

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования «Казанский  
(Приволжский) федеральный университет»**

**Институт управления и территориального развития**

**Кафедра общего менеджмента**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

по дисциплине «Психология менеджмента»  
для проведения семинарских занятий  
и самостоятельной работы студентов  
цикла специальных дисциплин ФГОС ВПО третьего поколения  
по направлению 080200 «Менеджмент»  
(квалификация «Бакалавр»)

**Казань – 2012**

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента (протокол № 1 от 29.08.2012)

Составитель: д.с.н., доцент Нагимова А.М.

Рецензенты: д.э.н., доцент Павлова А.В.

к.э.н., доцент Палей Т.Ф.

## **Введение**

Учебный курс «Психология менеджмента» является одним из важнейших в системе подготовки по специальности «Менеджмент», так как предназначен для формирования и развития практических знаний, навыков и умений, определяющих степень профессионализма специалиста по управлению.

Выбор технологий, методов анализа, прогнозирования, оптимизации и обоснования управленческого решения в управленческой деятельности является одним из важнейших моментов, требует творческого подхода и специальной профессиональной подготовки. В основу данного подхода ложится знание основных законов как функционирования и развития хозяйствующих организаций, так и поведения людей в условиях их формирования, а также способов эффективного влияния на протекающие в организации процессы.

Данное методическое пособие позволяет овладеть основами психологического обеспечения управления организацией в рамках семинарских и индивидуальных занятий.

Семинарские занятия по дисциплине «Психология менеджмента» проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов, связанных с психологическими особенностями управленческой деятельности. Уровень усвоения студентами теоретических материалов проверяется посредством опроса по основным вопросам темы.

Индивидуальные занятия позволяют студентам проверить качество усвоенного материала путем самостоятельного решения поставленных задач во внеаудиторное время. При этом, задание может быть одно и то же для всей группы, однако, студент при решении поставленной задачи должен проявить самостоятельность и творческое начало, что будет являться показателем индивидуальности и креативности студента и будет способствовать развитию его творческого потенциала.

Контрольные вопросы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских занятиях.

Решение кейсов и проведение деловых игр позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях к практической деятельности. Участие в деловых играх оценивается в ходе проведения игры в зависимости от степени участия и проявленной компетенции студента.

*Тема 1. Психология менеджмента как самостоятельная научная дисциплина (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Объект и предмет курса, основные теоретические понятия.
2. Методы психологии менеджмента.
3. Психологические закономерности управленческой деятельности.

*Практические задания*

1. В рамках подготовки к семинарскому занятию перерисуйте в тетради и заполните таблицу 1.1, используя информацию из учебников:

Таблица 1.1

Определение основных категорий

Понятие	Содержание понятия (указать источник)
Психология	
Психология личности	
Психология труда	
Психология менеджмента	

2. Дайте характеристику психологической модели американского, японского, европейского и российского менеджмента. Найдите их отличительные признаки. Какие школы управления и конкретно-исторические ситуации оказали на них свое влияние? Можно ли говорить о национальных особенностях психологии менеджмента? Обоснуйте свой ответ примерами из учебников, периодической печати и личного опыта.

3. Кейс «Управленческая ситуация»

В отделе конструкторских разработок предприятия «Энергопром» работали в основном инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек, работали они слаженно, успешно. Руководил отделом Иванов

С.С., кандидат технических наук, специалист высокой квалификации. Решения в коллективе принимались совместно, путем обсуждений и это всем нравилось. Но случилось так, что Иванов С.С. решил уволиться с работы, а вместо него был назначен новый руководитель – Петров А.А., который совершенно по-иному подошел к решению управленческих задач. Петров принимал решения единолично, а работу распределял между инженерами по своему усмотрению, лишая их инициативы и творческого подхода. Это резко отрицательно сказалось на отношениях внутри группы. Вопросы и задания к кейсу:

- 1) Оцените ситуацию внутри группы. Какие законы психологии менеджмента были нарушены новым руководителем?
- 2) В чем состояла главная ошибка руководителя?
- 3) Как бы вы поступили на месте нового руководителя? Постройте прогнозные модели развития ситуации.

#### *Контрольные вопросы*

1. Что изучает психология менеджмента как самостоятельная научная дисциплина?
2. В чем разница в основных подходах к изучению психологических особенностей работника между психологии менеджмента и психологии труда?
3. Назовите объект и предмет исследования психологии менеджмента и психологии труда. Есть ли между ними разница?
4. Какие методы, используемые психологией менеджмента, вы могли бы назвать?
5. В чем особенность применения психологических закономерностей в управленческой деятельности?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Напишите небольшое эссе о характерологических особенностях российской психологии менеджмента, в котором ответьте на вопросы:

- 1) Опишите историко-экономические особенности становления российской модели менеджмента.
- 2) Что означает «служебно-домашняя цивилизация» в России и как она проявлялась в системе управления? Какие исторические, национальные, психологические характеристики способствовали этому?
- 3) В чем проявлялось влияние патриархальности сельской общины на формирование российского менеджмента? Какие психологические аспекты данного явления можете назвать?
- 4) Какими чертами характеризовалось развитие предпринимательства в России?
- 5) Какие особенности национального характера российского народа проявляются в труде и какова их историческая природа?
- 6) В чем состоит отличие отношения к богатству у российского человека и представителя западных стран?
- 7) Назовите наиболее видных представителей российской школы психологии управления.

### *Рекомендуемая литература*

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: уч.пособие для вузов. - М.: Изд-во Гардарики, 2007. – С.5-12.
2. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. - С.3-9.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. Изд-во - М.: Кно-Рус, 2008. – С.3 – 11.
4. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: уч.пособие. - М.: Изд-во Дашков и К, 2007. – С.5-16.

5. Сторяренко Л.Д. Психология управления: уч.пос. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – С.3-12.

## *Тема 2. Психологические теории личности*

### *Занятие 1*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие психологии личности. Структура личности.
2. Психология руководителя. Психология подчиненного.
3. Психологический портрет личности.

#### *Практические задания*

1. В рамках подготовки к семинарскому занятию, используя учебники, соотнесите указанные определения и понятия в таблице 2.1 (например: правильный вариант 1.С.: «личность – это системное качество, которое приобретает индивид во взаимодействии с социальным окружением в общении, познании и совместной деятельности»):

Таблица 2.1

#### Определения личности, индивида, персоны и индивидуальности

№ понятия	Понятия	№ определения	Определения
1	2	3	4
1.	Личность	А	Это психосоматическая организация личности
1	2	3	4
2.	Индивид	Б	Это своеобразное сочетание

			особенностей, отличающих одного человека от другого (это индивидуально неповторимые особенности организма, уникальные свойства личности)
3.	Персона	С	Это системное качество, которое приобретает индивид во взаимодействии с социальным окружением в общении, познании и совместной деятельности
4.	Индивидуальность	Д	Это социально-типические образования личности, как правило, обусловлено социальным окружением

2. Используя нижеприведенные описания основных сфер личности, составьте характеристику известной вам личности (друга Пети, родственника - бабушки, героя книги Гарри Потера или фильма «Чапаев» и т.п.).

