

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра психологии

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая тетрадь

Студента(ки) _____

Факультета, группы _____

Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2024

УДК 005.96:316.6(076)
ББК 88.566я73
П86

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 6 от 25.06.2024.

Составители: доцент кафедры психологии ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат психологических наук, доцент **Т.Е. Косаревская**; старший преподаватель кафедры психологии ВГУ имени П.М. Машерова, магистр психологии **Н.С. Семёнова**

Рецензент:
доцент кафедры социально-педагогической работы ВГУ имени П.М. Машерова,
кандидат педагогических наук, доцент *Т.В. Савицкая*

П86 **Психология управления** : рабочая тетрадь / сост.: Т.Е. Косаревская, Н.С. Семёнова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2024. – 60 с.

Рабочая тетрадь как форма организации учебной деятельности позволит обеспечить связь теории психологии управления с реальной практикой жизни. В ней содержатся рекомендации по организации и методическому обеспечению самостоятельной работы студентов дневной формы обучения по учебной дисциплине «Психология управления» (специальность 6-05-0414-04 Управление информационными ресурсами). Данные материалы предназначены также для семинарских и практических занятий.

УДК 005.96:316.6(076)
ББК 88.566я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
МОДУЛЬ 1. Корпоративная культура и управление персоналом	5
Практическое занятие 1. Предмет и задачи психологии управления. Корпоративная культура	5
Практическое занятие 2. Психологические аспекты профессиональной реализации личности	9
Практическое занятие 3. Структура управленческой деятельности. Основные функции менеджера	15
Практическое занятие 4. Управленческое воздействие на личность сотрудников	20
Практическое занятие 5. Контроль и оценка в управленческой деятельности	25
МОДУЛЬ 2. Психологические проблемы совместной деятельности	33
Практическое занятие 6. Психологические проблемы совместной деятельности	33
Практическое занятие 7. Коммуникативные процессы в управленческой деятельности	38
Практическое занятие 8. Конфликты в группе	42
Практическое занятие 9. Стили взаимодействия в конфликте. Управление конфликтом	45
Практическое занятие 10. Эмоционально-волевая регуляция состояний в управленческой деятельности	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	58

ВВЕДЕНИЕ

Изучение студентами любой науки подчинено цели – научиться подходить к жизненным явлениям, к практическим задачам с научных позиций. Целесообразность изучения данной дисциплины определяется необходимостью развития профессиональной компетентности специалистов в сфере решения управленческих задач на основе привлечения ресурса психологического знания.

Рабочая тетрадь является дидактическим средством, обеспечивающим самостоятельную работу студентов, контроль и самоконтроль в процессе овладения учебным материалом. Включает задания, учебные задачи, диагностические материалы по темам рабочей программы учебной дисциплины «Психология управления», направленные на усвоение теоретических основ данной науки, ее категориального аппарата, на применение полученных знаний, на решение прикладных проблем, с учетом теоретических знаний по психологии управления.

Все виды заданий управляемой самостоятельной работы с учетом модулей сложности в рабочей тетради можно классифицировать по группам:

Понятийно-терминологические – задания, формирующие достаточные знания по изученному учебному материалу на уровне узнавания. Это задачи, которые требуют знания учебного материала и способности его припомнить, а также обеспечивают актуализацию учебной информации.

Проблемно-ситуационные – задания, формирующие компетенции на уровне воспроизведения. К ним относятся задачи, требующие размышления и направленные на интерпретацию психологических фактов.

Творческие – задания, формирующие компетенции на уровне применения полученных знаний, владения умениями и стимулирующие продуктивный уровень использования имеющегося знания. Творческие задания носят нестандартный характер и оцениваются индивидуально.

Рабочая тетрадь как форма организации учебной деятельности позволяет обеспечивать связь теории психологии управления с практикой, развивать умение оптимально кратко и аргументированно выражать собственные мысли и проявлять свои творческие способности.

МОДУЛЬ 1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Предмет и задачи психологии управления. Корпоративная культура

Задание 1. Словарь для заполнения. Дать определения следующих понятий:

Понятие	Характеристика
Психология управления	
Управление	
Предмет психологии управления	
Объект психологии управления	
Эргономика	
Психология труда	
Физиология труда	
Корпоративная культура	
Организационная культура	

Задание 2. Составить схему «Корпоративная культура», включающую различные элементы

**Элементы
корпоративной культуры**

Задание 3. Дополнить таблицу «Функции корпоративной культуры»

Функция	Характеристика
воспроизводство	
оценочно-нормативная	
рекреативная	

регламентирующая	
коммуникационная	
смыслообразующая	

Задание 4. Заполнить матрицу типов корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

<i>Клановая культура</i>	<i>Адхократическая культура</i>
<i>Иерархическая культура</i>	<i>Рыночная культура</i>

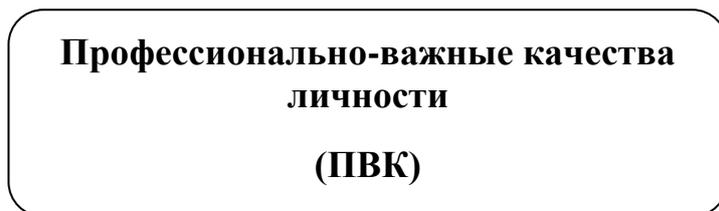
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Психологические аспекты профессиональной реализации личности

