойный, бывший заведующий сектором прекрасно это понимал и к нашей затее относился вполне миролюбиво. Сам при сем не раз присутствовал и громче всех смеялся. Знал, очевидно: игра, шутка не умаляют даже самого серьезного мероприятия. Чаще- наоборот.

А новый заведующий сектором Степан Степанович как узнал про эти "Эники-беники" - ох, что тут было! Сказал:

-Ребячество какое! Надо работать, а не в игрушечки играть. Это ваш гражданский долг.

-А мы свой долг выполняем играючи! - с вызовом ответил ему Кирилл.

Все засмеялись, а Степан Степанович посмотрел на него и тихо, вполне доброжелательно спросил:

-Можно дать тебе один совет?

-Буду благодарен.

-Не рассчитывай, пожалуйста, на мое чувство юмора. Хорошо?

-Хорошо. Спасибо, что предупредили.

-Вот и ладненько...

И с тех пор, если какое мероприятие, Степан Степанович вызывает к себе профсоюзного группорга, они долго сидят запершись, а потом шеф объявляет нам их окончательное решение.

И хотя мы по-прежнему понимаем всю необходимость и важность предстоящего дела, у каждого теперь обнаруживается еще больше поводов и неотложных дел, чтобы от мероприятия этого уйти и уклониться.

Вот так и жили. Неугомонный Кирилл все в бой рвался, Сергей философствовал, я был на подхвате. И только наш Павел по обыкновению молчал и добродушно улыбался. Он слыл в секторе самым крупным молчальником, эталоном молчальника. Если вдруг произносил, пожившись, "что-то холодно", Сергей изумленно смотрел на него и спрашивал Кирилла или меня: "Слушай, старичок чего-то наш сегодня так разговорился?"

Но именно над Павлом, тихоней из тихонь, и разразилась у нас в секторе первая настоящая гроза. До этого все цветочки были. А тут наш Степан Степанович по-настоящему показал зубы.

Впрочем, если честно, Павел был, конечно, не прав. Совершил ошибку.

Однажды, дело происходило летом, Степан Степанович гулял в отпуске, к нам в сектор приехал представитель из смежного института и попросил показать

предварительные итоги некоторых наших работ. Что-то там понадобилось им сверить.

Прежде, при бывшем заведующим сектором, такая взаимная информация в рабочем порядке считалась делом обычным и нормальным. Смежники к нам ездили, мы - к ним. А чего таиться. Смотрите, изучайте.

Хотя, если строго разобраться, Павел не должен был брать это на себя. Следовало сперва спросить у заведующего сектором. Старик считал одно, а его преемник мог рассуждать совсем иначе.

Сергей так прямо и сказал Павлу: "Поторопился ты, старичок. Надо было Степана дожидаться". На что Павел ничего не ответил, только пожал плечами. А когда Степан Степанович возвратился из отпуска, в первый же день Павел взял и все, как есть, ему выложил. Так, мол, и так, ко мне обратились, и я счел возможным...

Если бы сам не вылез, еще неизвестно, дошло бы что-нибудь до Степана. Может, и нет.

Степан с интересом посмотрел на Павла, спросил?

-Счел, значит?

Павел промолчал.

-Покомандовать решил?

Павел ничего не ответил.

-У тебя когда переаттестация? - поинтересовался вдруг Степан Степанович.

-В марте, - сказал Павел.

-Вот и ладненько, - Степан Степанович кивнул. - Значит, будет время подыскать себе работу.

Когда мы узнали об этом разговоре, поняли: нет, то не пустая угроза. Не таков наш заведующий сектором, чтобы бросать слова на ветер.

Схема анализа:

1. На какие социально-психологические особенности коллектива необходимо обращать внимание, вступая в должность руководителя этого коллектива?

2. Охарактеризуйте способы и приемы воздействия Степана Степановича на своих подчиненных.

3. Опишите, какие изменения в психологическом климате коллектива повлек за собой такой стиль руководства?

Ситуация № 5

Валерия была для нас абсолютным авторитетом в работе, вне работы мы ее не воспринимали. Валерия мыслила математическими категориями, она научила нас любить сам процесс исследования, но никогда при этом не забывать о конечной цели.

