

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ СВЕРДЛОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ

**«СВЕРДЛОВСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИСКУССТВ И КУЛЬТУРЫ»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Директор ГБПОУ СО «СКИиК»

\_\_\_\_\_ И.В.Сатымов

а

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**КОМПЛЕКТ КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**Управленческая психология**

**основной профессиональной образовательной программы  
по специальности**

**Социально-культурная деятельность  
специализации «организация культурно-досуговой деятельности»**

г.Екатеринбург  
2017 г.

Разработчик:

Преподаватель  
ГБПОУ СО «СКИиК»

М.В. Букина

Одобрено на заседании предметно-цикловой комиссии

Протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Председатель ПЦК \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств
2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке
3. Оценка освоения учебной дисциплины
  - 3.1. Формы и методы оценивания
  - 3.2. Типовые задания для оценки освоения учебной дисциплины
4. Контрольно-оценочные материалы для итоговой аттестации по учебной дисциплине
5. Приложения. Задания для оценки освоения дисциплины

## 1. Паспорт комплекта контрольно-оценочных средств

В результате освоения учебной дисциплины «Управленческая психология» обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС по специальности «Социально-культурная деятельность» специализации «организация культурно-досуговой деятельности» следующими умениями, знаниями, общими и профессиональными компетенциями:

**Освоение программы способствует формированию общих и профессиональных компетенций:**

ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
ОК 4.	Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности.
ОК 6.	Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.
ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
ОК 9.	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.
ПК 2.1.	Обеспечивать функционирование коллективов народного художественного творчества, досуговых формирований (объединений).
ПК 2.2.	Разрабатывать и реализовать сценарные планы культурно-массовых мероприятий, театрализованных представлений, культурно-досуговых программ.
ПК 2.3.	Осуществлять организационную и репетиционную работу в процессе подготовки культурно-массовых мероприятий, театрализованных представлений.
ПК 2.4.	Использовать современные методики и технические средства в профессиональной работе.
ПК 2.5.	Использовать игровые технологии в профессиональной деятельности.
ПК 2.6.	Осуществлять организационную и репетиционную работу в процессе подготовки эстрадных программ и номеров.
ПК 2.7.	Осуществлять деятельность аниматора.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- осуществлять речевой самоконтроль в процессе профессиональной деятельности менеджера, эффективности достижения поставленных коммуникативных задач;
- получение будущими специалистами углубленных психологических знаний, помогающих устанавливать контакты с людьми, убеждать партнеров в целесообразности своих инициатив и

предложений;

- работать над организацией и сплочением сотрудников, создавая благоприятный микроклимат в коллективе;
- извлекать необходимую информацию из различных источников: учебно-научных текстов, справочной литературы, средств массовой информации, в том числе представленных в электронном виде на различных информационных носителях;
- создавать устные и письменные монологические и диалогические высказывания в социально-культурной и деловой сферах общения;
- применять в практике речевого общения основные нормы современного русского литературного языка;
- соблюдать нормы речевого поведения в различных сферах и ситуациях общения, в том числе при обсуждении дискуссионных проблем;
- владеть основными направлениями психологического обеспечения управления;
- владеть психологическими механизмами целенаправленной активности и средства ее регулирования;
- характеризовать основные закономерности индивидуально-психологических особенностей личности;
- использовать управленческие особенности для развития личностного и профессионального потенциала, развития творческих способностей;
- владеть принципами психологического исследования и психодиагностики;
- учитывать особенности психологического обеспечения сплоченности коллектива, межличностной сплоченности;
- вырабатывать управленческие решения;
- использовать способы выхода из блокирующих ситуаций;
- анализировать и структурировать управленческие решения, составлять матрицу принятия управленческих решений;
- использовать методы организации групповой дискуссии;
- учитывать особенности психологического обеспечения сплоченности коллектива, межличностной сплоченности.

В результате освоения дисциплины «Управленческая психология» обучающийся **должен знать:**

- предмет, теоретические и прикладные задачи, структуру современной управленческой психологии,
- основные проблемы и методы управленческой психологии;
- психологические аспекты управленческой деятельности;
- порядок разрешения конфликтов в коллективе;
- социально-психологические основы деятельности руководителя;
- условия создания благоприятного психологического климата в коллективе;
- основные направления психологического обеспечения управления;
- психологические механизмы целенаправленной активности и средства ее регулирования;
- основные закономерности индивидуально-психологических особенностей личности;
- управленческие особенности для развития личностного и профессионального потенциала, развития творческих способностей, типы социальных объединений,
- психологические характеристики малой группы и положения индивида в группе,
- внутригрупповые и межгрупповые отношения,
- динамические процессы в малой социальной группе и способы управления ими.
- методы и методики исследования, коррекции и развития социально- психологических явлений и процессов в группе.

Формой аттестации по учебной дисциплине является **экзамен**.

## **2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке**

2.1. В результате аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний, а также динамика формирования общих компетенций:

Результаты обучения:

<b>Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)</b>	<b>Формы и методы контроля и оценки результатов обучения</b>
- Уметь применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной деятельности;	- Определяет наиболее эффективные техники общения в зависимости от конкретной сложившейся ситуации.
- Уметь использовать приемы саморегуляции поведения в процессе межличностного общения;	- Владеет основными приемами саморегуляции повышающих эффективность общения.
- Знать взаимосвязь общения и деятельности;	- Описывает и определяет взаимосвязь общения с деятельностью человека.
- Знать цели, функции, виды и уровни общения;	- Определяет и воспроизводит цел общения, его функции и уровни.
- знать психологические аспекты управленческой деятельности;	- Определяет и анализирует психологические аспекты управленческой деятельности.
- Знать условия создания благоприятного психологического климата в коллективе;	- Определяет и применяет условия создания благоприятного психологического климата в коллективе.
- Знать основные закономерности индивидуально-психологических особенностей личности	- Объясняет основные закономерности индивидуально-психологических особенностей личности.
- Знать техники и приемы общения, правила слушания, ведения беседы, убеждения при различных этапах общения	- Определяет и описывает основные правила и приемы общения. Объясняет основные правила беседы, решения конфликтной ситуации.
- Знать динамические процессы в малой социальной группе и способы управления ими.	- Знает динамические процессы в малой социальной группе и способы управления ими.
- Знать источники, причины, виды и способы разрешения конфликтов.	- Определяет причины конфликтов и соответственно им выбирает способы разрешения конфликта.
- Знать методы и методики исследования, коррекции и развития социально- психологических явлений и процессов в группе.	- Владеет основными приемами методов и методик исследования, коррекции и развития социально- психологических явлений и процессов в группе.
- Знать психологические характеристики малой группы и положения индивида в группе	- Владеет методами психологических характеристик малой группы и положения индивида в группе
- Знать основные проблемы и методы управленческой психологии	- Владеет проблемами и методами управленческой психологии
- Знать основные направления психологического обеспечения управления	- Владеет основными направлениям психологического обеспечения управления

- Знать психологические механизмы целенаправленной активности и средства ее регулирования;	- Владеет психологическими механизмами целенаправленной активности и средства ее регулирования;
- Знать условия создания благоприятного психологического климата в коллективе	- Знает условия создания благоприятного психологического климата в коллективе

### 3. Оценка освоения учебной дисциплины:

#### 3.1. Формы и методы оценивания

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине «Управленческая психология», направленные на использование в практической деятельности и повседневной жизни, на формирование общих и профессиональных компетенций.

<b>Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)</b>	<b>Формы и методы контроля и оценки результатов обучения</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
Уметь		
Создавать благоприятный психологический климат в коллективе, в общении с потребителями (заказчиками).	Проверка конспектов внеаудиторной самостоятельной работы. Оценка выполнения заданий на практических занятиях. Проверка выполнения тестовых заданий	Конспекты внеаудиторной самостоятельной работы. Задания для практических занятий. Тестовые задания
Управлять конфликтами и стрессами в процессе профессиональной деятельности.	Проверка и оценка конспектов внеаудиторной самостоятельной работы по теме «Психология конфликта». Оценка решения ситуационных задач на практическом занятии по теме «Психология конфликта». Проверка выполнения тестовых заданий. Оценка устного ответа на экзамене.	Конспекты Ситуационные задачи. Тестовые задания. Вопросы к экзамену
Знать		
Знать динамические процессы в малой социальной группе и способы управления ими.	Проверка и оценка конспектов внеаудиторной самостоятельной работы по теме «Психологические процессы в малой группе». Оценка выполнения заданий на практическом занятии по теме «Социометрия». Проверка выполнения тестовых заданий. Оценка устного ответа на	Конспекты. Тестовые задания. Вопросы к экзамену
Основные закономерности индивидуально-психологических особенностей личности.	Проверка и оценка конспектов внеаудиторной самостоятельной работы	Реферативное сообщение по теме Вопросы к экзамену
Процесс принятия управленческих решений	Наблюдение и оценка деятельности студентов на практическом занятии по теме «Психология принятия управленческих решений». Проверка выполнения	Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение». Тестовые задания. Вопросы к экзамену