Задание 1. Охарактеризуйте концепцию стадий профессиональной жизни

Название стадии	Возрастные границы	Характеристика
Стадия роста		
Стадия разведки		

Задание 2. Составьте блок-схему «Профессионально-важные качества личности»



Задание 3. Дайте характеристику следующим понятиям

1. Самосознание –

2. Профессиональное самосознание –

3. Психологическое здоровье –

4. Профессиональная самореализация –

5. Профессионально-важные качества личности –

Задание 4. Подобрать и кратко охарактеризовать методики для диагностики профессионально важных качеств личности

Название методики	Краткая характеристика
1.	
2.	
3.	

Задание 5. Провести исследование согласно тесту «Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий) и сделать выводы.

Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером. Инструкция к тесту: Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а. да;
б. нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а. да;
б. нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а. да;
б. нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а. да;
б. нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
а. да;
б. нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а. да;
б. нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а. да;
б. нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
а. да;
б. нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?
а. да;
б. нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?
а. да;
б. нет.

11. *Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?*

- a. да;
- b. нет.

12. *Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?*

- a. да;
- b. нет.

13. *Считаете ли вы себя мечтателем?*

- a. да;
- b. нет.

14. *Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?*

- a. да;
- b. нет.

15. *Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?*

- a. да;
- b. нет.

16. *Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:*

- a. будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
- b. возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. *Какое из двух мнений вам ближе?*

- a. настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
- b. настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. *С кем вы предпочитаете работать?*

- a. с покорными людьми;
- b. с независимыми и самостоятельными людьми.

19. *Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?*

- a. да;
- b. нет.

20. *Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?*

- a. да;
- b. нет.

21. *Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?*

- a. да;
- b. нет.

22. *Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?*

- a. предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
- b. просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. *Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?*

- a. да;
- b. нет.

24. *Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?*

- a. да;
- b. нет.

25. *Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?*

- a. да;
- b. нет.

26. *Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?*

- a. самый компетентный человек;
- b. тот, у кого самый сильный характер.

27. *Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?*

- a. да;
- b. нет.

28. *Уважаете ли вы дисциплину?*

- a. да;
- b. нет.

29. *Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?*

- a. тот, который все решает сам;
- b. тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. *Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?*

- a. коллегиальный;
- b. авторитарный.

31. *Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?*

- a. да;
- b. нет.

32. *Какой из следующих портретов больше напоминает вас?*

- a. человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- b. человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. *Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?*

- a. промолчите;
- b. будете отстаивать свое мнение.

34. *Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?*

- a. да;
- b. нет.

35. *Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?*

- a. да;
- b. нет.

36. *Что бы вы предпочли?*
а. работать под руководством хорошего человека;
б. работать самостоятельно, без руководителей.
37. *Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»*
а. согласен;
б. не согласен.
38. *Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?*
а. да;
б. нет.
39. *Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?*
а. да;
б. нет.
40. *Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?*
а. опускаете руки;
б. появляется сильное желание их преодолеть.
41. *Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?*
а. да;
б. нет.
42. *Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?*
а. да;
б. нет.
43. *Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?*
а. введу нужные изменения немедленно;
б. не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. *Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?*
а. да;
б. нет.
45. *Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно?»*
а. да;
б. нет.
46. *Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?*
а. да;
б. нет.
47. *Кем бы вы предпочли стать?*
а. художником, поэтом, композитором, ученым;
б. выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. *Какую музыку вам приятнее слушать?*
а. могучую и торжественную;
б. тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- а. да;
- б. нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

- а. да;
- б. нет.

Ключ к тесту. Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику. Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Интерпретация результатов теста

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Результаты и выводы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Структура управленческой деятельности.

Основные функции менеджера

Задание 1. Заполнить таблицу «Потребности в управлении» (на основе классификации потребностей А. Маслоу)

Потребности	Характеристика
<i>Физиологические</i>	
<i>потребности в обеспечении уверенности и безопасности</i>	
<i>социальные потребности</i>	

<i>потребность в признании</i>	
<i>потребность в самореализации</i>	

Задание 2. Перечислите функции, которые может выполнять руководитель в организации

Задание 3. Дайте характеристику понятиям

1. Деятельность –

2. Управленческая деятельность –

3. Потребности –

4. Мотивы –

5. Менеджер –

Задание 4. Выполните тест «Как Вы относитесь к критике?». Запишите результаты и сделайте выводы

1. *Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллектива?*

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика часто осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роли и прибегать к ней часто.

2. *Как Вы относитесь к публичной критике?*

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) лучше высказать замечания человеку наедине, чем публично, на людях;

в) предлагаю «кулуарную критику», т.е. критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме.

3. *Можно ли, по Вашему мнению, критиковать начальство?*

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. *Как Вы относитесь к самокритике?*

а) стараюсь быть объективным к себе и к «своей» службе, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. *Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы выразиться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?*

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;

в) все зависит от самой этой личности: если она уж очень обидчива – учитываю это, а если нет – особенно не придерживаюсь дипломатии.