... Неприятности начались с приходом нового директора. Вообще-то нам, девочкам, было совершенно безразлично, кто сидит в директорском кресле. Обменявшись необходимой женской информацией о возрасте, внешнем виде и семейном положении нового босса, мы бы забыли про него, если бы не телефонный звонок.

-Валерию Густавовну просит к телефону директор, - предупредила секретарша.

Валерия неожиданно для нас очень взволновалась. Подбегая к телефону, оправила платье и разговаривала стоя.

-Тише, тише! Меня вызывает директор! - бормотала она на ходу. В трубку отвечала суетливо и растерянно. - Да, я. Это я. Задача? Для вас? Лично? Сейчас? Сию минуту иду!

Положив трубку, забежала, стала хватать какие-то бумаги и все приговаривала:

-Подумать только! Меня! Сам директор!

Потом вдруг взглянула на машину, на панели которой, как всегда, в бешеном темпе метались огоньки, и, хлопнув себя кулаком по голове, воскликнула:

-Дура безмозглая! Куда же я пойду?! У меня результат с минуты на минуту.

-Надо идти! - посоветовали мы.

- "Идти", - передразнила Валерия. У меня трое суток не отлаживается программа. Я должна поймать ошибку.

-Но директор? У него тоже задача.

-А! - беспечно махнув рукой, сказала Валерия. - Какая там может быть задача! У нее были "не все дома", у нашей Валерии.

Вновь зазвонил телефон.

-Скажите, что сейчас придут! - крикнула Валерия и, обращаясь ко мне, сказала:

- Люба, идите к нему, возьмите условия задачи, посмотрите, в чем там дело...

При моем появлении директор встал со своего места (он был очень маленького роста, но крепенький), вежливо улыбнулся, протянул руку.

-Валерия Густавовна! - сказал. - Не думал, что вы такая молодая.

Положение было самое глупейшее. Я пыталась объяснить, что произошло.

Директор помрачнел, сел в кресло, нажал кнопку звонка.

-Убедительно прошу вызвать ко мне Валерию Густавовну, - сказал он секретарше.

Вошла Валерия, какая-то нелепая, кривая, кособокая, подол платья, как всегда, слева и справа был на разном уровне от пола. Она вела себя совсем не героически, мельтешила, и в тоне ее было что-то заискивающее.

-У меня ограничено время, - прервал ее директор, - приступим к делу. Мне говорили, что вы очень талантливый математик. Поэтому я решил предложить вам одну задачу. Это сложная задача. Здесь требуется какое-то новое оригинальное, нестандартное решение.

Валерия надела очки и сразу преобразилась - стала серьезной, деловой.

-Я понимаю, - продолжил директор, - у вас много работы, я распоряджусь, чтобы вас не отвлекали.

Валерия внимательно читала директорское задание, шевелила губами, как малограмотная; иногда оторвавшись от бумаг, бросала изучающий взгляд на директора. Тот сидел, не мешал. Валерия кончила читать, почесала ногтем голову, задумалась, как всегда, с полуоткрытым ртом.

Директор сказал:

-Я понимаю, что это сложно. Сколько вам нужно времени? Месяц? Больше? Может быть, два месяца Ну? Я вас слушаю.

И тут Валерию вдруг прорвало.

-Какой месяц? Какие два месяца? - раздраженно сказала она. - Я дам Любе, она за два дня сделает.

-За два дня? - удивился директор. - Ну, знаете ли? Вы действительно талантливый математик!

-При чем тут талант? Нашли талант! - сказала Валерия, скорчив почти брезгливую рожу. - Это же элементарно! Это в школе проходят.

Директор только улыбнулся в ответ.

-Что ж, - сказал он, - не смею задерживать. Перепишите данные и можете быть свободны.

-Люба перепишет, у меня машина считает...

-Как знаете, - сказал директор, пожав плечами.

Валерия ушла, я села за соседний продолговатый стол для совещаний переписывать данные.

Директорскую задачу решили за два дня, он сам приходил за ней, жал ручки и все приговаривал, что наша Валерия очень талантлива. А потом - сократил ее по сокращению штатов.