Основными сферами личности являются:

- 1) Потребностно-мотивационная. Она включает различные потребности (испытываемые человеком нужды в определенных условиях жизнедеятельности и развития), мотивы (связанные с удовлетворением определенных потребностей побуждения к деятельности) и направленности.
- 2) Эмоционально-волевая. Включает субъективно окрашенные реакции, отношения к окружающему миру, усилия и их переживания. Это эмоционально-волевые состояния, процессы и свойства личности.
- 3) Когнитивно-познавательная. Эта сфера представляется как получение, хранение, узнавание, воспроизведение, забывание и преобразование информации.

4) Морально-нравственная. Эта сфера включает в себя личностные репрезентации основных нормативных регуляций действий человека, закрепленных в привычках, обычаях, традициях, принципах социальной жизни людей.

5) Экзистенциально-бытийная. К этой сфере следует относить субъективные самопрезентации существования личности. Она проявляется в состояниях самоуглубления, переживаниях своей самости, свойствах личности, обусловленных сопричастностью своему бытию в мире.

6) Действенно-практическая. Сюда обычно относят проявления человека как деятеля, практически реализующего себя в окружающем мире. К ним могут быть отнесены демонстрации его способностей, навыков, умений, достижений, прагматические аспекты личности.

7) Межличностно-социальная. К этой сфере следует относить межличностные обмены информацией, взаимодействия, отношения и т.п.

### *Контрольные вопросы*

1. Что общего и особенного в понятиях «личность», «человек», «индивид»?
2. Что вы понимаете под психическими процессами, психическим состоянием и психическими свойствами?
3. Что можно отнести к познавательным психическим процессам?
4. Что в себя включают эмоциональные психические процессы?
5. Что в себя включают волевые психические процессы?
6. Что означают понятия «психическое состояние» и «психические свойства личности»?

## Занятие 2

### *Вопросы для обсуждения*

1. Психоаналитическая теория З.Фрейда

2. Аналитическая психология К.Юнга
3. Школа бихевиоризма
4. Гуманистическая психология А.Маслоу,
5. Когнитивизм Дж.Келли.

#### *Контрольные вопросы*

1. Что, по мнению бихевиористов, является доступным для изучения в психике человека?
2. Кто является основоположником поведенческой психологии?
3. Что общего в концепциях З.Фрейда и К.Юнга и в чем их основное противоречие?
4. Дайте описания современных взглядов на теорию личности.
5. Назовите основные элементы структуры социально-психологических характеристик личности.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Проведите сравнительный анализ психоаналитической теории З.Фрейда и аналитической психологии К.Юнга. В чем сходство и различие?
2. Опишите управленческие ситуации с использованием закономерностей бихевиоризма. Проведите анализ реальной ситуации используя закономерности бихевиоризма.

#### *Задание для индивидуальных занятий*

1. Подготовьте доклад и презентационный материал по одной из нижеприведенных тем:
  - 1) Психоаналитическая теория З.Фрейда;
  - 2) Аналитическая психология К.Юнга;
  - 3) Личностные теории бихевиоризма;
  - 4) Гуманистическая психология А.Маслоу;

- 5) Когнитивизм Дж.Келли.
- 6) Основные закономерности бихевиоризма
- 7) Теории личности в психологии
- 8) Особенности развития личности ребенка
- 9) Поло-возрастные особенности личности
- 10) Джон Уотсон – основоположник бихевиоризма
- 11) Бихевиоризм Торндайка – вклад в развитие теории
- 12) Бихевиоризм Скиннера – вклад в развитие теории
- 13) Закономерности бихевиоризма: теория и практика
- 14) Поведенческая терапия в бихевиоризме
- 15) М.Дойч как один из основоположников теории обмена
- 16) Дж.Хоманс: вклад в развитие поведенческой психологии
- 17) Теория символического интеракционизма Дж.Мида
- 18) Теория «управления впечатлениями» Э.Гоффмана
- 19) Теория этнометодологии Г.Гарфинкеля
- 20) Вклад в развитие психологии личности А.Сикурела
- 21) Структура личности по З.Фрейду
- 22) Балансные теории Фр. Хайдера и Ньюкома в когнитивизме
- 23) Трансактный анализ: вклад Э.Берна
- 24) Трансактный анализ: вклад Т.Харриса
- 25) Трансактный анализ: вклад К.Штайнера
- 26) Скрытые и явные трансакции: сущность и особенности
- 27) Теория аттракции – сущность и основные представители
- 28) Р.Дарендорф: вклад в теорию конфликтов
- 29) Дж.Рекс: вклад в теорию конфликтов
- 30) Концепция социальной эволюции К.Парка

*Рекомендуемая литература*

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: уч.пособие для вузов. – М.: Изд-во Гардарики, 2007. – С.21-34.
2. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. – С.34- 50.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С.23-29.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С.56-78.
5. Шарухин А.П. Психология менеджмента: уч.пос. - СПб.: Речь, 2005. – С.34-45.

*Тема 3. Закономерности общения и взаимодействия людей (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Теоретические аспекты социального общения.
2. Теория социальных ролей Д.Мид.
3. Коммуникативная, интерактивная и перцептивная стороны общения.
4. Психологическое «ловушки» и манипуляции в общении.
5. Приемы повышения коммуникативного взаимодействия.

*Практические задания*

1. Сконструируйте управленческие ситуации, где применяется каждая из описанных ниже техник делового общения. Продемонстрируйте их в ходе групповой работы.

Существуют следующие техники делового общения:

- 1) Техники, не способствующие взаимопониманию партнеров: негативная оценка, принижение партнера, игнорирование, эгоцентризм.

2) Промежуточные техники: выпрашивание, замечания в ходе беседы, поддакивание.

3) Техники, способствующие взаимопониманию партнеров: перефразирование («эхо-техника»), развитие идеи, резюме.

4) Техника, не способствующая взаимопониманию партнеров: противоречивость между собственными высказываниями (или поведением) и самочувствием.

5) Техники, способствующие взаимопониманию партнеров: сообщение о восприятии другого партнера, сообщение о собственном самочувствии.

2. Умеете ли Вы общаться? Несмотря на важность общения в карьере и повседневной жизни, большинство людей не владеют азами искусства общения. Для оценки умения слушать и общаться психологами был разработан следующий тест.

Тест

1) Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда тема (а то и собеседник) неинтересны вам?

2) Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?

3) Может ли неудачное его выражение спровоцировать вас на резкость или грубость?

4) Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или мало знакомым вам человеком?

5) Имеете ли привычку перебивать говорящего?

6) Делаете ли вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7) Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?

8) Меняете ли тему разговора, если он коснулся неприятного для вас вопроса?

9) Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

10) Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем вы говорите?

Оцените свои (или своих друзей) способности к общению. Поставьте баллы от 2 до 10 и запишите их около каждого вопроса. Постарайтесь быть максимально объективными и корректными. Не опасайтесь ставить крайние оценки. Оценки обозначают: «почти всегда» - 2 балла; «в большинстве случаев» - 4 балла; «иногда» - 6 баллов; «редко» - 8 баллов; «почти никогда» - 10 баллов.