	тестовых заданий. Оценка устного ответа на экзамене	
Мотивационные факторы деятельности работников организации	Проверка и оценка конспектов внеаудиторной самостоятельной работы по теме «Управление мотивацией деятельности подчиненных». Оценка выполнения заданий на практическом занятии по теме «Управление мотивацией деятельности подчиненных». Проверка выполнения тестовых заданий. Оценка устного ответа на экзамене.	Конспекты внеаудиторной самостоятельной работы по теме «Управление мотивацией деятельности подчиненных». Задания для практического занятия по теме «Управление мотивацией деятельности подчиненных». Тестовые задания. Вопросы к экзамену
Способы управления конфликтами и стрессами в организации	Проверка и оценка конспектов внеаудиторной самостоятельной работы по теме «Психология конфликта». Оценка решения ситуационных задач на практическом занятии по теме «Психология конфликта». Проверка выполнения тестовых заданий. Оценка устного ответа на экзамене	Конспекты Ситуационные задачи. Тестовые задания. Вопросы к экзамену
Техники и приемы общения, правила слушания, ведения беседы, убеждения при различных этапах общения	Проверка и оценка конспектов внеаудиторной самостоятельной работы по теме «Приёмы эффективного слушания». Оценка решения ситуационных задач Проверка выполнения тестовых заданий. Оценка устного ответа на экзамене	Конспекты Ситуационные задачи. Тестовые задания. Вопросы к экзамену

**Основные требования, предъявляемые к студенту при изучении дисциплины:**

1. Студент обязан посещать все лекции и практические занятия.
2. Студент, пропустивший более 50% учебных занятий без уважительной причины, не допускается к промежуточной аттестации по дисциплине (к экзамену).
3. Для получения допуска к промежуточной аттестации студент обязан отработать пропущенные занятия: выполнить все текущие работы, написать промежуточные тесты и пройти собеседование с преподавателем по пропущенным темам.
4. Во время изучения курса студент должен вести рабочую тетрадь по «Управленческой психологии», которая состоит из глоссария, конспектов лекции, домашних творческих заданий, учебных презентаций и т.д.



5. Во время изучения курса студент обязан выполнять домашние задания, творческие исследовательские работы, пакеты с заданиями во время проведения практических занятий, сообщения и доклады реферативного характера, предложенные преподавателем.

6. За время изучения курса студент обязан подготовить 2 реферативных сообщения по предложенным темам и презентацию (темы прилагаются).

**Правила формирования содержания и критерии оценивания ответа студента  
в период промежуточной аттестации:**

- Студент в период промежуточной аттестации должен сдать экзамен в устной форме по предложенным вопросам, которые составлены в соответствии с изученными модулями курса.
- Студент в обязательном порядке должен получить допуск к промежуточной аттестации.
- Основные критерии оценивания студента в период промежуточной аттестации.

Оценка освоения УД предусматривает использование пятибалльной системы оценки.

**Экзамен в устной форме**

Оценка «отлично» ставится студенту, если в его ответе прослеживается знание изучаемого предмета, усвоение материала в полном объеме, его логичное изложение: использование в ответе ярких примеров и суждений, необходимых для ответа, обоснование суждений не только по материалам лекций и учебникам, но и с использованием дополнительной литературы к курсу, корректное использование в ответе профессиональной терминологии, а также, если в процессе изучения курса студент систематически и активно работал на практических занятиях в течение семестра, имеет положительные оценки текущих контрольных работ.

Оценка «хорошо» ставится студенту в том случае, если он усвоил материал в полном объеме, с небольшими недочетами: небольшие пробелы в знании изучаемого предмета, использование в ответе ярких примеров и суждений, необходимых для ответа, корректное использование в ответе профессиональной терминологии, а также, если в течение семестра студент систематически работал на практических занятиях, имеет положительные оценки текущих контрольных работ.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту в том случае, если наблюдается усвоение материала в недостаточном объеме, с большими пробелами: в ответе отсутствует логика, в содержании ответа наблюдаются существенные ошибки, в ответе неточно используются примеры, или не приводятся вообще; а также в течение семестра студент получал удовлетворительные оценки текущих контрольных работ, пассивно участвовал в ходе практического занятия.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, если ответ на вопрос билета не раскрыт; а также в процессе изучения курса он имеет отрицательные оценки текущих контрольных работ, отсутствовал на лекционных и практических занятиях

**Основные правила порядка текущей аттестации.**

1. Студент, допущенный к промежуточной аттестации, обязан прийти для сдачи экзамена в установленные администрацией колледжа сроки.

2. Описание аттестационных материалов:

- Каждый билет содержит 2 вопроса по материалу дисциплины и одно тестовое задание/.
- Билеты к экзамену в устной форме должны быть утверждены заведующим ПЦК, на каждом билете в правом верхнем углу находится подпись уполномоченного лица, дата утверждения и печать, также билет обязательно подписывается преподавателем.

## Тестовое задание по теме «Теоретические основы психологии управления»

### 1. Управленческая психология это.....

1. Наука о закономерностях проявления и развития психики
2. Отрасль, изучающая закономерности поведения людей в группах
3. Отрасль, изучающая психологические аспекты управления.

### 2. Отличительной особенностью психологии управления составляет то, что ее объектом является:

- а. организованная деятельность людей**
- б. структура личности
- в. мотивационная сфера личности
- г. социальные и экономические системы

### 3. Желаемый результат, который должен быть получен после осуществления действий управления:

- а. цель**
- б. итог
- в. конец
- г. продукт

### 4. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?

- а. Приказ, распоряжение, указание**
- б. План, задание**
- в. Отчет
- г. Данные контроля

### 5. Что является результатом деятельности объекта управления?

- а. Информация
- б. Функция управления
- в. Готовая продукция организации**
- г. Управленческое решение

### 6. Что является результатом деятельности субъекта управления?

- а. План, приказ, задание**
- б. Управленческое решение**
- в. Готовая продукция организации

### 7. Что является предметом труда работников управления?

- а. Сырье, материалы
- б. Готовая продукция
- в. Информация**
- г. Ресурсы

### 8. Что является, продуктом труда менеджера(несколько вариантов)?

- а. Выполненная функция**
- б. Решенная задача**
- в. Готовая продукция
- г. Управленческое решение**

### 9. Что такое организационное управление?

- а. Управление производственными процессами
- б. Управление технологическими процессами
- в. Управление людьми**
- г. Функция управления

### 10. Что из ниже перечисленного не принято считать элементами внутренней среды организации?

- а. Цели**

**б. Персонал**

в. Методы решения управленческих задач

г. Функции персонала

**д. Структуру****е. Технологию**

ж. Управленческие решения

**11. Конкретные вопросы, подлежащие решению и последовательно приводящие к достижению основной цели управления:**

а. методы

б. способы

в. приемы

**г. задачи**

**12. Основу формирования управленческих отношений составляют:**

а. цели управления

б. задачи управления

**в. функции управления**

г. методы управления

**13. Преимуществами функциональной структуры управления являются (выберите несколько):**

**а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала****б) ясность в распределении полномочий и ответственности**

в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета

г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса

д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

**14. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько вариантов):**

а) упрощение управленческих коммуникаций

**б) гибкость и адаптивность**

в) усиление управленческой вертикали

**г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов****д) межфункциональная интеграция деятельности**

**15. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:**

**а) неправильной последовательности действий**

б) консервативности людей

в) внешних обстоятельств

г) недостатка ресурсов для осуществления изменений

д) спешки

Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовка	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
80-89	4	хорошо
70 - 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

## Тестовое задание по теме «Управленческое решение».

### 1. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия.
- б) постановки управленческих целей.
- в) выявления проблемы.**
- г) определения лица, ответственного за принятие решений.
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

### 2. Что влияет на процесс принятия решений в организации?

- а. Состояние внешней среды.
- б. Состояние внутренней среды.**
- в. Решения зависят от лиц, принимающих решения.**

### 3. Укажите последовательность стадий процесса принятия решения:

- а. рассмотрение вариантов решений
  - б. принятие решения
  - в. изучение проблемы
  - г. анализ и контроль выполнения решения
  - д. выработка и постановка цели
  - е. доведение решения до исполнителей
  - ж. выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений
  - з. выбор и окончательное формулирование решения
- (Эталон: в,а,д,ж,з,б,е,г)

### 4. К какому признаку классификации относятся следующие решения:

- 1 — директивные, рекомендательные, ориентирующие;
  - 2 — глобальные, локальные; 3 — единоличные и коллективные;
  - 4 — общие, специальные; 5 — интуитивные, адаптационные
- 1) по способам принятия 5
  - 2) в зависимости от числа участников 3
  - 3) по степени обязательности исполнения. 1
  - 4) по широте охвата 3
  - 5) по масштабам 2
- (Эталон: 1-3,2-5,3-2,4-4,5-1)