Дело было так. Наш директор начал свою деятельность с изменения структуры института. Вероятно, он был уверен, что если (как сказано в одном фильме) правый фланг переместить на левый, а левый - на правый, то работа пойдет по-новому. По его структуре отделы превращались в лаборатории, а лаборатории - в отделы. В результате получилось так, что должность Валерии была ликвидирована. Новая структура готовилась несколько месяцев за закрытыми дверями, но об этом знали. Нам, девочкам, терять было нечего, и мы не слишком волновались, но другие изрядно нервничали. Кроме Валерии. Она настолько была уверена в полезности своей работы, что опубликованный приказ был для нее громом среди ясного неба.

Вначале мы решили, что это недоразумение. Пошли к Немеровскому - начальнику вычислительного центра.

-Увы, увы! - сказал Немеровский. - Увы, это так. Начальство! Начальству, как говорится, виднее.

-Кому виднее? - переспросила Валерия.

-К сожалению, все это не в моей компетенции. Вы знаете, как я вас ценю. Вы достаточно способный человек, хотя и не без недостатков. Я даже не представляю, как мы будем работать без вас, если вы, скажем, уволитесь по собственному желанию?

-Я уволюсь? - тупо спросила Валерия.

-Пошли к директору! - предложила Татьяна, самая активная из нас.

-Никуда я не пойду, - угрюмо сказала Валерия.

Мы пошли к директору одни, без Немеровского и Валерии.

-Я понимаю ваше беспокойство, - сказал директор, - и мне нравится такая преданность своему начальнику. Но у нас руководящие места не закрепляются пожизненно. Любая реорганизация производства влечет за собой перемещение людей, подчас очень болезненные. Что делать! Интересы производства для нас важнее, чем благополучие отдельных начальников.

-Но почему Валерию Густавовну?

-А почему другого? Тем более мы вашу бывшую начальницу не увольняем. Отнюдь! Пусть работает, если ее увлекает сама работа, во всяком случае увлекает больше, чем разница в зарплате. Согласны?

Мы поговорили с Валерией сурово, обрисовали ей обстановку, напомнили, что теряет она в деньгах, а это при ее домашнем положении немаловажно, и что пришлют на место другого, который хуже, и для работы это вредно (на фанерной доске отдела кадров уже висело объявление "требуется опытный математик"), и что Немеровский не такой уж плохой дядька, а в данном случае от него зависит все, потому что никто, кроме Немеровского, недостатков Валерии назвать не может...

И Валерия вдруг приняла все наши доводы, и начала каяться, что у нее действительно плохой, неуживчивый характер, что она какая-то оголтелая, и это у нее сохранилось с детства, и что Немеровский, на ее взгляд, милый человек, но мягкий, и не надо пользоваться его мягкостью, и что она в любое время согласна высказать все это ему самому.

-Я хочу поставить все на свои места, - сказала она Немеровскому. - Я к вам хорошо отношусь.

-И я к вам, - вставил Немеровский.

-И ничего против вас не имею.

-А я? Разве я имею?

-Вы добросовестный администратор.

-А вы - талант.

-Какой талант!

-Нет, талант! - настаивал Немеровский.

-А вы хороший человек! - вторила ему Валерия.

-Ну, конечно, ну, конечно! - говорил умиленный Немеровский.

-А если я вас критикую, - продолжала Валерия, - так это только по работе. Вы очень умный человек...

-Не такой уж умный!..

-Нет, умный! Поэтому я и говорю всю правду. Вы сами отлично знаете, что не очень разбираетесь в нашей работе.

-Я и не думаю вас обижать. Может быть, в какой-нибудь другой области вы хорошо разбираетесь. Но в нашей - не очень. Ну, в общем, совсем не смылите,

- пояснила она.

Немеровский доел последнюю ложку супа, отказался от второго, выпил залпом компот, проглотил ягоды вместе с косточками, и, сославшись на занятость, ушел.

-Я что-то не так сказала? - спросила Валерия.

Как говорится, откуда ты, прелестное дитя?

Мы молчали, не зная, смеяться или плакать. А Валерия ничего не поняла, она гордилась собой, и все спрашивала, как нам понравился ее дипломатичный разговор с Немеровским....