6. *Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?*

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом смысла;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

7. *Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую меру?*

а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказывают все, что, на мой взгляд, плохо в деятельность объекта критики;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. *Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на недостатки?*

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе;

б) нет, я полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а его устранение – дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) предпочтительнее конструктивная критика, но даже если трудно что-либо предложить, нельзя умалчивать о недостатках.

9. *Какова обычно ваша первая реакция на критику?*

а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу ответного слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но если настаивают, то не отказываюсь.

10. *Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?*

а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу защиты от противного, т.е. критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защититься, отвести критику, указать на смягчающие обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. *Раздражает ли Вас критика?*

а) как правило, да;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. *Появляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?*

а) как правило, да;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. *Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас человеком?*

а) как и прежде;

б) стараюсь, при случае, «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим, доступным мне способом;

в) некоторое время обхожу этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакт.

14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

- а) считаю их приспособленцами;
- б) нормально отношусь, ничего тут особенного нет;
- в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Как Вы считаете, должна ли быть ответственность за критику других?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: высказывание о критике Вам ближе?

- а) критика – лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не любые люди
- в) и на критику существует мода.

Определите число набранных вами очков по шкале оценки ответов:

0 баллов – 1б, 2в, 3б, 7б, 9б, 10б, 13б, 15б, 15в, 16б;

1 балл – 2б, 7а, 9а, 11а, 12а, 14а, 5б, 6б, 8б, 3в, 4в, 10в, 14в, 16в;

2 балла – 6а, 8а, 10а, 16а, 4б, 11б, 14б, 1в, 5в, 12в;

3 балла – 1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 13а, 15а, 12б, 6в, 7в, 8в, 9в, 11в, 12в, 13в.

8-18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбудимы, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитать некий комплекс стабильности, т.е. чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя своих достоинств.

19-32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоцениваете ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность» - вы редко выходите из себя. В то же время вам чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33-46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете и не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте, позволяет вам не заботиться о личном авторитете, а лишь помнить о пользе дела.

Ваши баллы _____ Как Ваше отношение к критике может охарактеризовать Вас как руководителя?

Задание 5. Охарактеризуйте последствия этих проблем для общей системы управления предприятием. Предложите и обоснуйте подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем. Какие функции менеджера должны быть реализованы в данной ситуации?

Руководство предприятия определяет две основные проблемы системы управления: руководство предприятия не является дружной командой и недостаток у работников информации о деятельности их предприятия.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Управленческое воздействие на личность сотрудников

Задание 1. Заполните матрицу понятий

<i>Воздействие</i>	<i>Управленческое воздействие</i>	<i>Заражение</i>	<i>Внушение</i>	<i>Подражание</i>

<i>Убеждение</i>	<i>Мотивация</i>	<i>Мотивационная направленность</i>	<i>Личность сотрудника</i>	<i>Управленческое влияние</i>

Задание 2. Распределите теории мотиваций по группам

МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ		
содержательные теории	теории отношений	процессуальные теории

Теория потребностей А. Маслоу, модель Портера-Лоулера, теория Оучи, теория мотивации Ф. Герцберга, теория потребностей К. Альдерфера, концепции Э. Шейна, теория справедливости, теория ожиданий В. Врума, теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора, теория потребностей Д. Мак-Клелланда

Задание 3. Дайте характеристику одной из теорий мотивации (на выбор)

демократический			
либеральный			

Задание 5. Выполнить методику диагностики личности на мотивацию к успеху

Предназначен для диагностики, выделенной Хекхаузенем, мотивационной направленности личности на достижение успеха. Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из 2 вариантов ответов «да» или «нет». Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Инструкция:

«Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

Стимульный материал:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ:

По 1 баллу начисляется за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Также начисляется по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38,39.

Ответы на вопросы 1,11, 12,19, 28, 33, 34, 35,40 не учитываются. Далее подсчитывается сумма набранных баллов.

Анализ результата.

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;

свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Количество баллов _____

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху. К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Контроль и оценка в управленческой деятельности

Задание 1. Дайте характеристику следующим понятиям

Понятие	Характеристика
Контроль	
Самоорганизация	
Стимулирование труда	
Принятие управленческого решения	
Планирование труда	

Задание 5. Выполнить тест «Стили руководства» и проанализировать полученные результаты

Прочитайте каждую пару и решите, какое высказывание вам наиболее подходит. Затем поставьте «X» в соответствующей колонке.

№ п/п	Высказывания	А	Б	В	Г	Д	Е
1.	Я считаю, что поставленные цели должны давать людям достаточно стимулов к их достижению ИЛИ Когда кто-то со мной не согласен, я стараюсь объяснить, почему хочу, чтобы работа выполнялась таким образом, а не по-другому.					— —	
2.	Я прошу членов команды сосредоточиться на улучшении собственной работы и не беспокоиться о том, что и как делают другие. ИЛИ Я думаю, что строгий контроль не обязателен там, где люди принимают участие в постановке собственных задач.						— —
3.	У меня очень высокие требования, и я не испытываю к тем, кто им не соответствует неприязни ИЛИ Если план работы члена команды не устраивает меня, я предлагаю еще раз все обдумать и выдвинуть другой план					— —	
4.	Я считаю, что права и чувства людей более важны, чем задание как таковое ИЛИ Я поощряю хорошую работу и не вижу особого смысла в том, чтобы наказывать за плохое выполнение			— —			
5.	Я предлагаю альтернативные варианты выполнения задания, а не показываю, как это сделал бы я. ИЛИ Я думаю, что люди должны уметь самостоятельно находить решения для преодоления трудностей в выполнении задания.						— —
6.	Когда члены команды предлагают мне различные альтернативы, я не долго раздумываю, прежде чем выбрать предпочтительную. ИЛИ Я даю членам команды полномочия, но отбираю их, если работа не выполняется.		— —				
7.	Я думаю, что строгий надзор за членами команды приносит больше вреда, чем пользы. ИЛИ Я настаиваю, чтобы люди представляли подробные отчеты о своей работе	— —		— —			