Ключ к тесту:

0 - 30 баллов – вам необходимо серьезно поработать над вашими способностями к общению и обратить большое внимание изучению психологии личности и общения.

31 – 45 баллов – вы обладаете первичными навыками общения, но этого явно недостаточно. Работайте над собой, изучайте специальную литературу.

46 – 61 баллов – несмотря на то, что вы неплохой слушатель, вам еще многое следует постичь в психологии общения.

62 – 80 баллов – вы слушатель «выше среднего уровня». Но вам не помешает некоторая «шлифовка» ваших умений и навыков в области общения.

81 – 100 баллов – вы прекрасный слушатель и собеседник, и владеете всеми приемами эффективного общения.

На основе изученного теоретического материала разработайте 10 практических рекомендаций по улучшению навыков общения.

3. Знаете ли вы сигналы невербального общения? Приведите примеры, отражающие следующие психологические ситуации, выражающиеся в сигналах невербального общения:

- 1) Открытость
- 2) Защита
- 3) Оценка
- 4) Подозрение и скрытость
- 5) Начальник и подчиненный (доминантность – подчиненность).

### *Контрольные вопросы*

1. Общение в коллективе и межличностное общение. Что общего и в чем особенность?
2. Возможно ли чувственное восприятие партнера без личного, визуального контакта между общающимися?
3. Что является определяющей – социальная роль или социальный статус?
4. Какие факторы в наибольшей степени способствуют возникновению коммуникативных барьеров?
5. Какие факторы способствуют возникновению чувства аттракции?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Составьте психологический портрет вашего товарища (друга, родственника), опираясь на невербальные средства общения, используемые им в процессе общения. Разработайте психологические рекомендации для повышения эффективности общения для вашего товарища (друга, родственника).
2. Напишите эссе на тему «Руководитель как субъект общения в коллективе» отвечая на следующие вопросы:
  - 1) Что считается основным в деятельности менеджера?
  - 2) Какие составляющие входят в профессиональное общение руководителя с персоналом?
  - 3) Что должен учитывать менеджер для правильного общения с персоналом?

- 4) Какие приемы невербального общения наиболее часто и эффективно используются в процессе общения менеджера с персоналом?
- 5) Каким образом необходимо решать конфликтные ситуации в коллективе?
- 6) Что необходимо предпринять для повышения эффективности общения между руководителем и подчиненными?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Вемь А. Язык жестов – оружие победителя. О чем умолчал Аллан Пиз. – СПб.: Питер, 2007. С. 23-56
2. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. – С.67-82.
3. Обозов Н.Н. Психология делового общения. - Спб.: Прикладная психология, 2005. – С.21 – 34.
4. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. – М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С.56-67.
5. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С. 65-78.

#### *Тема 4. Психологические особенности поведения в группах (1 занятие)*

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Психология больших стихийных групп.
2. Способы воздействия в стихийных группах.
3. Психология малых социальных групп. Социометрическое направление. Социологическое направление. Школа групповой динамики К.Левина.
4. Групповая динамика. Основные механизмы командообразования.

### Практические задания

1. Внимательно изучите методику проведения социометрического опроса. Для исследования групповой сплоченности, социометрического статуса, психологической совместимости, группового единства и разобщенности, а также для выявления неформальной структуры группы проведите социометрический опрос в своей учебной группе. Критериями социометрического опроса должны выступать следующие вопросы:

- 1) С кем бы Вы смогли выполнить сложную и ответственную работу? А с кем точно не смогли бы выполнить такую работу?
- 2) Кого Вы хотели бы пригласить на свой день рождения? А кого точно не хотели бы приглашать?

Ответы участников опроса необходимо зафиксировать в социометрической карточке по форме, приведенной в таблице 4.1 :

Таблица 4.1

#### Образец социометрической карточки

Ф.И.О. участника опроса \_\_\_\_\_

№ п.п.	Ф.И.О. респондентов	Ответы		
		+	0	-
1.	Иванов И.И.			
2.	Петров А.А.			
3.	Сидоров У.У.			
4.	Комаров А.У.			
....				
n.				

Знак (+) означает положительный выбор, (0) – не знаю или отсутствие положительного или отрицательного выбора, (-) - отрицательный выбор респондента.

Результаты опроса введите в социоматрицу в форме таблицы 4.2. и обработайте.

Таблица 4.2

## Пример социоматрицы

№ п. п.	ФИО респондентов (кого выбирают)	Кто выбирает								Кол-во полученных выборов			Кол-во взаимных выборов	
		1	2	3	4	5	6	...	n	+	0	-	+	-
1	Иванов И.И.													
2	Петров А.А.													
3	Сидоров У.У.													
4	Комаров А.У.													
5														
6														
...														
n														
Кол-во сделанных выборов	К (+)													
	К (0)													
	К (-)													

Рассчитайте социометрические индексы группы и личности.

Индекс совместимости (Исм) определяется по формуле:

$$\text{Исм} = \frac{K(++) - K(--)}{(N - 1)} * 100\%, \quad (1)$$

где: К (++) – количество взаимных положительных выборов;

К (--) - количество взаимных отрицательных выборов;

Н – количество людей в группе.

Индекс группового единства (Иге) определяется по формуле:

$$\text{Иге} = \frac{\text{СК}(++)}{\text{Н} \cdot (\text{Н} - 1)} * 100\%, \quad (2)$$

где: СК(++) – сумма взаимных положительных выборов в группе.

Индекс групповой разобщенности (Игр) определяется по формуле:

$$\text{Игр} = \frac{\text{СК}(- -)}{\text{Н}(\text{Н} - 1)} * 100\%, \quad (3)$$

где: СК(- -) - сумма взаимных отрицательных выборов в группе.

Индекс групповой сплоченности (Игс) определяется по формуле:

$$\text{Игс} = \text{Иге} - \text{Игр}, \quad (4)$$

Составьте социограмму группы и объясните неформальную структуру группы.

2. Опираясь на изученный теоретический материал, напишите небольшое эссе анализируя внутригрупповые процессы в Вашей учебной группе. Разработайте практические рекомендации по сплочению группы и преодолению конфликтных ситуаций.

### *Контрольные вопросы*

1. Возможно ли управлять большими стихийными социальными группами? Если да, то какими методами?
2. Какова роль лидера в больших стихийных социальных группах?
3. В чем отличительная особенность малых социальных групп?
4. Какие методы регулирования внутригрупповых процессов в малых социальных группах можно назвать?
5. Каким образом формируется неформальная структура группы? Можно ли влиять на этот процесс?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Прочитайте и проанализируйте главу 16 «Психодрама и групповая психотерапия» и главу 17 «Психодрама и групповая психотерапия – II (1948)» из книги Якоба Леви Морено «Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе» (стр.167-175). Проведите групповое обсуждение материала. На основе изученного материала попытайтесь организовать тренинг «Психодрама – как механизм разрешения личностных проблем».
2. Опираясь на личный опыт и на материалы учебников разработайте практические рекомендации для тех, кто оказался в толпе - «Ситуация в состоянии паники толпы и как сохранить себе жизнь и здоровье».