### 5. К какому признаку классификации относятся следующие решения:

- 1 — стратегические, тактические;
  - 2 — перспективные, текущие;
  - 3 — организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие;
  - 4 — аналитические, творческие;
  - 5 — долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- 1) с точки зрения предопределенности
  - 2) в соответствии с временным горизонтом
  - 3) по продолжительности периода реализации
  - 4) по степени влияния на будущее организации
  - 5) по функциональному назначению
- (Эталон: 1-4; 2-2, 3-5; 4 -1; 5-3)

### 6. Укажите предпочтительные основания, для каждого из способов принятия решения:

- 1 — коллективный; 2 — единоличный
- а. для избегания субъективизма
  - б. для большей продуманности возможных последствий
  - в. в условиях дефицита времени
  - г. для снижения сопротивления несогласных
  - д. при низкой квалификации сотрудников
  - е. при наличии конфликтной ситуации
- (Эталон: 1-а,б,д, 2-в,д,е )

### 7. Укажите особенности стратегических решений:

- а) конкретизируют поступающие сверху указания
- б) диктуются внешними обстоятельствами**

- в) определяют основные пути развития организации**
- г) определяют конкретные способы достижения стратегических целей  
(Эталон: 2,3)

**8. Укажите особенности директивных решений:**

- а) предназначены для субъектов, независимых от тех, кто эти решения принимает
- б) их исполнение желательно, но не обязательно
- в) обязательны для исполнения**
- г) принимаются высшими органами управления**

**9. Укажите особенности единоличных решений:**

- а) принимаются в условиях дефицита времени**
- б) принимаются в результате взаимного согласия всех участников
- в) принимаются при низкой квалификации причастных к ним сотрудников**
- г) принимаются при наличии конфликтной ситуации**

**10. Укажите, при каких условиях принимаются:**

- 1 — запрограммированные (аналитические) решения;
- 2 — незапрограммированные (творческие) решения
- 1) новые, неординарные ситуации
- 2) число возможных альтернатив ограничено и они легко формулируются
- 3) стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации
- 4) требуют глубоких знаний, опыта, интуиции  
(Эталон: 1-2,3 и 2-1,4)

**11. Укажите характерные особенности интуитивных решений:**

- а) просты и оперативны в принятии
- б) выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации
- в) велик риск ошибок**
- г) основываются на общих знаниях, здравом смысле
- д) являются исключением, а не правилом
- е) принимаются в условиях дефицита времени
- ж) в основе имеют способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать**

**12. Укажите характерные особенности адаптационных решений:**

- а) в основе имеют способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать
- б) просты и оперативны в принятии**
- в) являются исключением, а не правилом
- г) основываются на общих знаниях, здравом смысле, профессиональной деятельности**
- д) выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации
- е) велик риск ошибок
- ж) принимаются в условиях дефицита времени

**13. Организационное решение — это:**

- а) подведение итогов выполнения решений
- б) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях
- в) активизация деятельности исполнителей
- г) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности**
- д) распределение текущей работы среди исполнителей

**14. Координирующее решение — это:**

- а) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- б) распределение текущей работы среди исполнителей**
- в) подведение итогов выполнения решений
- г) активизация деятельности исполнителей
- д) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях

**15. Регулирующее решение — это:**

- а) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях**
- б) активизация деятельности исполнителей

- в) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- г) распределение текущей работы среди исполнителей
- д) подведение итогов выполнения решений

### Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовка	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
80-89	4	хорошо
70 - 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

### Тестовое задание по теме «Лидер и Руководитель»

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

- а. стиль**
- б. особенность
- в. система
- г. способ

**2. Что характеризует стиль руководства?**

- а. Схему подчиненности и ответственности
- б. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных**
- в. Связь кооперации и координации

**3. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):**

- а) харизма
  - б) власть, основанная на вознаграждении
  - в) власть, основанная на принуждении
  - г) экспертная власть.
  - д) эталонная власть
- (Эталон: г – а – д – б – в )

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

- а. Методы формирования психологического климата в коллективе**
- б. Методы поощрения
- в. Методы наказания
- г. Методы профессионального отбора и обучения**

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

- а. социальный статус
- б. социальная роль
- в. авторитет**
- г. престиж

**6. Стили руководства, выделенные К. Левиным:**

- а. либеральный**

- б. тоталитарный
- в. демократический**
- г. авторитарный
- д. либерально-демократический

**7. Стил ь руководства, необходимый в случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до такого уровня, что может эффективно действовать на началах самоуправления, называется:**

- а. патриархальный
- б. либеральный**
- в. демократический
- г. авторитарный

**8. Стил ь руководства, необходимый там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где наблюдается устоявшийся темп деятельности, порядок и дисциплина:**

- а. тоталитарный
- б. либеральный
- в. демократический**
- г. авторитарный

**9. Характеристики, относящиеся к понятию «руководитель» и не относящиеся к понятию «лидер»:**

- а. выдвигается неофициально
- б. выполняет несколько социальных ролей
- в. назначается официально**
- г. имеет психологическую природу
- д. даны права и полномочия законом**

**10. Характеристики, которые относятся к понятию «лидер» и не относятся к понятию «руководитель»:**

- а. не является обладателем прав и полномочий
- б. несет перед законом ответственность за деятельность группы
- в. выдвигается неофициально**
- г. имеет психологическую природу**
- д. имеет организационную природу

**11. Соотнесите стил ь руководства и соответствующий ему метод управления.**

- 1 — авторитарный; 2 — демократический; 3 — анархический  
а) попустительский б) коллегиальный в) директивный  
(Эталон: 1-3, 2-2, 3-1)

**12. «Лидерами рождаются, а не становятся», согласно теории:**

- а. «ситуационная теория лидерства» Ф. Филлера
- б. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- в. теория «великих людей»**
- г. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- д. теория В. Вруума и Ф. Йеттона

**13. «Стил ь руководства выбирается в зависимости от конкретной ситуации», - согласно теории:**

- а. теория «великих людей»
- б. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- в. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера**
- г. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- д. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара

**14. Укажите функции руководящей деятельности, соответствующие этапам управленческого процесса:**

- 1 — планирование; 2 — организация;  
3 — руководство людьми; 4 — мотивация; 5 — контроль
- а. мотивационная
  - б. контролирующая
  - в. стратегическая

- г. коммуникативно-регулирующая
  - д. администраторская
- (Эталон: 1-в, 2-д,3-г, 4-а, 5-б)

**15. Эффективность руководства и лидерства зависит от способности руководителя (лидера) нести ответственность за свое поведение и желания достигнуть поставленной цели», - согласно теории:**

- а. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- б. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- в. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- г. теория «великих людей»
- д. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»

**16. «Эффективность руководства и лидерства зависит от процесса принятия решения самим руководителем», - согласно теории:**

- а. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- б. теория «великих людей»
- в. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- г. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- д. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»

**17. «Люди становятся лидерами не только в силу особенностей своей личности, но и в силу различных ситуационных факторов», - согласно теории:**

- а. теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- б. теория «великих людей»
- в. теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- г. теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- д. «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера

**18. Полномочия, которые руководитель может делегировать в условиях дефицита времени:**

- а. принятие стратегических решений
- б. подготовительные операции
- в. частные вопросы
- г. контроль результатов работы
- д. установление целей

**19. Полномочия, которые руководитель не может делегировать в условиях дефицита времени:**

- а. контроль результатов работы
- б. полномочия, способствующие профессиональному росту сотрудников
- в. принятие стратегических решений
- г. рутинную работу
- д. частные вопросы

**20. «Поощрение» и «вознаграждение» характерны:**

- а. за исполнение конкретного поручения или задания
- б. регулярны
- в. предсказуемы
- г. за достижение результатов по общим показателям деятельности
- д. безотлагательные

**21. Руководитель имеет управленческий запас прочности, перспективу на повышение в должности при условии:**

- а. престиж должности = авторитету
- б. престиж должности < авторитета
- в. престиж должности > авторитета

**22. Обязательное условие эффективности деятельности руководителя:**

- а. контроль
- б. прогнозирование
- в. целеполагание
- г. Систематизация



### Перечень вопросов по теме :Власть и лидерство

1. Дать определение власти.
2. Перечислить и охарактеризовать виды власти.
3. От каких факторов зависит влияние на поведение людей?
4. Перечислить формы власти.
5. Дать характеристику власти вознаграждения.
6. Дать характеристику законной власти.
7. Дать характеристику власти примера.
8. Дать характеристику власти эксперта.
9. Дать характеристику власти убеждения.
10. Дать характеристику власти через участие.
11. Перечислить принципы, которые следует соблюдать менеджеру опираясь властью.