№ п/п	Высказывания	А	Б	В	Г	Д	Е
8.	Я поощряю хорошую работу и не вижу особого смысла в том, чтобы наказывать за плохое выполнение. ИЛИ Если члены команды не справились с заданием, я спокойно, но твердо даю им понять, в чем я вижу неудачу.				— —		
9.	Я рассчитываю, что люди будут выполнять подготовленные мною планы. ИЛИ Я думаю, что люди должны самостоятельно находить решения для преодоления трудностей в выполнении задания.	— —					— —
10.	Когда я принимаю решение, я стараюсь убедить членов моей команды признать его. ИЛИ Я считаю, что в планах работы группы должны быть представлены идеи членов моей команды.		— —			— —	
11.	Я считаю, что развитию людей больше всего способствует возможность принять участие. ИЛИ Я считаю, что поставленные цели должны давать людям достаточно стимулов к их достижению				— —		— —
12.	Когда я наказываю кого-либо, я даю человеку понять, что именно было сделано неверно. ИЛИ Я думаю, что строгий контроль не обязателен там, где люди принимают участие в постановке собственных задач.	— —				— —	
13.	Я думаю, что для выполнения работы необходима строгая дисциплина. ИЛИ Я думаю, что установление близких личных отношений с членами группы – черта хорошего руководителя.	— —					
14.	Я думаю, что популярный лидер лучше непопулярного. ИЛИ Я считаю, что люди должны уметь самостоятельно преодолевать трудности и не падать духом при неудачах.			— —			— —
15.	Я думаю, что в задачу лидера входит повышение стимула к работе ИЛИ Я считаю, что люди лучше всего проявляют себя, когда у них есть возможность принять участие.						— —
16.	Я поощряю стремление членов группы давать друг другу советы, если кому-то требуется помощь				— —		

№ п/п	Высказывания	А	Б	В	Г	Д	Е
	ИЛИ Меня очень волнует высокий уровень работы, и я стараюсь вдохновить членов группы на достижение этого уровня.						— —
17.	Когда план члена команды не устраивает меня, я предлагаю еще раз все обдумать и выработать другой план. ИЛИ Я часто даю инструкции в виде предположения, но ясно даю понять, что мне нужно.		— —				— —
18.	Я верю, что для благополучия команды очень важное значение имеют чувство безопасности и положение каждого. ИЛИ Когда план действий члена команды не устраивает меня, я предлагаю еще раз обдумать задачу и выработать новый план.			— —			— —
19.	В конечном счете я постараюсь избавиться от члена команды, если считаю, что его присутствие губительно. ИЛИ Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде.	— —		— —			
20.	Я думаю, что строгий контроль не обязателен там, где люди принимают участие в постановке собственных задач. ИЛИ Я рассчитываю, что члены моей команды будут осуществлять подготовленные мною планы.	— —			— —		
21.	Я больше забочусь о том, чтобы члены команды следовали моему примеру, чем об установлении близких взаимоотношений. ИЛИ Я считаю, что права и чувства членов команды важнее, чем задание как таковое.			— —		— —	
22.	Я считаю, что важнее улучшать работу каждого, а не настаивать на достижении определенного уровня. ИЛИ Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде.			— —			— —
23.	Я думаю, что люди должны уметь самостоятельно преодолевать трудности и не падать духом при неудачах. ИЛИ Когда я принимаю решение, я стараюсь убедить членов моей команды также принять его.		— —			— —	

№ п/п	Высказывания	А	Б	В	Г	Д	Е
24.	Когда кто-то со мной не согласен, я стараюсь объяснить, почему хочу, чтобы работа выполнялась таким образом, а не по-другому. ИЛИ Я думаю, что строгий надзор за членами команды приносит больше вреда, чем пользы.		— —	— —			
25.	Меня очень волнует высокий уровень работы, и я стараюсь вдохновить членов группы на достижение этого уровня. ИЛИ Я считаю, что для выполнения задания необходима строгая дисциплина.	— —					— —
26.	Я не поощряю дискуссий, которые ведут к конфликтам в команде. ИЛИ Я предполагаю, что члены команды будут строго придерживаться моих инструкций.	— —		— —			
27.	Я думаю, что установление близких личных отношений с членами группы – черта хорошего руководителя. ИЛИ Когда члены команды предлагают мне различные альтернативы, я не долго раздумываю, прежде чем выбрать предпочтительную.			— —			
28.	Если члены команды не справились с заданием, я спокойно, но твердо даю им понять, в чем я вижу неудачу. ИЛИ Я больше забочусь о том, чтобы члены команды следовали моему примеру, чем об установлении близких взаимоотношений.		— —			— —	
29.	Я предполагаю, что члены команды будут строго придерживаться моих указаний. ИЛИ Я часто даю инструкции в виде предположения, но ясно даю понять, что мне нужно.	— —		— —			
30.	Я даю членам команды полномочия, но отбираю их, если работа не выполняется. ИЛИ Я поощряю стремление членов группы давать друг другу советы, если кому-то требуется помощь.				— —	— —	
31.	Я думаю, что люди должны уметь самостоятельно находить решения для преодоления трудностей в выполнении задания. ИЛИ Когда я наказываю кого-либо, я даю человеку понять, что именно было сделано неверно.	— —				— —	