### *Рекомендуемая литература*

1. Морено Я.Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе/ Пер. с англ. – М.:Академический Проект, 2005. – С.12-65
2. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. – С. 110-123.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. – М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С. 97-105
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С.87-97.
5. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: уч.пособие. - М.: Изд-во Дашков и К, 2007. – С.65-78.

### *Тема 5. Психология переговорного процесса (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Переговорный процесс. Основные этапы и фазы. Психологическая подготовка к переговорам.

2. Модели поведения на переговорах.
3. Метод принципиальных переговоров.
4. Техника аргументации и контраргументации.

### *Практические задания*

1. Переговорный процесс является сложным психологическим взаимодействием сторон, требующим максимальной сосредоточенности, специальных навыков и умений. Как можно оценить Ваши индивидуальные способности в ведении переговоров? Какова Ваша тактика ведения переговоров? Ответьте на вопросы теста и оцените собственные способности. Для этого необходимо выбрать один из вариантов суждений: «а» или «б».

1.а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.

1.б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.

2.а. Обычно я пытаюсь избегать неприятностей.

2.б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.

3.а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.

3.б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.

4.а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.

4.б. Разногласия всегда беспокоят меня.

5.а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.

5.б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.

6.а. Всегда следует искать общие точки зрения.

6.б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.

7.а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.

7.б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.

- 8.а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
- 8.б. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
- 9.а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 9.б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
- 10.а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
- 10.б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

**Ключ:**

Вы стремитесь во чтобы то ни стало добиться победы, доказать свою точку зрения. Вы склонны выбирать тактику противоборства, конкуренции и конфронтации: 1.а., 2.б., 3.а., 4.а., 5.б., 6.б., 7.б., 8.а., 9.а., 10.а.

Если Вы выбрали следующие варианты суждений, то Вы ориентированы на дело, на сотрудничество и кооперацию: 1.б., 2.а., 3.б., 4.б., 5.а., 6.а., 7.а., 8.б., 9.б., 10.б.

Используя результаты тестирования разработайте рекомендации по совершенствованию Вашей тактики ведения переговоров. Апробируйте методику на Ваших знакомых и друзьях.

## 2. Ролевая игра «Продажа квартиры»

Переговоры требуют развития соответствующих навыков и опыта по их проведению. Если говорить об основных навыках переговоров, то они по М.Армстронгу таковы:

- 1) аналитические способности;
- 2) эмпатия;
- 3) способность планирования;
- 4) навыки ведения диалога;
- 5) коммуникативные навыки.

Опираясь на теоретические знания, необходимо провести ролевую игру «Переговоры в агентстве по торговле недвижимостью». В ходе игры ставится задача убедить партнеров в необходимости заключения договора

именно с вашим агентством, преодолеть их сомнения и добиться положительного результата.

*Агентство недвижимости «Мой дом»*

Вы встречаетесь с семейной парой (семья Ибрагимовых), продающей стандартную двухкомнатную квартиру в девятиэтажном кирпичном доме возле станции метро. Вы считаете, что реальная цена квартиры – 35 000\$. За прошедшие от начала беседы 15 минут вы поняли, что эти люди уже обошли несколько агентств в поисках «лучшей цены», которую они могут получить. Они говорят, что знают ваше агентство как надежное и честное, но в некоторых агентствах им уже предлагали и 35 500\$ и 36 000\$.

Г-н и г-жа Ибрагимовы очень серьезно подошли к процессу продажи недвижимости. Последние 4 месяца они посвятили изучению нормативных актов, законов и газетных статей, материалов СМИ о недвижимости. Они цитируют статьи из Жилищного кодекса и данные СМИ с такой скоростью, что вы начинаете теряться и рискуете потерять этих клиентов. А они вам очень нужны.

*Семья Ибрагимовых.* Вы боитесь, что вас обманут, вам по ночам снятся кошмары, что вы остаетесь на улице. Дома вы постоянно разговариваете о предстоящей продаже, обсуждаете все возможные угрозы. Чем больше вы читаете о сфере недвижимости, тем вам становится страшнее. Тем более, несколько лет назад, когда вы продавали свой подержанный автомобиль ЗАЗ-72, вас обманули, неправильно оформив сделку. Вы на этот раз опасаетесь такого же исхода событий и пытаетесь обезопасить себя от неприятностей. Вы очень бережливы и для вас 500\$ большие деньги.

Цель агентства недвижимости «Мой дом»: обрести равновесие и договориться с семьей Ибрагимовых о продаже квартиры именно через ваше агентство.

Цель семьи Ибрагимовых: продать свою квартиру на максимально выгодных условиях без потерь и ущерба для себя.

### *Контрольные вопросы*

1. Назовите основные этапы и фазы подготовки к деловым переговорам.
2. В чем отличительная особенность деловых переговоров от остальных видов общения?
3. Приведите примеры переговоров с позиции силы и переговоров с позиции слабости исходя из личного опыта или наблюдений.
4. В чем заключается роль эффективного менеджера при проведении деловых переговоров?
5. Какой тип переговоров выберут партнеры по бизнесу, имеющие многолетний опыт сотрудничества?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. При проведении деловых переговоров сторонами используются пять основных техники делового общения (подробнее см. Тема 3, задание №1). Опираясь на данную методику, опишите примеры из художественной литературы или из кинофильмов, демонстрирующие описанные техники. Укажите на ошибки в позициях партнеров и разработайте рекомендации для повышения эффективности взаимодействия.
2. Составьте портрет «эффективного партнера» с точки зрения техники и методов ведения переговоров.

### *Задание для индивидуальных занятий*

1. Подготовьте реферат по одной из предложенных тем:
  - 1) Мастерство ведения переговоров: опыт западных деловых кругов
  - 2) Особенности переговорного процесса в странах Востока и Азии
  - 3) Особенности переговорного процесса в странах Европы

- 4) Особенности переговорного процесса в США
- 5) Особенности переговорного процесса в странах СНГ
- 6) Учет национальных и культурных особенностей партнеров при ведении переговоров: психологические и социальные проблемы
- 7) Деловая одежда - важный атрибут успешных переговоров
- 8) Логика ведения переговоров: умение убеждать и отстаивать свою точку зрения
- 9) Переговоры со «сложным» партнером: проблема выбора стиля переговоров
- 10) Переговоры с позиции силы – когда они приемлемы
- 11) Переговоры с позиции слабости – возможности и ограничения
- 12) Психологическая подготовка к переговорам
- 13) Психологические уловки и манипуляции в переговорном процессе
- 14) Техника аргументации и контраргументации в переговорах
- 15) Двусторонние и многосторонние переговоры – психологические особенности
- 16) Гендерный подход к проведению переговоров
- 17) Умение убеждать партнера: искусство и наука
- 18) Особенности ролевого поведения в переговорах
- 19) Личность руководителя делегации в переговорах: психологические особенности
- 20) Отбор в команду для ведения переговоров: психологические критерии
- 21) Организация переговоров: психологическая подготовка
- 22) Переговоры в критических ситуациях: психологические проблемы
- 23) Переговоры в условиях неизвестности: особенности подготовки и проведения
- 24) Информационная подготовка к переговорам: проблема сбора и анализа данных

- 25) Прямые и непрямые переговоры: психологические и организационные проблемы
- 26) Проблема эффективного использования рабочего времени в процессе переговоров
- 27) Организация досуга и культурной программы для партнеров по переговорам: учет психологических, национальных, культурных особенностей
- 28) Деловой ужин: организация и проведение
- 29) Проблема оценки эффективности переговоров
- 30) Повторные и пролонгированные переговоры: особенности проведения

*Рекомендуемая литература*

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: уч.пособие для вузов. - М.: Изд-во Гардарики, 2007. – С. 56-67.
2. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. – М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С. 65-77.
3. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С.89-93.
4. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: уч.пособие. - М.: Изд-во Дашков и К, 2007. – С. 123-134.