### Перечень вопросов по теме :Лидерство и личностные качества

1. Дать характеристику первому этапу подхода рассмотрения лидерства с позиции личностных качеств.
2. Дать характеристику второму этапу подхода рассмотрения лидерства с позиции личностных качеств.
3. Перечислить наиболее часто встречаются следующие черты личности, которыми должен обладать лидер.

### Перечень вопросов по теме :Характеристика стилей руководства

1. В чем суть поведенческого подхода к рассмотрению лидерства?
2. Дать определение стилю руководства.
3. Перечислить три стиля руководства классификации Уайта, Левина, Липитта.
4. Дать характеристику авторитарному стилю руководства.
5. Дать характеристику демократическому стилю руководства.
6. Дать характеристику либеральному стилю руководства.
7. Перечислить четыре стиля руководства классификации Рэйсиса Лайперта.
8. Дать характеристику эксплуататорно-авторитарному стилю руководства.
9. Дать характеристику благосклонно-авторитарному стилю руководства.
10. Дать характеристику консультативно-демократическому стилю руководства.
11. Дать характеристику такому стилю руководства, как управление через участие

### Тестовое задание по теме «Мотивация и управленческое общение в малых группах»

**1. Динамический процесс внутреннего, психологического и физиологического управления поведением, включающий его инициацию, направление, организацию и поддержку, называется ...**

(Эталон: мотивация)

**2.Высшая потребность в иерархической пирамиде А. Маслоу:**

- а. безопасность
- б. уважение
- в. самоактуализация**
- г. пища

**3.Автор теории «мотивационной гигиены»:**

- а. Мак-Грегор
- б. Ф. Герцберг**
- в. А. Маслоу
- г. Ф. Олпорт
- д. К. Левин

**4Автор теории «X» и «Y»:**

- а. Мак-Грегор**
- б. Ф. Герцберг
- в. А. Маслоу
- г. Ф. Олпорт
- д. К. Левин

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

- а. зарплата
- б. трудовые успехи
- в. условия труда
- г. степень ответственности
- д. служебный и профессиональный рост**

**6. «Внешние» по отношению собственно к труду факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом:**

- а. признание заслуг
- б. степень ответственности
- в. социальный статус
- г. гарантии сохранения работы
- д. условия труда**

**7. Укажите характеристики рабочей группы, отличающие ее от других социальных групп:**

- а) постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом
- б) наличие органов управления и руководства**
- в) наличие общественно значимых целей деятельности**
- г) чувство принадлежности к данной группе
- д) наличие общих потребностей, интересов и мотивов

**8. Сходство рабочей группы с другими социальными группами:**

- а. чувство принадлежности к данной группе**
- б. наличие общественно значимых целей деятельности
- в. постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом**
- г. наличие общих потребностей, интересов и мотивов**
- д. наличие органов управления и руководства

**9. К какому признаку классификации можно отнести группы?**

- 1 — формальные и неформальные; 2 — официальные и неофициальные; 3 — производственные, торговые, научные, учебные; 4 — постоянные и временные; 5 — государственные, смешанные, частные
- а. по характеру деятельности
  - б. по времени действия
  - в. по формам собственности
  - г. по характеру внутренних связей
  - д. по статусу
- (Эталон: 1- г, 2-д, 3-в, 4- б, 5-д)

**10. Назовите внешние (объективные) факторы развития групп:**

- а. площадь**
- б. фонд заработной платы
- в. система общественных отношений
- г. техническая оснащенность**
- д. качества личности руководителя

**11. Назовите внутренние (субъективные) факторы развития групп:**

- а. значимость производства
- б. взаимодействие с другими коллективами
- в. качества личности руководителя**
- г. фонд заработной платы
- д. система общественных отношений**

**12. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?**

1 — знакомство коллектива с целями и задачами организации;  
2 — понимание коллективом требований руководителя; 3 — образование малых групп; 4 — стимулирование роста руководителя; 5 — изучение личного состава.  
1) стадия первичного синтеза  
2) стадия дифференциации  
3) стадия интеграции  
(Эталон: 1- 5,1; 2 – 3; 3-2,4)

**13. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?**

1 — формирование идеологии, психологии и культуры коллектива; 2 — сближение людей в соответствии с их интересами, складом характера; 3 — создание условий для творческого роста каждого члена коллектива; 4 — адаптация к условиям труда; 5 — распределение ролей с учетом подготовленности, опыта работы, личных пожеланий  
1) стадия первичного синтеза  
2) стадия дифференциации  
3) стадия интеграции  
(Эталон: 1-2,4; 2-3,5; 3-1,3)

**14. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?**

1 — завершение взаимного изучения; 2 — понимание коллективом требований руководителя; 3 — адаптация членов коллектива друг к другу; 4 — изменение стиля руководства с авторитарного на демократический; 5 — определение режима работы.  
1) стадия первичного синтеза  
2) стадия дифференциации  
3) стадия интеграции  
(Эталон: 1-3,5; 2-4,1; 3-2)

**15. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?**

1—адаптация к руководителю, его требованиям; 2—создание условий для творческого роста каждого члена коллектива; 3—образование малых групп; 4—предъявление к руководителю более высоких требований; 5—изучение личного состава  
1) стадия первичного синтеза  
2) стадия дифференциации  
3) стадия интеграции  
(Эталон: 1-1,5; 2-3; 3-2,4)

**16. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется дистанцированием друг от друга при отсутствии, как сотрудничества, так и соперничества:**

- а. дружеская кооперация
- б. дружеское соревнование
- в. невмешательство**
- г. соперничество
- д. кооперация антагонистов

**17. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется соперничеством в отдельных сферах в рамках позитивных взаимоотношений:**

- а. невмешательство
- б. кооперация антагонистов
- в. соперничество
- г. дружеская кооперация
- д. дружеское соревнование**

**18. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется взаимопомощью, основанной на полном доверии:**

- а. соперничество
- б. невмешательство
- в. дружеская кооперация**
- г. кооперация антагонистов
- д. дружеское соревнование

**19. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется ориентацией на индивидуальные цели в условиях совместной работы, основанной на общем взаимном недоверии:**

- а. кооперация антагонистов
- б. дружеская кооперация
- в. дружеское соревнование
- г. невмешательство
- д. соперничество**

**20. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется сотрудничеством в рамках общей деятельности, но негативных отношений друг к другу:**

- а. дружеское соревнование
- б. соперничество
- в. кооперация антагонистов**
- г. невмешательство
- д. дружеская кооперация

**21. Сплоченность коллектива зависит от:**

- а. внутреннего социально-психологического климата**
- б. степени удовлетворенности деятельностью
- в. социально-психологической совместимости**
- г. наличия сопутствующих возможностей
- д. размеров вознаграждения

**22. На неформальную структуру коллектива не влияет:**

- а. коммуникация
- б. идентификация
- в. адаптация
- г. интеграция
- д. субординация**

**23. Социальное управление через мотивы и потребности относится к:**

- а) отдельному работнику;**
- б) группе;**
- в) социальной организации.

**24. Последствия конфликта в организации:**

- а. конструктивные и деструктивные**
- б. функциональные и дисфункциональные
- в. функциональные и деструктивные
- (Эталон: а)

**25. Причинами конфликтов, связанных с функционированием неформальной организации является:**

- а. нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе, нарушение групповых норм**
- б. несовпадение формальных и неформальных методов решения задач**
- в. рассогласование формальных организационных начал, несбалансированность рабочих мест

#### Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовка	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
80-89	4	хорошо
70 - 79	3	удовлетворительно

менее 70	2	неудовлетворительно
----------	---	---------------------

### Перечень вопросов по теме: **Формирование и динамика групп**

1. Дать определение группе.
2. Перечислить виды групп.
3. Дать характеристику малой группе.
4. Дать характеристику большой группе.
5. Дать характеристику формальной группе.
6. Дать характеристику неформальной группе.
7. Какие факторы влияют на создание неформальных групп?
8. В чем сходство формальных и неформальных групп?
9. В чем достоинства и недостатки неформальных групп?
10. Перечислить этапы становления групп.
11. Дать характеристику этапу формирования группы.
12. Дать характеристику этапу становления группы.
13. Дать характеристику этапу нормализации группы.
14. Дать характеристику этапу эффективности группы.

### по теме: **Эффективность работы группы и групповая сплоченность**

1. Перечислить факторы, влияющие эффективность работы группы.
2. Дать определение конформизму.
3. Дать определение внутреннему и внешнему конформизму.
4. В чем достоинства и недостатки конформизма?
5. Дать характеристику соглашательскому стилю поведения.
6. Дать характеристику негативизскому стилю поведения.
7. Дать характеристику деконформизскому стилю поведения.
8. Перечислить факторы, влияющие на конформизм.
9. Что такое групповая сплоченность?
10. Перечислить факторы, влияющие на сплоченность группы

### Тестовое задание по темы «**Конфликты**»

#### 1. Конфликтология как самостоятельное направление в социологии выделилась:

- а) в конце 50-х г. XIX века;
- б) в конце 50-х г. XX века;**
- в) в начале XVII века.