№ п/п	Высказывания	А	Б	В	Г	Д	Е
32.	Я склонен больше полагаться на согласие (единодушие), чем на непосредственный контроль. ИЛИ Я предлагаю альтернативные варианты выполнения задания, а не показываю, как это сделал бы я.				— —		— —
33.	Я стараюсь ослабить противодействие своим решениям, подчеркивая их выгоду для членов команды. ИЛИ Я предлагаю альтернативные варианты выполнения задания, а не показываю, как это сделал бы я.		— —				— —
34.	Я часто даю инструкции в виде предположения, но ясно даю понять, что мне нужно. ИЛИ В конечном счете я постараюсь избавиться от члена команды, если считаю, что его присутствие губительно.	— —	— —				
35.	Я настаиваю, чтобы люди представляли подробные отчеты о своей работе. ИЛИ Я считаю, что для выполнения задания необходима строгая дисциплина.	— —					— —
36.	Я считаю, что в планах работы должны быть представлены идеи моих людей. ИЛИ Я думаю, что популярный лидер, лучше непопулярного.			— —	— —		

Чтобы оценить свой лидерский стиль, подсчитайте количество «крестиков» в колонке А, затем сделайте то же в колонке Б и так дойдите до колонки Е.

А – директивный стиль

Лидер типа «делай (исполняй) так, как я скажу». Обеспечивает тщательный контроль, в качестве стимула использует награды, угрозы и наказания.

Б – стиль, ориентированный на достижения

Лидер «строг, но справедлив». Дает людям четкие указания, воодушевляет убеждением и своей реакцией на выполнение задач.

В – стиль, ориентированный на людей (личностный)

Лидер типа «Вначале люди, дело потом». Делает упор на хорошие личные взаимоотношения в организации. В качестве стимула пытается сделать так, чтобы люди были довольны: при помощи различных льгот, поддержания чувства безопасности, социальных программ, созданием благоприятной атмосферы.

Г – демократичный стиль

Лидер типа «один человек – один голос». Поощряет вклад людей в принятие решений, признает и вознаграждает усилия команды.

Д – стиль «силой личного примера»

Лидер типа «Делай как я». Лично выполняет многие задания. Ожидает от членов группы, что они будут следовать его или ее примеру, не боится устанавливать высокие стандарты и давать людям работать самостоятельно.

Е – наставнический стиль

Лидер типа «вы можете сделать это». Помогает и вдохновляет, предоставляя возможности для личного развития.

Результаты и выводы

**МОДУЛЬ 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ
СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Психологические проблемы совместной деятельности

Задание 1. Дайте характеристику следующим понятиям.

Понятие	Характеристика
1. Группа	
2. Малая социальная группа	
3. Конформность	
4. Групповые нормы	
5. Межличностная совместимость	
6. Социальная роль	
7. Групповая сплоченность	

Задание 2. Заполните таблицу «Стадии развития группы»

Стадия развития группы	Характеристика стадии
<i>Формирование новой группы</i>	
<i>Приобретение навыков</i>	
<i>Упрощение групповой работы</i>	
<i>Разделение на клики</i>	
<i>Внутренняя гармония</i>	
<i>Дробление</i>	
<i>Идеальная группа</i>	

Задание 4. Разработайте рекомендации для руководителя, предназначенные для улучшения психологического климата в группе

Задание 5. Провести исследование

Методологической основой теста служит теория мотивации Д. Мак-Клелланда, а также ряд ее интерпретаций. Тест помогает определить ведущие потребности личности.

Инструкция: Вам предлагается 15 высказываний. Насколько эти высказывания соответствуют Вашему отношению к работе и другим людям? Оцените это по пятибалльной шкале (от полного несогласия – «НС», до полного согласия – «ПС»), обведя одну из пяти цифр в каждой строчке. В крайнем случае, если Вам будет трудно дать определенный ответ, можете обвести в кружок цифру «3».

№	Утверждения	НС	2	3	4	ПС
1.	Я прилагаю все усилия, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) в сравнении с тем, что было раньше	1	2	3	4	5
2.	Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю	1	2	3	4	5
3.	Я часто замечаю, что разговариваю со своими сверстниками на «неучебные» темы	1	2	3	4	5

4.	Мне нравится выполнять непростую работу	1	2	3	4	5
5.	Мне нравится брать на себя ответственность	1	2	3	4	5
6.	Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся	1	2	3	4	5
7.	Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности	1	2	3	4	5
8.	Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки	1	2	3	4	5
9.	У меня хорошие отношения со всеми одноклассниками	1	2	3	4	5
10.	Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их	1	2	3	4	5
11.	Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это в своих целях	1	2	3	4	5
12.	Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций	1	2	3	4	5
13.	Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий	1	2	3	4	5
14.	Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня	1	2	3	4	5
15.	Мне больше нравится работать в группе нежели в одиночку	1	2	3	4	5

Обработка результатов.

