

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 цикла специальных дисциплин
ФГОС ВПО третьего поколения
по направлению 080200 «Менеджмент»
(магистерская программа «Корпоративное управление»)

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 «Корпоративное управление», так как предназначен для формирования и развития практических знаний, навыков и умений, определяющих степень профессионализма специалиста по управлению.

Современная наука об управлении невозможна без знания психологических основ управления. Гуманитаризация и демократизация управления становятся факторами, определяющими значение психологических методов управления. В связи с этим, целью программы «Психология менеджмента» является подготовка высококвалифицированных специалистов, обладающих знаниями о социально-психологическом содержании управленческой деятельности и обладающих практическими навыками психологического сопровождения бизнес-процессов в разных сферах менеджмента.

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. Проблемы и особенности применения закономерностей психологии общения и взаимодействия людей в практике управления (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Основные закономерности психологии общения
2. Особенности и проблемы психологии общения и взаимодействия
3. Структура общения и его составляющие

Практические задания

1. 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 дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции. Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость. Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так, двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они думали не столько о своей фирме, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в «транс», у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, ситуацию, если бы вы оказались:

- А) руководителем подразделения;
- Б) исполнителем – членом рабочей группы.

Какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы могли бы предложить?

2. 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, оценивают 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?

Контрольные 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 являются наиболее важными для правильного мотивирования подчиненных?
5. Что такое «лидерство»?
6. Какие формы власти использует руководитель?
7. Что означает понятие «стиль лидерства»? Какие стили лидерства вы знаете?

Задания для самостоятельной работы

1. Опираясь на нижеприведенные техники делового общения, составьте эссе по одной из них, описывая ситуацию на примерах.

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. Напишите реферат на тему «Роль и место менеджера в организации деятельности предприятия» отвечая на следующие вопросы:
- 1) Что считается основным в деятельности менеджера?
 - 2) Что является основным в профессиональном общении руководителя с персоналом?
 - 3) Какие факторы должен учитывать менеджер при общении с персоналом?
 - 4) Какие приемы невербального общения допустимы в процессе общения менеджера с персоналом?
 - 5) Определите пути решения конфликтных ситуаций в коллективе?
 - 6) Какие методы повышения эффективности общения между руководителем и подчиненными можете назвать?

Задания для индивидуальной работы

1. Используя материалы кинофильмов, или же события реальной жизни подготовьте презентационный материал с демонстрацией различных техник общения. Проведите анализ, разработайте рекомендации для повышения эффективности делового общения.

2. В какой мере в реальной управленческой практике в нашей стране руководители склонны учитывать психологические особенности своих подчиненных? Обоснуйте свой ответ, приведите примеры. Напишите эссе на тему «Руководитель в контексте делового общения».

1. 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 аспекты переговорного процесса

Вопросы для обсуждения

1. Переговорный процесс, этапы и особенности
2. Детерминация поведения индивида.
3. Поведение работника в переговорном процессе.
4. Психологические типы сотрудников и их проявления в переговорах

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.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы и фазы подготовки к деловым переговорам вы знаете?
2. Назовите особенности деловых переговоров по сравнению с остальными видами общения.
3. Чем характеризуются переговоры с позиции силы и переговоры с позиции слабости?
4. Какие ошибки наиболее часто допускают менеджеры при проведении деловых переговоров?
5. Какой тип переговоров выберут партнеры по бизнесу, начинающие общее дело?

Задания для самостоятельной работы

1. Исследуйте особенности ведения переговоров на примере какой-либо компании. Сделайте выводы.
2. Разработайте план ведения переговоров с позиции силы, с позиции слабости и конструктивных переговоров.

Задания для индивидуальной работы

1. Подготовьте реферат по одной из предложенных тем:
 - 1) Социально-психологические основы ведения переговоров.
 - 2) Особенности ведения переговоров с представителями других национальностей с учетом их национальных культур.
 - 3) Язык невербального общения в переговорных процессах.
 - 4) Значение эмпатии в ситуации переговорного процесса.
 - 5) Средства и пути достижения успеха в переговорах.
 - 6) Проблема идентификации переговорного процесса: консультации, дискуссии, договоренности.
 - 7) Переговоры с конфликтной доминантой.
 - 8) Переговоры с доминантой сотрудничества.
 - 9) Типы манипулирования в переговорном процессе.
 - 10) Интерактивные способы сотрудничества на переговорах.
 - 11) Гуманистическая мораль кросскультурных концепций переговоров.
 - 12) Особенности ведения переговоров с представителями стран Северной Америки.
 - 13) Особенности ведения переговоров с представителями стран Южной Америки.
 - 14) Особенности ведения переговоров с представителями стран Азии.
 - 15) Особенности ведения переговоров с представителями стран Ближнего Востока.
 - 16) Особенности ведения переговоров с представителями стран Европы.
 - 17) Особенности ведения переговоров с представителями стран СНГ.