#### 2. В группу методов управления конфликтами входят (исключите лишнее):

- а) структурные методы;
- б) метод картографии;
- в) опрос.**

#### 3. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:

- а) Конфуцию;**
- б) Гераклиту;
- в) Платону.

#### 4. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):

- а) этапы конфликта;
- б) фазы конфликта;
- в) содержание конфликта.**

**5. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:**

- а) начальной фазе;**
- б) фазе подъема;
- в) пике конфликта;
- г) фазе спада.

**6. Конфликт в переводе с латинского означает:**

- а) соглашение;
- б) столкновение;**
- в) существование.

**7. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется:**

- а) конфликтными отношениями;
- б) конфликтной ситуацией;**
- в) инцидентом.

**8. Конфликт равен:**

- а) конфликтная ситуация + инцидент;**
- б) конфликтные отношения + конфликтная ситуация;
- в) конфликтные отношения + инцидент.

**9. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты (исключите лишнее):**

- а) межличностные;
- б) межгрупповые;
- в) классовые;
- г) межгосударственные;
- д) межнациональные;
- е) внутриличностные.**

**10. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется:**

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) конкуренция.**

**11. Основными моделями поведения личности в конфликте являются (исключите лишнее):**

- а) конструктивная модель;
- б) деструктивная;
- в) конформистская;
- г) неконформистская.**

**12. Какому типу конфликтной личности принадлежат следующие характеристики: неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив, непоследовательность поведения, недостаточно хорошо видит перспективу, зависит от мнения окружающих, не обладает достаточной силой воли, излишне стремится к компромиссу:**

- а) ригидному;
- б) сверхточному;
- в) «бесконфликтному».**

**13. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является:**

- а) переговорный процесс;**
- б) сотрудничество;
- в) компромисс.

**14. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:**

- а) манипуляцией;**

- б) суггестией;
- в) гипнозом.

**15. К какой тактике относится прием «закрытая дверь»:**

- а) ультимативной тактике;
- б) тактике выжимания уступок;**
- в) тактике лавирования.

**16. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, называется:**

- а) конфликтом;**
- б) конкуренцией;
- в) соревнованием.

**17. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:**

- а) конструктивными;**
- б) деструктивными;
- в) реалистическими.

**18. Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:**

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;**
- в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;
- г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;
- д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

**19. Конфликтная ситуация — это:**

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;**
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;
- д) этап развития конфликта.

**20. Причина конфликта – это:**

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;**
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- д) то, из-за чего возникает конфликт.

**21. Конфликтогены – это:**

- а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;**
- б) проявления конфликта;
- в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;
- г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;
- д) поведенческие реакции личности в конфликте.

**22. К какому типу конфликтогенов относятся следующие действия: «Приказание, угроза, замечание, критика, обвинения, насмешка»:**

- а) снисходительное отношение;
- б) негативное отношение;**
- в) менторские отношения;

- г) нарушение этики;
- д) нечестность и неискренность.

**23. Управление конфликтами — это:**

- а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
- б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;**
- в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
- г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
- д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.

**24. Содержание управления конфликтами включает:**

- а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение;**
- б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
- в) прогнозирование, регулирование, разрешение;
- г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;
- д) анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение.

**25. Предпосылками разрешения конфликта являются:**

- а) достаточная зрелость конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта;**
- б) достаточная зрелость конфликта, высокий авторитет одной из конфликтующих сторон;
- в) наличие необходимых ресурсов и средств для разрешения конфликта, потребность субъектов конфликта в его разрешении, коллективная форма деятельности;
- г) высокий авторитет одной из конфликтующих сторон, коллективная форма деятельности, лидерство в группе.

**26. Основными моделями поведения личности в конфликте являются:**

- а) конструктивная, рациональная, деструктивная;
- б) компромисс, борьба, сотрудничество;
- в) рациональная, иррациональная, конформистская;
- г) конструктивная, деструктивная, конформистская;**
- д) борьба, уступка, компромисс.

**27. Кто из ниже перечисленных ученых разработал двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликте:**

- а) К. Томас и Р. Киллмен;**
- б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;
- в) Д. Скотт и Ч. Ликсон;
- г) М. Дойч и Д. Скотт;
- д) Р. Фишер и У. Юри.

**28. Сколько стратегий поведения личности в конфликте выделяется в двухмерной модели:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.**

**29. Технологии рационального поведения в конфликте — это:**

- а) совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтов на основе самоконтроля своих эмоций;**
- б) совокупность способов воздействия на соперника, позволяющих добиться реализации своих целей в конфликте;
- в) вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у соперника намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями;
- г) поддержание высокой самооценки в переговорном процессе;
- д) спокойная реакция на эмоциональные действия соперника.



**30. Какие из перечисленных ниже способов избавления от гнева разработаны Д. Скотт:**

- а) визуализация, «заземление», проецирование, очищение ауры;
- б) визуализация, сублимация, проецирование, «заземление»;
- в) регрессия, сублимация, визуализация;
- г) визуализация, выдержка, сублимация, очищение ауры;
- д) сублимация, рационализация, регрессия, визуализация.

**31. Сколько моделей поведения партнеров в переговорном процессе выделяют в литературе по конфликтологии:**

- а) 1;
- б) 2;
- в) 3;
- г) 4;
- д) 5.

**32. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента:**

- а) «выигрыш – выигрыш»;
- б) «выигрыш – проигрыш»;
- в) «проигрыш – проигрыш»;
- г) «проигрыш – выигрыш»;
- д) «выигрыш – проигрыш» и «проигрыш – выигрыш».

**33. Внутриличностный конфликт – это:**

- а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;
- б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;
- в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;
- г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;
- д) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.

**34. Кому из ученых принадлежит разработка учения о борьбе между эросом и танатосом, как природной основе внутриличностных конфликтов:**

- а) З. Фрейду;
- б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу;
- г) Э. Фромму;
- д) К. Левину.

**35. Формами проявления внутриличностных конфликтов являются:**

- а) неврастения, эйфория, сублимация, идеализация, номадизм, рационализация;
- б) неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, рационализация;
- в) неврастения, эйфория, идеализация, проекция, рационализация, вытеснение;
- г) неврастения, эйфория, регрессия, проекция, номадизм, переориентация;
- д) компромисс, уход, переориентация, сублимация, идеализация, вытеснение.

**36. Какой тип факторов межличностных конфликтов по В. Линкольну связан с такими формами их проявления как: верование и поведение (предрассудки, предпочтения, приоритеты); приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам; религиозные, культурные, политические и другие ценности; нравственные ценности (представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и т. п.):**

- а) информационные факторы;
- б) поведенческие факторы;
- в) факторы отношений;
- г) ценностные факторы;
- д) структурные факторы.

**37. К групповым конфликтам относятся конфликты:**

- а) личность – группа;
- б) группа – группа;
- в) личность – группа и группа – группа;

- г) руководитель – коллектив;
- д) микрогруппа – микрогруппа внутри коллектива.

**38. Конфликт в обществе – это:**

- а) конфликты в любых социальных группах;
- б) конфликты в больших социальных группах;
- в) конфликты между государствами;
- г) **конфликты в различных сферах общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной);**
- д) конфликты, субъектами которых выступают нации, государства, классы, партии, союзы и т. д.

**39. Политические конфликты – это:**

- а) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе стремления к захвату политической власти;
- б) противоборство субъектов социального взаимодействия в период решения вопроса о политической власти;
- в) **противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением и ролью в системе власти;**
- г) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в обществе;
- д) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением в сфере политических отношений.

**40. Социальные конфликты – это:**

- а) конфликты между государственными структурами по поводу реализации социальных гарантий граждан;
- б) конфликты между государственными и общественными структурами по поводу социальных гарантий граждан;
- в) **особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением прав и гарантий в социальной сфере;**
- г) особая форма противоборства граждан с властями за улучшение их социально-экономического положения;
- д) конфликт между гражданами и властями, выражающийся в гражданском неповиновении.

**41. Конфликт в организации – это:**

- а) **конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;**
- б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;
- в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками;
- г) конфликты между различными структурными элементами организации;
- д) конфликты по поводу организационной структуры коллектива.

**42. Под конфликтами в сфере управления понимают:**

- а) конфликт между субъектами и объектами управления;
- б) **конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления;**
- в) конфликты между субъектами управления различных уровней;
- г) конфликты между руководителем и подчиненными;
- д) конфликты в процессе принятия управленческих решений.

**43. Предметом конфликтологии являются:**

- а) конфликты;
- б) **закономерности и механизмы возникновения конфликтов,**  
а также принципы и технологии управления ими;
- в) любые столкновения.