Проставьте в следующей таблице балл, соответствующий номеру высказывания. Пятнадцать приведенных высказываний соответствуют трем ведущим потребностям: потребности в достижении успеха, потребности в доминировании, потребности в причастности.

Потребность в достижении успеха		Потребность в доминировании		Потребность в причастности	
Номер высказывания	балл	Номер высказывания	балл	Номер высказывания	балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
ИТОГО		ИТОГО		ИТОГО	

При обработке учитываются количественные и качественные показатели. Количественный показатель определяется суммой баллов по каждой группе ведущих потребностей. Сумма в каждой колонке может варьировать от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет больше, указывает на доминирующую потребность человека. Анализ структуры выборов по каждой из ведущих потребностей и по все выборам участника позволяет выделить качественные характеристики.

Результат _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7
Коммуникативные процессы в управленческой деятельности

Задание 1. Заполните матрицу понятий

<i>Общение</i>	<i>Самоактуализация личности</i>	<i>Интеракция</i>	<i>Вербальная коммуникация</i>
<i>Эмпатия</i>	<i>Аттракция</i>	<i>Мотивационная направленность</i>	<i>Невербальная коммуникация</i>

Задание 2. Охарактеризуйте группы вопросов при ведении деловой беседы

Группы вопросов	Характеристика
1. Закрытые вопросы	
2. Открытые вопросы	
3. Риторические вопросы	

4. Переломные вопросы	
5. Вопросы для обдумывания	

Задание 3 О какой форме управленческого общения (*служебно-товарищеское, дружеское или субординационное общение*) идет речь в приведенных примерах?

1. История основания фирмы Sony – это, по сути, история группы людей, желающих помочь Масару Ибуке осуществить его мечты. Он набирал группу молодых и дерзких инженеров и превращал их в команду менеджеров, которые умеют сотрудничать в атмосфере, побуждающей каждого высказывать свое мнение. _____

2. Менеджер компании Ford требовал, чтобы руководители подразделений применяли разработанную им систему квартальных докладов. Он говорил: «Это тот способ, каким я вас контролирую!» _____

3. В 1888 году после смерти Джона Пембертона, автора рецепта кофеинового сиропа Coca-Cola, его преемник Эйса Кэндлер обратился к владельцам городских аптек с просьбой в день похорон не открываться до тех пор, пока не закончится траурная церемония на местном кладбище. Его призыву вняли все без исключения. _____

4. В 1937 году Форрест Марс был в Испании, где увидел, как солдаты едят маленькие шоколадные конфетки, покрытые сладкой оболочкой. В ту же поездку он заключил договор с Джорджем Харрисом, менеджером по маркетингу компании Rowntree & Company, производителем тех самых конфет: «Я помогу тебе раскрутиться в Европе, а на себя возьму США». Позже Харрис выпускал в Европе «Smarties», а Марс в США – M&M's. _____

5. Эсте Лаудер лично занималась отбором и обучением продавцов для своих магазинов, так как хотела быть уверенной, что не потеряет покупателей из-за неквалифицированных сотрудников. _____

6. Рассказывают, что однажды за ужином Хью Бивер спорил с кем-то из гостей, что ржанка – самая быстрая птица в мире. Произошло это после неудачной охоты, на которой Биверу не удалось подбить ни одной птицы. Будучи человеком азартным, он решил доказать свою правоту.

Задание 5. Выполните тест «Умеете ли Вы слушать?»

Инструкция: «Настоящий тест позволяет определить такое качество собеседника как умение слушать. Оцените степень своего согласия с высказываниями в соответствии с предложенными вариантами».

Содержание методики

	Почти всегда	В большинстве случаев	Иногда	Редко	Почти никогда
1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу, если тема (или собеседник) неинтересны вам?					
2. Могут ли вас раздражать манеры собеседника?					
3. Может ли неудачное выражение спровоцировать вас на резкость или грубость?					
4. Избегаете ли вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым человеком?					
5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?					
6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете о другом?					
7. Меняются ли ваш тон, голос, выражение лица, лексикон в зависимости от того, кто ваш собеседник					
8. Меняете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся щекотливой для вас темы?					
9. Поправляете ли вы собеседника, если он неправильно произносит слова, названия, термины, употребляет вульгаризмы?					
10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон, с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем вы говорите?					

Обработка результатов

Ответы оцениваются следующим образом: «почти всегда» – 2 балла; «в большинстве случаев» – 4 балла; «иногда» – 6 баллов; «редко» – 8 баллов; «почти никогда» – 10 баллов. *Интерпретация результатов.* Если в итоге набрано свыше 62 баллов, то умение слушать оценивается выше среднего уровня, собеседнику комфортно общаться с таким человеком. Средний уровень умения слушать собеседника оценивается в 55 баллов.