*Тема 6. Управление агрессивным поведением (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие и основные теории агрессии (Агрессия как инстинкт. Теория фрустрации – агрессии. Теория смещения при конфликте Миллера. Теория предпосылов агрессии Берковица.)

2. Когнитивные модели агрессивного поведения. Прямое и vicарное научение насилию. Теория социального научения Бандуры.
3. Психология усвоения агрессивного поведения. Регуляторы агрессивного поведения.
4. Методы изучения агрессии.
5. Индивидуальные детерминанты агрессии. Управление агрессией.

### *Практические задания*

1. Тест на самооценку агрессивности.

Выберите в каждом вопросе один вариант ответа. Необходимо выбрать именно тот вариант ответа, который приходит на ум первый. Если на какой-либо вопрос не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов оцените его в 2 очка.

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после конфликта?

- А) всегда
- Б) иногда
- В) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- А) внутренне кипите
- Б) сохраняете полное спокойствие
- В) теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- А) самоуверенным
- Б) дружелюбным
- В) спокойным.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность, на которой «можно погореть»?

- А) примете ее с некоторыми опасениями
- Б) согласитесь без колебаний

В) откажетесь ради собственного спокойствия

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

А) выдадите ему «по первое число»

Б) попросите вернуть

В) проигнорируете

6. Какими словами вы встретите жену (мужа) или любимого человека, если она (он) вернулась(ся) с работы позже обычного (пришел (ла) на встречу с большим опозданием)?

А) «Что тебя так задержало?»

Б) «Где ты торчишь допоздна?»

В) «Я уже начал(а) волноваться».

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

А) стараетесь обогнать машину, показавшую вам «хвост»

Б) вам все равно, сколько автомобилей вас обошло

В) помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

А) уравновешенными

Б) легко меняющимися

В) твердыми

9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?

А) находите виновного

Б) смиряетесь

В) становитесь впредь осторожнее

10. Как вы отреагируете на информацию о распущенности современной молодежи?

А) «Ловить и отправлять в колонию!»

Б) «Пуританство, видно, сегодня не в моде»

В) «Надо ввести полицию нравов и штрафовать как следует!»

11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

- А) «И зачем только на это нервы тратил?»
- Б) «Видно, его физиономия шефу приятнее!»
- В) «Может быть мне это удастся в другой раз»

12. Как вы смотрите страшный фильм?

- А) боитесь
- Б) скучаете
- В) получаете удовольствие

13. Как вы относитесь к состязанию, игре?

- А) стараетесь победить
- Б) по-олимпийски: главное не победа, а участие
- В) расстраиваетесь очень сильно, если проигрываете

14. Если из-за дорожной пробки вы опоздали на важное совещание:

- А) будете нервничать во время совещания
- Б) попытаетесь оправдаться
- В) огорчитесь

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

- А) стерпите, избегая скандала
- Б) вызовите администратора
- В) отправитесь с жалобой к директору ресторана (кафе)

16. Как вы поступите, если вашего ребенка (младшего брата, сестру) обижают в школе?

- А) поговорите с учителем
- Б) устроите скандал родителям обидчика
- В) посоветуете ребенку дать сдачу

17. Какой, по-вашему, вы человек?

- А) недостаточно уверенный в себе
- Б) уверенный

В) настойчивый, а некоторые говорят – «пробивной»

18. Как вы ответите подчиненному или младшему по возрасту, с которым вы столкнулись в дверях и он начал извиняться?

А) «Простите, это моя вина»

Б) «Ничего, пустяки!»

В) «А повнимательнее вы быть не можете?!»

19. Как вы среагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди подростков?

А) «Когда же, наконец, ими займутся?»

Б) «Для начала выпороть, а если не поможет – отправить в колонию!»

В) «Нельзя все валить на них, виноваты и воспитатели»,

20. Представьте, что вам предстоит заново родиться, но уже животным. Кем бы вы предпочли родиться?

А) тигром

Б) домашней кошкой

В) медведем

*Ключ:*

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 3 очков. Оценку эту вы найдете в приводимой таблице 6.1.

Таблица 6.1

Ключ к решению теста

	Вопросы																			
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	1	1	1	1	1	2	3
Б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1	2	2	3	2	2	3	1
В	3	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

35 – 44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку у вас достаточно здорового честолюбия и уверенности.

45 и более очков. Вы агрессивны, способны проявлять жестокость по отношению к другим людям. Иногда можете быть неуравновешенным и не учитывать интересов окружающих. Постарайтесь ставить себя на место других и сдерживать себя от ненужных выпадов. Поверьте, это будет только способствовать успеху!

34 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что возможно обусловлено недостаточной уверенностью в своих силах и возможностях. Это конечно может положительно сказаться в ваших отношениях с окружающими, однако умение отстаивать свою точку зрения и побольше решительности Вам пошли бы на пользу.

Если по 7 и более вопросам Вы набрали по 3 очка и менее чем по 7 вопросам - по 1 очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по 7 и более вопросам Вы получили по 1 очку и менее чем по 7 вопросам - по 3 очка, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам тоже не присущи вспышки агрессивности, но Вы их слишком тщательно подавляете.

Учитывая результаты тестирования, разработайте 10 рекомендаций по коррекции агрессивности в поведении.

## 2. Кейс «Вербальная агрессия»

Вам необходимо разыграть ситуацию, прибегая к элементам агрессии.

Человек, который Вам крайне неприятен, но не подозревает об этом, обвинил Вас в присутствии коллектива (или Ваших хороших знакомых) в том, что Вы не выполнили какую-то работу (свои обязанности). Обвинение несправедливо. Как Вы будете отстаивать свою точку зрения?

Вопросы и задания к кейсу:

- 1) Какие индивидуальные детерминанты агрессивного поведения Вы наблюдали в поведении участников спора?
- 2) Отметьте, какие способы воздействия на собеседника оказались наиболее эффективные, а от каких действий следовало бы воздержаться.
- 3) Проанализируйте линию поведения каждого из сторон конфликта.
- 4) Какая из них вам в наибольшей степени понравилась, и почему?
- 5) Какие ошибки в поведении партнеров можете назвать?
- 6) Сконструируйте и опишите наиболее правильную линию поведения в данной ситуации и обоснуйте её.