**44. Социо-биологическая теория конфликта выводит его причину из:**

- а) социального неравенства людей
- б) **естественной агрессивности человека вообще**
- в) несовершенства человеческой психики

**45. В каком случае конфликт рассматривается на психологическом уровне:**

- а) когда в его основе лежат личные противоречия
- б) таких случаев нет
- в) когда в его основе лежат групповые противоречия

**46. Ролевое поведение участников конфликта детерминировано:**

- а) своими социальными функциями и ролью
- б) личностными особенностями
- в) своими интересами
- г) ситуацией
- д) намерениями оппонентов

**47. Подкуп, кулуарные переговоры, обман характерны для какого метода разрешения конфликта:**

- а) «сглаживание»
- б) «скрытых действий»
- в) «быстрого решения»

**48. Лицо, которое подталкивает других участников к конфликту называется:**

- а) посредник
- б) пособник
- в) подстрекатель

**49. Метод практической эмпатии означает:**

- а) многообразное воздействие на оппонента
- б) использование личностных особенностей оппонента
- в) психологическую «настройку» на оппонента

**50. Возможность «беспредметного» конфликта:**

- а) реальна в ряде случаев
- б) исключен
- в) реальна

#### Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовка	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
80-89	4	хорошо
70 - 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

Экзаменационный тест по дисциплине «Управленческая психология»  
Выполнил \_\_\_\_\_ Ш ОКДД

1. Стил ь принятия решений, характеризуемый единоличным выбором варианта действий (способа) и направленный на достижение цели управления (ему свойственно доведение решений до исполнителей в форме приказа или команды), называется:

- a. демократическим
- b. авторитарным**
- a. попустительским
- c. делегирующим

2. Вербальное общение представляет собой ...

- a. общение посредством речи**
- b. средства обработки информации
- a. виды общения в экстремальных ситуациях
- c. информационные средства общения

3. Лидерство – это использование принудительных форм влияния с целью мотивации сотрудников на достижение поставленной цели.

- a. Верно**
- b. Неверно

4. Совокупность трех компонентов: условий (внешних), индивидуальных особенностей личности и задачи, которую решает руководитель, есть:

- a. обстоятельства выбора решения
- b. условия управления**
- c. ситуация принятия решения
- d. средовой фактор

5. Следование руководителя нормативно-правовым актам в рамках его компетенции, прав и ответственности есть принцип

- a. правомочности**
- b. целесообразности
- c. рациональности
- d. субординации

6. Понятие “управление” включает целенаправленное взаимодействие управления.

- a. субъекта и методов
- b. объекта и предмета
- c. субъекта и объекта**
- d. руководителей

7. Основоположником теории научения является:

- a. Э. Фромм
- b. Д. Уотсон**
- c. К. Левин
- d. Г. Айзенк

**8. Общими функциями управленческой деятельности являются:**

- a. представительская, психотерапевтическая, коммуникативная, инновационная
- b. целеполагание, планирование, организация, регулирование, стимулирование и контроль**
- c. стратегическая, консультативная, дисциплинарная
- d. воспитание и перевоспитание, администрирование

**9. Единство неповторимых личностных свойств конкретного человека — это:**

- a. характер
- b. личность
- c. индивидуальность**
- d. имидж

**10. Целью психологии управления является:**

- a. разработка психологических путей повышения эффективности организационных систем**
- b. повышение энергоёмкости труда
- c. увеличение товарооборота
- d. совершенствование экологической среды

**11. Онтогенетическое развитие человека можно охарактеризовать следующей последовательностью понятий (проставить цифрами от 1 до 4 последовательность):**

- a. 2 индивид
- b. 1 человек
- c. 3 индивидуальность
- d. 4 личность

**12. Какое требование к управленческому решению характеризует обязательность его исполнения (выбрать один ответ)?**

- a. срочность
- b. директивность**
- c. непротиворечивость
- d. компетентность

**13. Лидером рождаются.**

- a. Верно
- b. Неверно**

**14. Общение – это**

- a. форма взаимодействия человека с другими людьми**
- b. способ решения специфических задач
- c. способ координации информации
- d. способ выражения своего отношения

**15. Манипулятивное общение – это**

- a. общение с учетом личности собеседника
- b. формальное общение
- c. способ получить выгоду от собеседника**
- d. беспредметное общение

**16. Свойства личности, являющиеся условиями успешного осуществления определённого рода деятельности— это:**

- a. способности**
- b. навыки
- c. умения
- d. знания

**17. Форма обучения, которая является основным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты —**

- a. деловая игра
- b. лекция**
- c. тестирование
- d. наблюдение

**18. Лидерство – это**

- a. процесс привлечения сторонников, одобряющих взгляды лидера
- b. любое поведение одного индивида изменяющее поведение, отношение, ощущение другого**
- c. процесс использования формальной власти
- d. процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу

**19. Тип организационных обрядов по поводу достижения договоренности, компромисса, введения конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров), определяющих снижение напряженности в коллективе — это обряд ...**

- a. ведения переговоров
- b. анализа проблемы
- c. приема на работу
- d. разрешения конфликта**

**20. Изучение отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов — это:**

- a. анализ документальных данных**
- b. наблюдение
- c. анкетирование
- d. беседа

**21. Помощь новичку со стороны опытного работника, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом производственной адаптации, поддерживает нового сотрудника во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы, — это**

- a. слежка
- b. практика
- c. наставничество**
- d. отработка

**22. Процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников — это**

- a. обида
- b. конфликт**
- c. переговоры
- d. война

**23. Люди, стремящиеся к главенству в группе, которые могут решать задачи, лишь подчиняя себе других членов группы — это**

- a. лидеры**
- b. начальники
- c. сотрудники
- d. совместители

**24. Психическое свойство личности, сформировавшееся в личном опыте человека на основе генетически обусловленного его типа нервной деятельности и в значительной степени определяющее стиль деятельности; формально-динамическая характеристика психических процессов человека — это**

- a. характер
- b. темперамент**
- c. навык
- d. чувство

25. Процесс приспособления работника к социально-психологическому климату трудового коллектива и формирование благоприятных межличностных отношений с сотрудниками — это
- карьеризм
  - адаптация**
  - компенсация
  - поощрение
26. Общность людей, где межличностные взаимодействия и взаимоотношения опосредствованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности — это
- сообщество
  - коллегия
  - коллектив**
  - собрание
27. Особенность развития человека как характеристика его неповторимости и своеобразия — это:
- индивидуальность**
  - оригинальность
  - неповторимость
  - единичность
28. Группы, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила и связи, являются:
- неформальными
  - формальными**
  - организованными
  - неорганизованными
29. Иерархическую пирамиду потребностей разработал:
- А. Маслоу**
  - А. Адлер
  - З. Фрейд
  - Э. Фромм
30. Основными управленческими культурами являются:
- немецкая, итальянская, шведская, французская
  - американская, японская, европейская, российская**
  - православная, исламская, буддийская, иудейская
  - демократическая, либеральная, коммунистическая, радикальная

#### Шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовка	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 - 100	5	отлично
80-89	4	хорошо
70 - 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	неудовлетворительно

## ЗАДАНИЯ И МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ ИГРОВЫХ ЗАНЯТИЙ

### Ситуация № 1

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

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

#### Схема анализа:

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

### Ситуация № 2

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

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

Зеброва взялась за работу серьезно, не жалея ни времени, ни сил, трудясь по субботам, воскресеньям и вечерами. Первые же переводы через пару недель помогли конструкторам существенно продвинуться. Зеброву заметило руководство конструкторского бюро. Усманов на



совещании несколько раз заметил о ее полезной инициативе и о высоком качестве ее переводов. Зеброва перевела больше всех в отделе.

Через два месяца обстановка в группе переводов резко изменилась. Усманов вначале не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, и теперь, заходя в общую комнату, замечал, что Зеброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате стоит тягостная тишина.

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

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

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

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

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

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

#### Схема анализа:

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

### Ситуация № 3

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

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

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

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

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

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

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

1. Может мы тебя чем обидели? - спросил.

2. Нет.

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

Мастер слушал, а потом, прищурившись, спросил:

А ты, Малявин, часом не баптист?

Николай Сергеевич даже побелел под взглядом мастера.

- Вы что?...Нет. А что?

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

- Понял, словно бы замороженный, подхватил Николай Сергеевич.

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

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

Но, знаете, не так это вовсе насчет "всегда". Семь лет назад он работал на судовой слесарем, слыл лучшим рационализатором. Николай Сергеевич мне три Почетные грамоты показал. Потом он ушел с судовой, так как переехал, женившись, в другой микрорайон. И, здесь, в механических мастерских, поначалу проявил активность. Паяльник, например, новый сконструировал, с другими

идеями носился. Но поскольку и тогда Николай Сергеевич был человеком нескладным, не мог, как говорится, подать себя, то он быстро надоел мастеру. Раз, два, пять осекли его, а потом незаметно для себя Николай Сергеевич забросил свои идеи.

Шло бесшумное, словно бы заведенное, существование.