Результаты _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8
Конфликты в группе

Задание 1. Дайте характеристику следующим понятиям

Конфликт _____

Внутриличностный конфликт _____

Межличностный конфликт _____

Медиация _____

Конфликтоген _____

Задание 2. Охарактеризуйте основные причины конфликтов

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9
Стили взаимодействия в конфликте. Управление конфликтом

Задание 1. Словарь для заполнения. Дать определения следующих понятий:

Определение	Характеристика
<i>Конкуренция</i>	
<i>Уклонение</i>	
<i>Приспособление</i>	
<i>Сотрудничество</i>	
<i>Компромисс</i>	
<i>Рационализация</i>	
<i>Конфронтация</i>	
<i>Изоляция</i>	

Задание 2. Дать характеристику стадиям развития конфликтов

<i>Стадия 1. Возникновение объективных противоречий между сторонами</i>
<i>Стадия 2. Осознание конфликтной ситуации</i>
<i>Стадия 3. Переход к конфликтным действиям</i>
<i>Стадия 4. Разрешение конфликта</i>

Задание 3. Предложите решения следующих задач

Задача 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. *Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение?*

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

Задача 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт. *В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.*

Задание 4. Ответьте на следующие вопросы

1. Каковы основные причины конфликтов в организациях?

2. Каковы функциональные и дисфункциональные проявления конфликта?

3. Какие психологические различия могут способствовать появлению конфликта?

4. Какие стратегии конфликтного взаимодействия являются негативными, какие – позитивно эффективны?

5. По каким признакам можно определить, что конфликт разрешён?

Задание 5. Выполните методику Методика оценки способов реагирования в конфликте (К.Н. Томас)

Методика К. Томаса позволяет выделить типические способы реагирования на конфликтные ситуации. Можно выявить несколько человек, склонных к соперничеству или сотрудничеству в группе, команде, стремящихся к компромиссам, избегающих конфликтов или старающихся обострить их, а также старающихся оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения. В России тест адаптирован Н.В. Гришиной.

Инструкция: «Вам предлагается ряд утверждений, направленных на выявление типичных способов реагирования человека на конфликтные ситуации. По каждому пункту надо выбрать только один, предпочтительный для вас вариант ответа «а» или «б»».

1	а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
	б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны
2	а) Я стараюсь найти компромиссное решение
	б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных
3	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
	б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
4	а) Я стараюсь найти компромиссное решение
	б) Я стараюсь не задевать чувства другого человека
5	а) Улаживая конфликтную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у других
	б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
6	а) Я пытаюсь избежать неприятностей лично для себя
	б) Я стараюсь добиться своего
7	а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно
	б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться более важных целей
8	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
	б) Я первым делом стараюсь определить суть спора
9	а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий
	б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	а) Я твердо стремлюсь добиться своего
	б) Я пытаюсь найти компромиссное решение

11	а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора
	б) Я стараюсь успокоить других и главным образом сохранить наши отношения
12	а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры
	б) Я даю окружающим возможность в чем-то остаться при своем, если они также идут навстречу
13	а) Я предлагаю промежуточную позицию
	б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему
14	а) Я сообщаю другим свою точку зрения и спрашиваю об их взглядах
	б) Я пытаюсь доказать другим логику и преимущества моих взглядов
15	а) Я стараюсь успокоить других и сохранить наши отношения
	б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения
16	а) Я стараюсь не задеть чувств окружающих
	б) Я обычно пытаюсь убедить окружающих в преимуществах моей позиции
17	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
	б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
18	а) Если это сделает окружающих счастливыми, я дам им возможность настоять на своем
	б) Я дам партнеру возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу
19	а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора
	б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно
20	а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия
	б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих
21	а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к партнеру
	б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22	а) Я пытаюсь найти позицию, которая устраивает и меня, и партнера
	б) Я отстаиваю свою позицию
23	а) Как правило, я стараюсь, чтобы все остались довольны
	б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу
	б) Я стараюсь уговорить другого на компромисс
25	а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте
	б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого
26	а) Я обычно предлагаю среднюю позицию
	б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас
27	а) Зачастую стремлюсь избежать споров
	б) Если я знаю, что это доставит большую радость другому человеку или в данной ситуации ему необходимо выглядеть лидером, я дам ему возможность настоять на своем
28	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего
	б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого
29	а) Я предлагаю среднюю позицию
	б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий
30	а) Я стараюсь не задеть чувств другого
	б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха

Ключ

№	Соперничество (Конкуренция)	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Обработка результатов

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответ-

ствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Доминирующим считается тип (типы) набравшие максимальное количество баллов.

Краткая характеристика типов разрешения конфликта

Человек, использующий стиль **конкуренции** (соперничества), активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль **избегания** означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы и т.д.), игнорирование ее, перекладывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т.п.