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.

Тема 3. Преодоление психологических барьеров в коммуникативном поведении

1. Сущность и виды коммуникаций в организации
2. Психологические барьеры в коммуникативном поведении
3. Информированность работника как фактор эффективности управления
4. Руководитель в системе коммуникаций

Контрольные вопросы

1. Какие виды коммуникаций в организации вы можете назвать?
2. Назовите основные психологические барьеры в коммуникативном поведении.
3. Насколько точно могут быть переданы символы коммуникации?
4. Какие элементы коммуникативного процесса можете назвать?
5. Какие психологические особенности передачи информации внутри организации вы можете назвать?
6. Назовите психологические особенности нисходящих и восходящих коммуникаций.

Задания для самостоятельной работы

1. Исследование П.Блау показало, что в одном из правительственных учреждений сотрудники не стремились обращаться за помощью к своим непосредственным руководителям из-за боязни, что это будет ими

истолковываться как некомпетентность работника. А по мнению работников, это могло бы повлиять на их перспективы повышения по службе. Что можно рекомендовать работникам в такой ситуации? Разработайте рекомендации.

2. Проведите социально-психологический анализ эффективности коммуникаций на примере какой-либо знакомой вам организации, разработайте примерный инструментарий для проведения такой работы.

Рекомендуемая литература

5. Вемь А. Язык жестов – оружие победителя. О чем умолчал Аллан Пиз. – СПб.: Питер, 2007. С. 23-56
6. Никуленко Т.Г. Психология менеджмента: уч.пособие. - М.: Изд-во Феникс, 2007. – С.67-82.
7. Обозов Н.Н. Психология делового общения. - Спб.: Прикладная психология, 2005. – С.21 – 34.
8. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента: уч.пособие. – М.: Изд-во Кно-Рус, 2008. – С.56-67.
9. 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. Методы социально-психологического управления

1. Сущность и содержание управленческой деятельности
2. Профессионализм управленческого труда в конкретных условиях.
3. Акмеологическая модель управленческой деятельности руководителя (менеджера).
4. Факторы оптимизации стиля управленческой деятельности
5. Методы решения управленческих задач

Практические задания

1. Для реализации важного для компании проекта создана рабочая группа. Как член рабочей группы назовите факторы, которые в наибольшей степени определяют успех работы группы. Разработайте психологические рекомендации для повышения эффективности работы группы. Определите характер взаимодействия руководителя с членами группы, которые будут в дальнейшем способствовать вашим общим успехам.

2. Решите управленческую ситуацию:

Если вы руководитель сборочного цеха и отвечаете за работу конвейера, что вы станете делать, если произошли сбои в работе, на длительное время остановившие его работу?

1) Каким образом вы будете осуществлять текущий контроль?

2) Что будете делать с операторами, по вине которых был остановлен конвейер?

3) Каковы будут ваши первые слова, адресованные им?

4) Как в дальнейшем вы поступите с несправившимися с работой операторами, если в действительности виноваты в этих сбоях они, а не техника?

5) Будете ли вы использовать соответствующие санкции, или замените их другими мерами воздействия?

Контрольные вопросы

1. Кто первый выделил в менеджменте психологические переменные?

2. Чем известна школа человеческих отношений? Оцените с точки зрения психологии менеджмента.

3. Когда психологический подход был внедрен в область управления?

4. По каким параметрам оценивается труд руководителя?

5. Каковы психологические особенности содержания труда менеджера разных уровней управления?

6. Какой тип менеджера является наиболее эффективным? Почему?

Задания для самостоятельной работы

1. Используя материалы учебников, письменно ответьте на следующие вопросы:

- 1) Чем отличается контроль за осуществлением деятельности персонала и контроль за получением результатов?
- 2) На какие стадии можно разделить контроль за результатами?
- 3) Почему контроль за получением результатов считают наиболее слабым местом в системе управления?
- 4) С помощью каких мер можно достигнуть благожелательного контроля? Какова роль руководителя в этом процессе?
- 5) Как вы оцениваете свою деятельность в предыдущий период вашей работы?
- 6) Какие формы приобретает настойчивость в процессе контроля?

2. Основываясь на исследованиях американского психолога М.Шоу, отечественный ученый Р.Л.Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает:

- 1) Биографические характеристики руководителя;
- 2) Способности;
- 3) Личностные черты.

Опираясь на методику Р.Л.Кричевского составьте психологический портрет известной вам личности – руководителя.

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.