... Работа шла у Валерии Густавовны блестяще. Она составила хорошую систему, с обратными связями на необходимых участках. Но Валерии было этого мало. Она хотела проверить, чем нынешняя, стихийно созданная система

хода производства, отличается от оптимальной. И она сама пошла в производство, в плановый отдел, в диспетчерскую, чтобы увидеть, где слабые места.

... В комнату вбежал Немеровский, испуганный, с круглыми глазами, и закричал:

-Кто вам позволил собирать сведения по институту?! Я с вами, понимаете, и так, я с вами, понимаете, и этак!... Я за вас, можно сказать!... А вы всегда ставите меня под удар! Сам директор ...

-Я знаю, что делаю, - сухо сказала Валерия и пошла в опытное производство. Через несколько минут она вернулась, сложила в сумочку свои вещи - кофточку и плащ.

-Меня не пустили в производство, - убито сказала она.

-Вас? Почему?

-Сказали, что посторонним вход воспрещен. Я - посторонняя! - зарыдала она.

На другой день на доске объявлений мы увидели приказ: "Уволить такую-то по собственному желанию!".

Схема анализа:

1. Дайте социально-психологическую характеристику описанной ситуации.
2. Какова личностная направленность и индивидуальные особенности Валерии Густавовны?
3. Охарактеризуйте стиль руководства директора и начальника отдела организации.
4. Каким образом можно было бы предотвратить возникновение конфликтной ситуации?

Ситуация № 6

Пять лет тому назад нашей лабораторией руководил талантливый ученый, уникальный специалист, человек, на которого руководство возлагало большие надежды. Но сотрудника лаборатории единодушно обвиняли его в том, что он высокомерен, груб, бестактен, не умеет выслушивать людей. Высказывались даже сомнения в его компетентности. Любимое изречение нашего начальника

было: "Я сказал и больше ничего не желаю знать и слышать". Его характерной чертой был безапелляционный, приказной тон.

Несмотря на то, что у нашего руководителя были интересные, научно-плодотворные идеи, лаборатория, укомплектованная опытными специалистами, считалась одной из отстающих, а психологический климат был явно дискомфортным.

В нашей лаборатории дискуссии прекратились, специалисты о собственной работе говорили с оттенком иронии, как о чем-то малозначимом. Все попытки специалистов предложить свои идеи и варианты решения руководитель отвергал наотмашь, не задумываясь, с изящным остроумием, буквально испепелявшим собеседника. Неудовлетворенность возросла, стало скучнее.

Схема анализа:

1. Охарактеризуйте стиль руководства лабораторией.
2. Оцените профессиональные и организаторские способности руководителя.
3. Оцените психологический климат в лаборатории.
4. Какие Вы видите пути формирования благоприятных условий для совместной творческой деятельности?

Ситуация № 7

"Мне с ним просто неприятно общаться. Хотя бы эта дурацкая борода, которая всех раздражает. И этот обвисший свитер, эти мятые рубашки!... Ну, не лежит к нему душа!"

Действительно, специалист, о котором шла речь, был и в одежде несколько небрежен, и борода ему не очень шла... А не возлюбивший его коллега - сама элегантность! И в характерах у них обнаружилось много несходного. Один - весьма энергичный, настойчивый, напористый, эгоцентричного склада, суховатый; другой - несколько неуверенный в себе, неспособный быстро принять решения, обидчивый.

В недавнем прошлом это были два близких товарища. Более того, их связывала тесная дружба со студенческой скамьи. По рекомендации одного другой был принят в институт на работу. Оба друга работали в одном отделе. Начальник,

уезжая в длительную заграничную командировку, назначил одного из друзей исполняющим обязанности руководителя отдела. И.О. незаметно стал использовать свой новый статус в личных целях - привлекать дополнительные средства, научно-технический персонал для выполнения своей научной темы, причем зачастую это шло в ущерб интересам других исследователей и его товарища тоже. Они объяснились, и все стало как будто на свои места. Но и.о. продолжал проводить свою линию, и тогда-то друг отвернулся от него, сделав это демонстративно, в резкой форме. Оба даже перестали разговаривать и здороваться. А элегантного и.о. вдруг стали коробить джинсы, и свитер оскорбленного коллеги.