Приспособление – это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует стилю **сотрудничества**, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместно поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество – самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля **компромисса** обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главным. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне – один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов

Результат _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10
Эмоционально-волевая регуляция состояний
в управленческой деятельности

Задание 1. Дайте характеристику следующим понятиям

Понятие	Характеристика
Самоменеджмент	
Самоорганизация	
Стресс	
Эмоциональное выгорание	
Эмоциональная стабильность	
Профессиональное утомление	

Задание 2. Охарактеризуйте стадии стресса

Стадия 1. Тревоги
Стадия 2. Стабилизации сопротивления
Стадия 3. Истощения

Задание 3. Назовите стрессоры в организации (продолжите список):

Стрессоры:

- 1) нечёткий круг обязанностей;
- 2) необходимость делать что-то против своей воли;
- 3) _____
- 4) _____
- 5) плохие условия труда;
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____;
- 10) неадекватная оценка труда;

Задание 4. Ответьте на следующие вопросы

Вопрос 1. Каковы первые признаки стресса?

Вопрос 2. Что помогает справиться со стрессовой ситуацией в профессиональной сфере?

Вопрос 3. Какие техники управления стрессом Вы знаете?

Вопрос 4. Перечислите симптомы эмоционального выгорания.

Вопрос 5. В чём состоят отличия профессионального выгорания и эмоционального выгорания?

Задание 5. Выполните тест на определение стрессоустойчивости личности.

Ниже предлагается тест, который позволяет получить оценку вашего уровня стрессоустойчивости. Вы получите тем более объективный результат, чем более искренними будут ваши ответы. Обведите кружком подходящий вариант по каждому утверждению (при отсутствии бланков на листочках рядом с номером вопроса ставится балл).

Утверждения	Редко	Иногда	Часто
1. Я думаю, что меня недооценивают в коллективе	1	2	3
2. Я стараюсь работать, учиться, даже если бываю не совсем здоров	1	2	3
3. Я переживаю за качество своей работы	1	2	3
4. Я бываю, настроен агрессивно	1	2	3
5. Я не терплю критики в свой адрес	1	2	3
6. Я бываю раздражителен	1	2	3
7. Я стараюсь быть лидером там, где это возможно	1	2	3
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым	1	2	3
9. Я страдаю бессонницей	1	2	3
10. Своим недругам я могу дать отпор	1	2	3
11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятность	1	2	3
12. У меня не хватает времени на отдых	1	2	3
13. У меня возникают конфликтные ситуации	1	2	3
14. Мне недостает власти, чтобы реализовать себя	1	2	3
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом	1	2	3
16. Я все делаю быстро	1	2	3
17. Я испытываю страх, что не закончу колледж	1	2	3
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки.	1	2	3

Далее подсчитайте суммарное число баллов, которое было набрано, и определите, каков уровень вашей стрессоустойчивости, по таблице:

Суммарное число баллов	Уровень вашей стрессоустойчивости
51–54	1 – очень низкий
53–50	2 – низкий
49–46	3 – ниже среднего
45–42	4 – чуть ниже среднего
41–38	5 – средний
37–34	6 – чуть выше среднего
33–30	7 – выше среднего
29–26	8 – высокий
18–22	9 – очень высокий

Чем меньше (суммарное число) баллов вы набрали, тем выше ваша стрессоустойчивость, и наоборот. Если у вас 1-й и даже 2-й уровень стрессоустойчивости, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни.

Результат _____

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Романчик, Н.В. Психология управления / Н.В. Романчик, Е.П. Пыко. – Минск: РИВШ, 2021. – 123 с.
2. Вайнштейн, Л.А. Психология управления: учеб. пособие для студентов учреждений высш. образования по специальностям «Психология», «Менеджмент» / Л.А. Вайнштейн, И.В. Гулис. – Минск: Вышэйшая школа, 2018. – 382 с.

Дополнительная литература:

1. Трусъ, А.А. Психология управления: учеб. пособие для студентов учреждений высш. образования по управленческим и психологическим специальностям / А.А. Трусъ. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.
2. Панфилова, А.П. Психология общения: учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы среднего профессионального образования по специальности «Мехатроника и мобильная робототехника» / А.П. Панфилова. – Москва: Академия, 2020. – 208 с.
3. Самыгин, С.И. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» (квалификация «бакалавр») / С.И. Самыгин, В.Н. Коновалов. – 3-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2020. – 298 с.
4. Королев, Л.М. Социальная психология: учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по укрупненным группам направлений подготовки «Образование и педагогические науки», «Социальная работа», «Организация работы с молодежью» (уровень бакалавриата) / Л.М. Королев. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К, 2022. – 207 с.
5. Общая психология: пособие для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по специальностям профиля А – Педагогика / Т.С. Юрочкина [и др.]; [под науч. ред.: М.Ф. Бакунович, С.А. Месникович]; М-во образования Республики Беларусь, Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка. – Минск: БГПУ, 2020. – 199 с.
6. Петрович, М.В. Переговорный процесс: учеб. пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности «Маркетинг» / М.В. Петрович, С.П. Мармашова. – Минск: Амалфея, 2021. – 403 с.

Учебное издание

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая тетрадь

Составители:

КОСАРЕВСКАЯ Татьяна Евстафьевна

СЕМЁНОВА Наталья Сергеевна

Технический редактор

Г.В. Разбоева

Компьютерный дизайн

Л.В. Рудницкая

Подписано в печать 10.10.2024. Формат 60x84¹/₈. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 6.98. Уч.-изд. л. 1,54. Тираж 11 экз. Заказ в/п.

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».
210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.