### 3. Кейс «Предотвращение агрессии»

Вам необходимо разыграть ситуацию, не прибегая к агрессии.

Ваш любимый человек постоянно опаздывает на встречу с вами. Вот и в этот раз, когда Вы собрались вместе посмотреть интересный спектакль, он (она) опоздал (а) на полчаса. Идти в театр уже нет смысла, а вам этого так хотелось...

Выскажите свои упреки в адрес любимого человека без агрессии, но так, чтобы он (она) больше никогда не захотел (а) так с вами поступить.

Отметьте, какими средствами и методами предотвращения агрессивного поведения пользовались участники.

Вопросы и задания к кейсу:

- 1) Какие индивидуальные детерминанты агрессивного поведения Вы наблюдали в поведении участников спора?
- 2) Отметьте, какие способы воздействия на собеседника оказались наиболее эффективные, а от каких действий следовало бы воздержаться.
- 3) Проанализируйте линию поведения каждого из сторон конфликта.
- 4) Какая из них вам в наибольшей степени понравилась, и почему?
- 5) Какие ошибки в поведении партнеров можете назвать?
- 6) Сконструируйте и опишите наиболее правильную линию поведения в данной ситуации и обоснуйте её.

### *Контрольные вопросы*

1. Можно ли рассматривать производственный конфликт как акт агрессии? Если да, то почему?
2. Что в большей степени способствует агрессивному поведению – врожденный инстинкт самосохранения или внешние факторы?
3. Можно ли предотвратить агрессию какими-либо методами?
4. Кто больше подвержен агрессии – мужчины или женщины, взрослые или дети?
5. Назовите основных регуляторов агрессивного поведения.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Используя метод наблюдения за агрессивным поведением окружающих, составьте отчет – дневник наблюдения, в котором необходимо ответить на следующие вопросы:
  - 1) Кто явился объектом исследования?
  - 2) Где, в каких условиях происходило наблюдение?
  - 3) Какой из видов наблюдения вы использовали?
  - 4) Имеются ли у вас ассистенты – помощники?
  - 5) Производили ли вы аудио- или видеофиксацию материала?
  - 6) Опишите ход наблюдения?
  - 7) Основные выводы по результатам наблюдения.
2. Подготовьте эссе на тему: «Как избегать агрессии в повседневной жизни и в экстремальных ситуациях».

### *Рекомендуемая литература*

1. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. – С.45-52.

2. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. – М.: Изд-во Кно-Рус, 2008.- С.78-85.
3. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С.94-97.
4. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: уч.пособие. - М.: Изд-во Дашков и К, 2007. – С. 67-88.
5. Шарухин А.П. Психология менеджмента: уч.пос. - Спб.: Речь, 2005. – С.65-78.

### *Тема 7. Психология влияния (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Понятие влияния. Автоматическое влияние. Стереотипное влияние. Стереотипное реагирование.
2. Принцип контрастного восприятия. Принцип социального доказательства. Принцип дефицита.
3. Власть масс, публики. Власть авторитета.

#### *Практические задания*

1. Используя материалы лекции и учебников заполните таблицу 7.1.

Таблица 7.1.

#### Определения основных понятий

№ п.п.	Понятие	Содержание понятия
1.	Влияние	
2.	Автоматическое влияние	
3.	Стереотипное влияние	
4.	Стереотипное реагирование	
5.	Принцип контрастного восприятия	
6.	Принцип социального	

	доказательства	
7.	Принцип дефицита	
8.	Власть масс и публики	
9.	Власть авторитета	

2. Опишите по три случая использования принципа стереотипного влияния и стереотипного восприятия в рекламной продукции различных компаний. Какие еще способы воздействия на сознание человека могут использоваться в рекламе?

3. Женщина, практикующая джиу-джитсу, обычно применяет свою силу против оппонента минимально. Вместо этого она использует силу тяжести, систему рычагов, кинетическую энергию и силу инерции. Если женщина знает, как и где следует применить нужные силы, она легко может победить физически более сильного соперника. С каким видом влияния можно сравнивать поведение женщины, практикующей джиу-джитсу? Приведите примеры из личного опыта влияния на Ваших близких, знакомых.

### *Контрольные вопросы*

1. Опишите механизмы влияния на поведение индивида и коллектива.
2. Возможно ли использовать автоматическое влияние в управленческом процессе? Если да, то как? Приведите примеры.
3. В чем роль стереотипов в процессе восприятия?
4. В чем особенность принципа социального доказательства? Приведите примеры.
5. В чем особенность использования такого метода влияния как власть авторитета в управленческом процессе?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Прочитайте произведение Дейла Карнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» [См.: Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей...: Пер. с англ. /Общ. Ред. и предисл. Зинченко В.П., Жукова Ю.М. – Мн.: Беларусь, 1990. – с.10 – 255.]. Опираясь на прочитанный материал, анализируйте собственное поведение и составьте краткие рекомендации для себя в целях повышения навыков влияния на окружающих.
2. Проведите анализ газетных статей и подготовьте материал, демонстрирующий стили влияния на массы в выбранных статьях. Проведите анализ, опираясь на теоретические познания, группируйте факты в зависимости от стиля влияния.

### *Задание для индивидуальных занятий*

1. Подготовьте индивидуальное эссе на тему: «Роль и место влияния в управленческой деятельности»

### *Рекомендуемая литература*

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: уч.пособие для вузов. – М.: Изд-во Гардарики, 2007. – С. 120-125.
2. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. – С. 97-110.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. – М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С. 220-225.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С. 126-129.
5. Шарухин А.П. Психология менеджмента: уч.пос. - Спб.: Речь, 2005. – С. 187-190.

## *Тема 8. Психология решения управленческих задач (1 занятие)*

### *Вопросы для обсуждения*

1. Психология управленческих задач, их специфика и особенности.
2. Стили мышления руководителей.
3. Психология мотивации принятия управленческих решений.

### *Практические задания*

1. Кейс «Управленческая ситуация на предприятии «Весна».

На предприятии «Весна», производящей продукцию кожгалантерии, наблюдается высокая текучесть кадров, низкая производительность труда и неудовлетворительная трудовая дисциплина. Руководство предприятия приняло ряд мер для улучшения ситуации. Так, было повышение заработной платы примерно на 10%, отдел кадров стал вести контроль за опозданиями на работу среди сотрудников. Однако это не помогло решению проблемы, так как повышение зарплаты по мнению простых рабочих оказался незначительным, а дополнительные меры по контролю ухудшили психологический климат в коллективе. Недавно руководство решило пригласить для решения проблемы группу специалистов.

Решите управленческую проблему с применением метода мозговой атаки.

2. Кейс «Управленческая ситуация на предприятии «Элегант».

На предприятии ОАО «Элегант» производится парфюмерная продукция. Недавно совет директоров решил приступить к производству нового вида продукции. Однако, при решении поставленной задачи, трудовой коллектив столкнулся рядом проблем: недостаточная квалификация персонала, сложности во вхождении в рынок и др. И в результате прибыль от производства новой продукции оказалась гораздо ниже, чем рассчитывали в начале.