Схема анализа:

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

#### Ситуация № 4

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

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

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

- Ребячество какое! Надо работать, а не в игрушечки играть. Это ваш гражданский долг.
- А мы свой долг выполняем играючи! - с вызовом ответил ему Кирилл.

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

- Можно дать тебе один совет?
- Буду благодарен.
- Не рассчитывай, пожалуйста, на мое чувство юмора. Хорошо?
- Хорошо. Спасибо, что предупредили.
- Вот и ладненько...

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

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

Вот так и жили. Неугомонный Кирилл все в бой рвался, Сергей философствовал, я был на подхвате. И только наш Павел по обыкновению молчал и добродушно улыбался. Он слыл в секторе

самым крупным молчальником, эталоном молчальника. Если вдруг произносил, пожившись, "что-то холодно", Сергей изумленно смотрел на него и спрашивал Кирилла или меня: "Слушай, старичок чего-то наш сегодня так разговорился?"

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

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

Однажды, дело происходило летом, Степан Степанович гулял в отпуске, к нам в сектор приехал представитель из смежного института и попросил показать предварительные итоги некоторых наших работ. Что-то там понадобилось им сверить.

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

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

Сергей так прямо и сказал Павлу: "Поторопился ты, старичок. Надо было Степана дожидаться". На что Павел ничего не ответил, только пожал плечами.

А когда Степан Степанович возвратился из отпуска, в первый же день Павел взял и все, как есть, ему выложил. Так, мол, и так, ко мне обратились, и я счел возможным...

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

Степан с интересом посмотрел на Павла, спросил?

- Счел, значит?

Павел промолчал.

- Покомандовать решил?

Павел ничего не ответил.

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

- В марте, - сказал Павел.

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

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

#### Схема анализа:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Подумать только! Меня! Сам директор!

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

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

- Надо идти! - посоветовали мы.

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

- Но директор? У него тоже задача.

- А! - беспечно махнув рукой, сказала Валерия. - Какая там может быть задача!

У нее были "не все дома", у нашей Валерии.

Вновь зазвонил телефон.

- Скажите, что сейчас придут! - крикнула Валерия и, обращаясь ко мне, сказала: - Люба, идите к нему, возьмите условия задачи, посмотрите, в чем там дело...

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

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

Положение было самое глупейшее. Я пыталась объяснить, что произошло. Директор помрачнел, сел в кресло, нажал кнопку звонка.

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

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

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

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

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

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

Директор сказал:

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

И тут Валерию вдруг прорвало.

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

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

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

Директор только улыбнулся в ответ.

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

- Люба перепишет, у меня машина считает...

- Как знаете, - сказал директор, пожав плечами.

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

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

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

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

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

- Кому виднее? - переспросила Валерия.

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

- Я уволюсь? - тупо спросила Валерия.

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

- Никуда я не пойду, - угрюмо сказала Валерия.

Мы пошли к директору одни, без Немеровского и Валерии.

- Я понимаю ваше беспокойство, - сказал директор, - и мне нравится такая преданность своему начальнику. Но у нас руководящие места не закрепляются пожизненно. Любая реорганизация

производства влечет за собой перемещение людей, подчас очень болезненные. Что делать! Интересы производства для нас важнее, чем благополучие отдельных начальников.

- Но почему Валерию Густавовну?

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

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

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

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

- И я к вам, - вставил Немеровский.

- И ничего против вас не имею.

- А я? Разве я имею?

- Вы добросовестный администратор.

- А вы - талант.

- Какой талант!

- Нет, талант! - настаивал Немеровский.

- А вы хороший человек! - вторила ему Валерия.

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

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

- Не такой уж умный!..

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

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

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

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

Как говорится, откуда ты, прелестное дитя?

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

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

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

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

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

- Я знаю, что делаю, - сухо сказала Валерия и пошла в опытное производство.

Через несколько минут она вернулась, сложила в сумочку свои вещи - кофточку и плащ.

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

- Вас? Почему?

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

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

#### Схема анализа:

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

#### Ситуация № 6

Пять лет тому назад нашей лабораторией руководил талантливый ученый, уникальный специалист, человек, на которого руководство возлагало большие надежды. Но сотрудника лаборатории единодушно обвиняли его в том, что он высокомерен, груб, бестактен, не умеет выслушивать людей. Высказывались даже сомнения в его компетентности. Любимое изречение нашего начальника было: "Я сказал и больше ничего не желаю знать и слышать". Его характерной чертой был безапелляционный, приказной тон.

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

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

#### Схема анализа:

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



### Ситуация № 7

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

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

В недавнем прошлом это были два близких товарища. Более того, их связывала тесная дружба со студенческой скамьи. По рекомендации одного другой был принят в институт на работу. Оба друга работали в одном отделе. Начальник, уезжая в длительную заграничную командировку, назначил одного из друзей исполняющим обязанности руководителя отдела. И.О. незаметно стал использовать свой новый статус в личных целях - привлекать дополнительные средства, научно-технический персонал для выполнения своей научной темы, причем зачастую это шло в ущерб интересам других исследователей и его товарища тоже. Они объяснились, и все стало как будто на свои места. Но и.о. продолжал проводить свою линию, и тогда-то друг отвернулся от него, сделав это демонстративно, в резкой форме. Оба даже перестали разговаривать и здороваться. А элегантного и.о. вдруг стали коробить джинсы, и свитер оскорбленного коллеги.

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

#### Схема анализа:

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

### Ситуация № 8

- Условие: Вы - руководитель (любого ранга).  
Ваш подчиненный (в отделе, цехе, организации и т.п.) совершил служебный проступок (упущение, срыв).  
Вы вызываете к себе работника для того, чтобы высказать критические замечания по этому поводу.
- Действие: Работник охотно соглашается со всеми вашими доводами, давая обещание впредь не повторять подобного. Так как этот проступок не первый, то вы думаете, что он вас или не понял, или скрывает свое мнение и не хочет его высказать. Работник пассивен и замкнут.
- Цель: "Вмыслиться" в роль и описать ваше целесообразно-обоснованное поведение и общее решение данной ситуации.
- Вопросы: 1. С каким типом личности вам приходится иметь дело?

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

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

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

Постарайтесь понять причину поведения, поняв - прогнозируйте его.

Действия описывайте в логической последовательности.

#### Ситуация № 9

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

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

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

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

Не давайте втянуть себя в спор - этим вы отдалитесь от решения вопроса. Беседу ведите только в служебном плане.

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

Будьте достаточно беспристрастны, чтобы понять сущность личности и проступка.

#### Ситуация № 10

##### Уроки одного конфликта

I. В разгар рабочего дня одному из конструкторов бюро т. Иванову передали, что вызывает директор. Срочно. Возникшая было тревога ("ЧП" какое-то) улеглась, едва он переступил порог директорского кабинета. Широкая улыбка директора обещала самое приятное.

- Вот выдвигать тебя думаем. В ОТК, начальником. Как относишься?

Выдвигать - значит повышать. Действительно, начальник отдела технического контроля входит в ведущую пятерку заводского управления. Лестно, если смотреть с обиходной точки зрения. Но ... это не конструкторская работа.

- Вопросы:
1. Охарактеризуйте "повышение в должности" с различных точек зрения.
  2. Какое основное соображение должно быть в основе повышения в должности?

II. Он ушел, считая, что вопрос исчерпан. Кажется, его доводы понятны и приняты. Но через день - снова вызов к директору. Теперь разговор идет уже в другом тоне:

- С этой минуты считай себя начальником ОТК.

Приказ появился без промедления - на следующий день.

- Вопросы:
1. Правильно ли такое "повышение" административным путем?
  2. К чему это может привести?
  3. Охарактеризуйте действие директора.

III. Ошарашенный Иванов попытался говорить со своими руководителями по конструкторскому бюро. Те ходили к директору, но, вернувшись, только развели руками - непреклонен. 29 апреля Иванов начал знакомиться с новой работой. Это было первое для него знакомство с отделом технического контроля, и оно еще больше усилило неуверенность: "Мое ли это дело?"

30 апреля он пришел со своими сомнениями в заводской партком (называю число, чтобы было видно, как стремительно развивались события). На 4 мая, сразу после праздников, было назначено заседание парткома по заявлению Иванова. В нем он просил рассмотреть целесообразность своего перевода в ОТК. "Тщательное и серьезное обдумывание, а также знакомство с предстоящей работой привели меня к выводу ...". Он писал, что не хочет подводить коллектив, делился неуверенностью, справится ли, "учитывая склад характера и опыт всей предыдущей работы". Высказывал мысль, что в конструкторском бюро принесет, наверное, больше пользы.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте поведение т. Иванова в данной ситуации.

1. Как поступили бы вы?

IV. Вот такое заявление. А теперь попробуйте представить, что мог решить партийный комитет. Кажется, возможны лишь два решения: признать необходимым и правильным его перевод в ОТК или, наоборот, согласиться с аргументами Иванова и рекомендовать администрации пересмотреть вопрос о его назначении. Ни то, ни другое! Третий вариант: "Объявить строгий выговор с занесением в учетную карточку. Считать нецелесообразным дальнейшее использование т. Иванова на руководящей работе".