Конфликтная ситуация обострялась, вовлекая в свою орбиту других сотрудников отдела. Часть их поддерживала одного, часть - другого. Резко изменился характер общения в коллективе. Люди точно вдруг разошлись друг другу: меньше обсуждались общие проблемы, зато чаще слышались отрицательные оценки, колкие замечания. неблагоприятный психологический климат сказывался и на продуктивности работы и на самочувствии людей.

Схема анализа:

1. Охарактеризуйте уровень развития коллектива отдела.
2. Какие причины вызвали межличностный конфликт?
3. Сформулируйте требования этики служебного общения.

Ситуация № 8

Условие:

Вы - руководитель (любого ранга).

Ваш подчиненный (в отделе, цехе, организации и т.п.) совершил служебный проступок (упущение, срыв).

Вы вызываете к себе работника для того, чтобы высказать критические замечания по этому поводу.

Действие: Работник охотно соглашается со всеми вашими доводами, давая обещание впредь не повторять подобного. Так как этот проступок не первый,

то вы думаете, что он вас или не понял, или скрывает свое мнение и не хочет его высказать. Работник пассивен и замкнут.

Цель:

"Вмыслиться" в роль и описать ваше целесообразно-обоснованное поведение и общее решение данной ситуации.

Вопросы:

1. С каким типом личности вам приходится иметь дело?
1. Почему он охотно соглашается с вами?
2. Каков может быть исход этой ситуации?
3. Перечислите этапы ваших действий по раскрытию данной ситуации.
4. Опишите ваши психологические приемы решения этой ситуации.
5. Прогнозируйте поведение работника.

Указания к решению. Будьте достаточно энергичны в достижении поставленной цели.

Беседу ведите целенаправленно, говорите и действуйте так, чтобы работник понял, что вы беспристрастны и доброжелательны.

Постарайтесь понять причину поведения, поняв - прогнозируйте его.

Действия описывайте в логической последовательности.

Ситуация № 9

Условие: Работник отрицает свою вину, иногда переносит ее на других или на организационные неполадки. Эмоционален, раздражен, не сдержан в словах.

Цель: Опишите ваше целесообразно-ситуативное поведение и общее решение данной ситуации.

Вопросы:

1. С каким типом личности вам приходится иметь дело?
2. Почему он (она) могут переносить свою вину на других сотрудников? Есть ли в этом ваша вина, какая?
3. Перечислите этапы ваших действий по раскрытию данной ситуации.
4. Прогнозируйте поведение работника.
5. Охарактеризуйте с психологической точки зрения этот метод "нападения".

6. Перечислите основные пути решения этой ситуации.

Указания к решению. Говорите и действуйте так, чтобы не обострить ситуацию. Во время беседы постоянно контролируйте себя.

Не давайте втянуть себя в спор - этим вы отдалитесь от решения вопроса.

Беседу ведите только в служебном плане.

Постарайтесь понять, в силу каких причин работник хочет перенести вину на других.

Будьте достаточно беспристрастны, чтобы понять сущность личности и проступка.

VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)

В процессе освоения дисциплины используются следующие педагогические технологии, способы и методы формирования компетенций: лекция-визуализация, проблемная лекция, дискуссия, активизация творческой деятельности, метод малых групп, кейс, подготовка письменных аналитических работ.

- программное обеспечение:
 - Google Chrome,
 - Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows,
 - MS Office 365 pro plus,
 - MS Windows 10 Enterprise.

- информационно-справочные системы:
 - <http://biblioclub.ru> Электронно-библиотечная система
 - <http://elibrary.ru/> Научная электронная библиотека
 - <http://window.edu.ru/> Единое окно доступа к образовательным ресурсам
 - <http://www.iprbookshop.ru/> Электронно-библиотечная система

<http://www.edu.ru/> Федеральный портал «Российское образование»

<http://znanium.com/> Электронно-библиотечная система

www.rsl.ru Российская государственная библиотека

IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Лекционная аудитория, оснащенная мультимедийной техникой; компьютерный и тренинговый класс при необходимости.

X. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	Изменена база контрольных заданий, показатели и критерии оценивания компетенций	Протокол №3 от 17 октября 2018 г.
2.	V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	Обновлен список учебной литературы	Протокол №3 от 17 октября 2018 г.
3.	VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	Добавлены задания для обучающихся по освоению дисциплины	Протокол №3 от 17 октября 2018 г.