Решите управленческую задачу с применением метода утопических игр.

### **Описание метода утопических игр.**

Метод предполагает активное участие каждого участника в решении проблемы. В начале работы группа делится на более мелкие подгруппы по 4-5 человек. В каждой подгруппе выбирается свой модератор. Время выработки идей – примерно 20 минут. Каждая идея фиксируется в письменном виде.

Сущность метода заключается в том, что в ходе обсуждения высказываются различные идеи, в том числе и такие, которые в данный момент не могут быть реализованы. При этом приветствуется фантазия членов группы. Участники дискуссии не ориентируются на деятельность организации, особенностей ее функционирования, не принимается во внимание порядок планирования, организации труда и т.п. Не берется во внимание ранее принятые решения, директивы данной организации. Главным для участников дискуссии является требование перспективы.

Все поданные идеи делятся на две категории: на модель «утопий» и на модель «не утопий». В модель «утопий» попадают прогнозы желаемого будущего, а в модель «не утопий» - прогнозы реального будущего. Модель «утопий» дополняется факторами, препятствующими реализации «утопических» идей.

На основе представленных идей разрабатывается план мероприятий – на ближнюю перспективу (на основе «не утопических» идей), и на дальнюю перспективу (на основе «утопических» идей, прошедших отбор).

### *Контрольные вопросы*

1. В чем состоит эффективность управления развитием?
2. Дайте описания современных психологических взглядов на деятельность руководителя.

3. Дайте определения методов решения управленческих задач.
4. Назовите составляющие профессионализма управленческого труда в конкретных условиях.
5. Назовите психологические факторы оптимизации стиля управленческой деятельности.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Вы - руководитель группы, ответственный за постановку тактических целей в вашей фирме. Определите:
  - 1) Три основные цели вашей работы с учетом действия человеческого фактора.
  - 2) В чем состоит действие человеческого фактора и почему его трудно учитывать?
  - 3) Что для вас, как руководителя, самое трудное в работе?
  - 4) Как, с вашей точки зрения, оценивает вас как руководителя президент фирмы?
  - 5) Как к вам относятся ваши подчиненные?
  - 6) Каковы ваши сильные стороны как руководителя?
  - 7) Каковы ваши слабые стороны как руководителя?
2. Решите, пожалуйста, возникшую ситуацию. Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла из-за того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал. Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный директор после совещания с советом директоров принял решение в срочном порядке произвести техническое перевооружение для выпуска нового ассортимента товаров. Все руководители и персонал приняли решение как необходимость. Но некоторые руководители среднего звена и мастера стали нервничать, и перестали действовать как эффективные руководители.

Оцените, пожалуйста, ситуацию отвечая на вопросы:

- 1) Как вы оцениваете возникшую ситуацию – как предвестник краха, или как возможное новое направление в развитии фирмы?
- 2) В чем причина психологического срыва некоторых руководителей среднего звена и в чем выход из ситуации по отношению к данным руководителям?
- 3) Согласны ли вы решением совета директоров? Насколько компетентно данное решение? Как бы вы поступили на месте генерального директора?
- 4) Каковы прогнозы по развитию фирмы?

*Задание для индивидуальных занятий*

1. Подготовьте реферат «Психологические особенности принятия управленческого решения».

*Рекомендуемая литература*

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: уч.пособие для вузов. – М.: Изд-во Гардарики, 2007. - С. 166-174.
2. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. - С. 67-81.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С. 160-165.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С. 130-135.
5. Шарухин А.П. Психология менеджмента: уч.пос. - Спб.: Речь, 2005. – С. 220-227.

*Тема 9. Психология ответственности (1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие ответственности. Виды ответственности.
2. Локус контроля.
3. Теория казуальной атрибуции.
4. Ответственность за бездействие. Социальная ответственность руководителя.

### *Практические задания*

#### 1. Кейс «Социальная ответственность руководителя»

В связи с неблагоприятными условиями на рынке, и связанной с этим реструктуризацией компании «АВС», занимающейся производством кондитерских изделий, ожидается сокращение штата. Подавляющее большинство работников – это женщины. Среди них есть одинокие матери, многодетные мамы, женщины с маленькими детьми, женщины, имеющие на попечении больных или престарелых, а также молодежь, только что окончившая учебные заведения. Основными критериями при отборе кандидатур на сокращение штата выступили:

- 1) количество прогулов, отсутствие на рабочем месте без уважительной причины;
- 2) количество не отработанных дней по больничным листам;
- 3) уровень квалификации работника;
- 4) стаж работы на данном предприятии.

Вопросы и задания к кейсу:

- 1) Моделируйте ситуацию с позиции администрации предприятия.
- 2) Кто пополнит список сотрудников – кандидатов на сокращение?
- 3) Объясните ответственность руководителя как администратора перед работниками всего предприятия за сохранение позиции предприятия путем использования такого непопулярного шага как сокращение штата.
- 4) Обоснуйте социальную ответственность руководителя.
- 5) В чем она проявляется в данном случае?

6) Согласны ли вы критериями отбора для сокращения штата?

7) Предложите собственные критерии.

2. Напишите эссе на тему: «Мы ответственны за тех, кого мы приручили». Опишите, что вы понимаете под ответственностью, существует ли разница между ответственностью на работе и в обычной жизни. Почему человек несет ответственность за своих близких. Приходилось ли вам сталкиваться с предательством в межличностных отношениях. Можно ли ставить знак равенства между предательством и безответственностью. Почему? Приведите примеры и обоснуйте свои выводы опираясь на материалы лекции и учебников.

### *Контрольные вопросы*

1. Как вы понимаете психологию ответственности?
2. Чувство ответственности является врожденным чувством или оно воспитывается в процессе социализации личности?
3. Какие факторы способствуют формированию ответственной личности, а какие факторы препятствуют?
4. Ответственность руководителя и ответственность работника. В чем сходство и отличие?
5. В чем заключается социальная ответственность бизнеса перед обществом?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Ситуация для анализа. В одной из московских строительных компаний был объявлен прием рабочих различных специальностей. Желающих оказалось много. При приеме на работу с претендентами беседовал менеджер по персоналу и руководитель соответствующего участка работы. Будущим работникам была предложена зарплата на период испытательного срока и было обещано, что по истечению испытательного

срока зарплата будет повышена. Однако, после истечения испытательного срока никто не собирался им повышать заработную плату. Прошло еще несколько месяцев и часть наиболее активных рабочих попросились на прием к руководителю компании с просьбой объяснить им ситуацию. Разговор состоялся неприятным: руководитель вел переговоры в недоброжелательной форме, и в конце разговора пригрозил, что если они еще раз заведут разговор на данную тему, то будут уволены, что желающих занять их места предостаточно.

Оцените ситуацию с точки зрения понятий социальной ответственности работодателя. Каким образом можно решить проблему без ущерба для интересов рабочих? Можно ли исправить ситуацию? Каким образом? Можно ли надеяться, что данный руководитель понесет наказание за свой поступок?

2. Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить степень ответственности в поведении членов группы. Тест содержит семь основных позиций, имеющих непосредственное отношение к ответственности личности. Ваша задача состоит в том, чтобы оценить поведение реально существующей группы (рабочей, учебной, группы по интересам и др.), опираясь на предложенный тест. Группу в целом необходимо оценивать, по каждой из этих позиций по 7-балльной шкале. Максимальное число баллов, которое можно получить – 49.

Таблица 9.1

Тест на выявление степени ответственности в поведении членов группы

1. Члены группы руководствуются высокими моральными нормами поведения	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы руководствуются недостаточно высокими моральными нормами поведения
2. В группе преобладающим является интернальный тип	7 6 5 4 3 2 1	В группе преобладающим является экстернальный тип

оценки поведения		оценки поведения
3. Члены группы стремятся к ответственному поведению	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся к безответственному поведению
4. Члены группы стремятся к коллективной ответственности	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся к индивидуальной ответственности
5. Готовы отстаивать свои жизненные позиции	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы готовы отказаться от своих жизненных позиций
6. Членам группы свойственна высокая самооценка	7 6 5 4 3 2 1	Членам группы свойственна низкая самооценка
7. Члены группы стремятся к самостоятельному решению возникающих проблем	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы стремятся уйти от самостоятельного решения возникающих проблем

Оценка результатов. Суммируйте отмеченные вами баллы по всем позициям. Сумма баллов 49 - 46 характеризует высокую степень ответственности членов группы. Сумма баллов равная 45 – 40 указывает на достаточно выраженную степень ответственности, 39 – 30 – на средневыраженную степень ответственности, 29 – 20 – на степень ответственности ниже среднего значения, а сумма баллов ниже 19 – на слабо выраженную степень ответственности группы.

На основе проведенной оценки разработайте рекомендации по повышению уровня ответственности группы, предложите конкретные мероприятия и психологические приемы.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: уч.пособие для вузов. - М.: Изд-во Гардарики, 2007. – С. 156-165.
2. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С.201-204.

3. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: уч.пособие. - М.: Изд-во Дашков и К, 2007. – С.106-111.
4. Столяренко Л.Д. Психология управления: уч.пос. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – С. 156-159.
5. Шарухин А.П. Психология менеджмента: уч.пос. - Спб.: Речь, 2005. - С.220-226.

### *Тема 10. Психология рекламы (1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Механизм воздействия рекламы и ее психологическая эффективность.
2. Психологические формы и содержание рекламного сообщения.
3. Основные психологические свойства и законы, применяемые в рекламе.

#### *Практические задания*

##### 1. Кейс «Производство нового товара»

Вы работаете менеджером по рекламе в компании «Сигма», производящей товары бытовой химии. На днях Совет директоров принял решение о производстве нового товара – моющего средства «Свежесть». Данный товар является новым для предприятия и вам предстоит рекламировать его на этапе вхождения в рынок.

Составьте подробный план рекламной кампании, отвечая на следующие вопросы:

- 1) Какова цель рекламы?
- 2) Что Вы ждете от рекламной деятельности?
- 3) Какие ассигнования на рекламу ваша компания может себе позволить?
- 4) На какие сроки запланирована рекламная деятельность?
- 5) Какие средства массовой информации планируете использовать? Еще какие виды рекламы планируете использовать?
- 6) На какую аудиторию нацелена ваша реклама?

7) Какие конкретно меры примете для привлечения внимания целевой аудитории?

8) Как вы собираетесь отслеживать результативность рекламы?

2. Объясните, как понимать следующие рекомендации известных специалистов и психологов в области рекламы:

1) «Реклама не должна быть агрессивна – рекламную кампанию не следует путать с войной»

2) «Берегитесь шаблонов»

3) «Избегайте всего, что «дурно пахнет»

4) «Не сочиняйте того, чего нет»

5) «Не скупитесь на благодарность – слово «спасибо» всегда приятно»

6) «Следите за результатами»

3. Залогом успеха рекламы любого вида являются следующие 15 правил:

1) Высказывайтесь просто.

2) Высказывайтесь интересно.

3) Высказывайтесь прямо.

4) Высказывайтесь утвердительно.

5) Руководствуйтесь здравым смыслом.

6) Излагайте факты.

7) Будьте краткими.

8) Будьте правдивыми и благопристойными.

9) Будьте не похожи на других, оригинальны.

10) Повторяйте наиболее важные коммерческие аргументы.

11) Стремитесь привлечь и удержать внимание.

12) Говорите потребителю, что он должен сделать

13) Опробуйте средство рекламы.

14) Опробуйте текст и композицию объявления.

15) Избегайте прямых сравнений с конкурентами, не называйте их по имени.

Используя эти правила в ходе групповой работы разработайте рекламу конкретного товара и объясните, как вы использовали правила. Презентуйте свой рекламный продукт (ролик, материал для периодической печати, материал для наружной рекламы и др.)

### *Контрольные вопросы*

1. Какие психологические механизмы используются в рекламе?
2. Назовите основные наиболее распространенные методы психологического воздействия в рекламе.
3. Какова роль стереотипов в рекламе?
4. Назовите основные наиболее распространенные психологические ловушки и манипуляции, используемые в рекламе.
5. В чем особенности воздействия рекламы в зависимости от целевой группы потребителей?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Просмотрите фильмы Тимура Бекмамбетова «Дневной дозор» и «Ночной дозор». Почему данные фильмы некоторые критики назвали «большими рекламными роликами»? Проведите анализ фильмов. Какие рекламные трюки и приемы использованы в них? В чем, по вашему мнению, суть популярности данных фильмов среди молодежи? Какие механизмы психологического воздействия использованы в данных фильмах? Как вы оцениваете темп событий и цветовую гамму кадров с точки зрения психологического воздействия на зрителя? Еще какие художественные фильмы, на ваш взгляд, содержат в себе те же приемы, которые были использованы в вышеназванных фильмах?
2. Какие возрастные особенности психики человека учитывает реклама? Опишите их, приведите примеры.

*Задание для индивидуальных занятий*

1. Подберите рекламные материалы (печатные, теле-, радио- реклама) проведите анализ данных материалов основываясь на теоретический материал. Укажите, какие цветовые гаммы, тембр голоса и звучание мелодий использовались в данных рекламных продукциях? Каков механизм воздействия на психику человека данных рекламных материалов? Используется ли в них такие методы воздействия как внушение, заражение, подражание? Какие положительные образы эксплуатируются? Учитываются ли в них ценностные ориентации целевой группы, если да, то какие? Подготовьте письменный аналитический материал.

*Рекомендуемая литература*

1. Айзенберг М.Н. Менеджмент рекламы. - М.,2005. – С.15-65.
2. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. – С.187-199.
3. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С. 205-210.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности. Под ред. Никифорова Г.С.: учебник для вузов. 2-е изд-е. - СПб.: Речь, 2007. – С. 165-170.
5. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: уч.пособие. - М.: Изд-во Дашков и К, 2007. – С. 187-199.