Вопросы:

1. Правомерно ли такое решение партийного комитета?

2. Охарактеризуйте стиль руководства на данном предприятии.

V. Поворот неожиданный. Начальник конструкторского отдела, еще вчера считавшийся одним из лучших в КБ, оказывается недостойным руководить людьми. "Посадить рядовым инженером за доску", - так выразился на заседании парткома директор. Наказания - полной пригоршней. И первый вопрос, который возникает: за что?

"За недисциплинированность, выразившуюся в отказе выполнять приказ директора завода и решение парткома". Обвинение серьезное: если коммунист действительно ведет себя так, он заслуживает самого строго взыскания.

Разберемся, однако, в чем же недисциплинированность Иванова. Он отказался выполнять приказ директора? Нет, только усомнился в полезности своего перемещения, о чем откровенно написал в партийный комитет. Отказался выполнять решение парткома, подтверждающее приказ?

Из всех решений, которые приходится принимать руководителю, это относится к самым трудным. Чтобы избежать ошибки (беда, коль пироги начнет печи сапожник), чтобы каждый работник был бы на своем месте, соответствующим подготовке и способностям его, необходимы особая осмотрительность, учет всех обстоятельств и всех свойств человека. В этом и состоит суть процесса, именуемого "подбор, расстановка и выдвижение кадров".

- Вопросы:
1. За что же наказан т. Иванов?
  2. Правомерны ли взыскания, перечисленные в приказе?
  3. Правильная ли формулировка приказа?
  4. В чем, по вашему мнению, выражается "недисциплинированность" т. Иванова?
  5. Охарактеризуйте личность т. Иванова.

**VI.** В наши дни немало говорится о научном подходе к работе с кадрами. Что имеется в виду? Наверное, та же самая взвешенность, возведенная в степень научной обоснованности. Это против субъективизма (кого хочу, того и назначу), против кустарничества и стихийности в подборе работников. Необходимо глубже изучать людей, смотреть вперед; видеть перспективу.

Именно заботой о перспективе рожден термин "резерв кадров", который все больше утверждается в партийной и хозяйственной практике. Иметь резерв на замещение - значит заранее представлять, кто кого заменит в случае необходимости.

- Вопросы:
1. Каково ваше мнение о научном подходе, подбору и расстановке кадров?
  2. В чем ошибка директора?

**VII.** Дело, в общем-то, не новое. Руководитель всегда призван думать о возможных заменах. Новое здесь в определенной системе, которая должна действовать при подборе людей. Мы часто повторяем, что работа с кадрами - важнейшее партийное дело. И предварительное формирование резерва дает возможность значительно повысить роль парторганизаций в этой работе.

Об этом убедительно свидетельствует опыт многих ленинградских коллективов, где парткомы и цеховые парторганизации уже не просто утверждают предлагаемые кандидатуры, а активно участвуют в подборе их. Конечно, запрограммировать все с точностью едва ли возможно. Жизнь вносит коррективы.

- Вопросы: "Формирование резерва". Охарактеризуйте термин с психологической точки зрения.

**VIII.** Интересно было бы узнать мнение хозяйственных руководителей (директоров) обо всем происшедшем. Директора говорили о трудностях, которых еще немало при подборе людей на выдвижение, и не одобрили метод, примененный в данном случае.

Всестороннее изучение человека - вот что было названо первым условием точного выбора.

Администрация предприятия должна помогать этому. "Если даже руководитель наделен правами

единоначалия, он все равно не может полагаться только на силу приказа. Необходимо думать о последствиях тех экономических и административных решений, которые он принимает.

И еще один урок, данный Санкт-Петербургскими руководителями. Почему инженер подчас с некоторой робостью идет на руководящую работу, связанную с организацией, управлением? Да потому, что он не владеет этим делом. Между тем организация производства в современных условиях фактически самостоятельная наука. Значит надо учить кадровый резерв...

- Вопросы:
1. Каково первое условие точного выбора?
  2. Каковы могут быть "воспитательные" последствия подобных приказов?
  3. Почему все-таки инженер не всегда решается идти на руководящую должность?

**IX.** Разве нельзя проще? Вот один из руководителей сформулировал такое кредо: "Чего там антимонии разводиться? Кулаком об стол - и все!".

Это его так переводили в свое время с одной работы на другую. И хотя он признался, что дело у него не пошло, поскольку он заведомо не был к нему подготовлен, но вспомнил это, как пример, чуть ли не универсальный.

- Вопросы:
1. Чье это кредо "кулаком об стол - и все"?
  2. Охарактеризуйте подобный "стиль" подбора кадров? К чему он приводит?

**X.** Когда я приехал на завод, мне сказали, что найден руководитель ОТК, бывший зам. начальника цеха. А Иванов - рядовой конструктор, но им по-прежнему не нахвалятся: горит на работе. "Все в порядке", - заверили. Полно, так ли это?

- Вопросы:
1. Все ли в порядке на этом предприятии?
  2. Объясните термин "горит на работе".
  3. Каковы последствия, по вашему мнению, для участников данной ситуации?

Закончите ситуацию, прибегая к помощи науки управления. Оцените ситуацию в целом.

### **Темы рефератов**

1. Особенности становления и развития психологии управления в России и зарубежных странах
2. Теория управления: школы, подходы, современное состояние
3. Управленческая деятельность: содержание и основные подходы к ее изучению
4. Психологические особенности реализации функций управления
5. Профессионализм государственного служащего: сущность, особенности развития и оценки
6. Стороны и критерии профессионализма государственного и муниципального служащего
7. Особенности профессионального развития личности: барьеры, противоречия, кризисы
8. Профессионально обусловленные деструкции личности руководителя
9. Особенности управленческой деятельности в обычных и экстремальных трудовых условиях
10. Управленческая адаптация: модели, личностные механизмы и методы
11. Профессиографический подход к оценке и развитию профессионализма государственных служащих
12. Стратегии профессионального самосохранения личности государственных и муниципальных служащих
13. Особенности проявления и функционирования познавательных процессов в управленческой деятельности.
14. Интеллект и эффективность управленческой деятельности.
15. Теоретические основы мотивации персонала
16. Психологические особенности мотивации персонала
17. Психологические аспекты разработки и оптимизации системы вознаграждения персонала
18. Работоспособность человека в труде
19. Функциональные состояния: виды, особенности проявления и профилактики
20. Стиль управления как качественная характеристика деятельности руководителя.
21. Инновационные подходы к формированию эффективного стиля управления.
22. Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема
23. Стресс в профессиональной деятельности: стрессоры, динамика развития, преодоление
24. Психическое выгорание у менеджеров
25. Трудоголизм и синдром хронической усталости в управленческой деятельности.
26. Исследование профессиональных деформаций руководителей.
27. Влияние здоровья руководителя на эффективность деятельности организации.
28. Коммуникативная компетентность менеджера
29. Конфликты в деятельности менеджера: особенности развития и стратегии управления.
30. Учет половозрастных особенностей человека в организации профессиональной деятельности.
31. Психологическая совместимость и оптимизация взаимодействия персонала.
32. Группа как социально-психологическая общность
33. Психологические аспекты влияния группы на личность
34. Психологические аспекты влияния личности на группу
35. Психологические аспекты продуктивности группы
36. Психологические аспекты формирования управленческой команды

### **Вопросы к экзамену по дисциплине «Управленческая психология»**

1. Управленческая психология, её предмет и объект.
2. Понятие личности, её структура.
3. Индивидуально-типологические особенности личности.
4. Мотивация, как фактор управления личностью.
5. Руководство и лидерство. Личность руководителя.
6. Стили руководства. Построение взаимоотношений с партнёрами.
7. Малая группа, как социально-психологическая характеристика организации.
8. Феноменология группы.
9. Социально-психологический климат в группе.
10. Психологические аспекты человеческого общения.
11. Управленческие технологии.
12. Природа и социальная роль конфликта.
13. Цели и задачи общения и техники слушания
14. Функции и стороны общения. Приёмы эффективного слушания.
15. Личность работника в организации. Структура свойств личности. Динамика свойств личности.
16. Психологический портрет личности руководителя.
17. Стил управленческой деятельности. Традиционный и современный подходы.
18. Лидерство и руководство. Сходство и различие.
19. Понятие «группа» в организации. Большая и малая группы .
20. Групповые процессы: групповое давление и конформизм, сплоченность и совместимость. Влияние групповых процессов на эффективность деятельности.
21. Сущность и понятие конфликта . Виды конфликтов .
22. Конструктивные и деструктивные последствия конфликтов.
23. Стратегии и тактики поведения в конфликте .
24. Стили поведения в конфликте . Принципы разрешения конфликтов .
25. Социально-психологический климат, его диагностика и методы оптимизации.