

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА педагогики и психологии

«Утверждаю»

Зав. кафедрой  Котовская С.В.

«30» августа 2021 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

образовательная программа направления подготовки

37.03.01 Психология

шифр, наименование

Профиль подготовки

Психология развития образования

Составитель / составители: Беленкова Л.Ю. 
Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры педагогика и психологии протокол 1 от « 30 » августа 2021 г.

Рецензент:  / Руденко И.Л./

МГГЭУ, декан факультета психологии и педагогики
(должность, место работы)

«30» августа 2021 г.

Согласовано:

Представитель работодателя или объединения работодателей


_____ / Сизаева В.Э./

ГБПОУ г. Москвы «Колледж Архитектуры, Дизайна и Реинжиниринга № 26»,
преподаватель (должность, место работы)

30» августа 2021 г.

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № _____ от « _____ » _____ 20__ г.
Заведующий кафедрой _____ / Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в фонд оценочных средств, утверждены на заседании кафедры _____,
протокол № _____ от « _____ » _____ 20__ г.
Заведующий кафедрой _____ / Ф.И.О/

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств.....
2. Перечень оценочных средств.....
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций.....
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций.....
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.....

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Психология управления»

Оценочные средства составляются в соответствии с рабочей программой дисциплины и представляют собой совокупность контрольно-измерительных материалов (типовые задачи (задания), контрольные работы, тесты и др.), предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные средства используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код компетенции	Наименование результата обучения
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-7	Способен осуществлять профессиональную (психологическую) деятельность в социальной сфере и сфере образования

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения (табл. 2).

Таблица 2 - Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины:

Код компетенции	Уровень освоения компетенций	Индикаторы достижения компетенций	Вид учебных занятий, работы, формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенций	Контролируемые разделы и темы дисциплины	Оценочные средства, используемые для оценки уровня сформированности компетенции	
УК-3		Знает				
	Недостаточный уровень	Знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели	Лекционные занятия, самостоятельная работа	Раздел 1 -3	Опрос, Тестовые задания	
	Базовый уровень					
	Средний уровень					
	Высокий уровень					
		Умеет				
	Недостаточный уровень	Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	практические занятия, самостоятельная работа	Раздел 1 -3	Опрос, Дискуссия, Тестовые задания	
	Базовый уровень					
	Средний уровень					
	Высокий уровень					
		Владеет				
	Недостаточный уровень	Владеет навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	практические занятия, самостоятельная работа, практическая подготовка	Раздел 1 -3	Проекты, Дискуссия, Тестовые задания	
Базовый уровень						
Средний уровень						
Высокий уровень						
ПК-7		Знает				

	Недостаточный уровень	Знает особенности и принципы реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования	Лекционные занятия, самостоятельная работа	Раздел 1 -3	Опрос, Тестовые задания
	Базовый уровень				
	Средний уровень				
	Высокий уровень				
	Умеет				
	Недостаточный уровень	Умеет осуществлять профессиональную (психологическую) деятельность в социальной сфере и сфере образования	практические занятия, самостоятельная работа	Раздел 1 -3	Опрос, Дискуссия, Тестовые задания
	Базовый уровень				
	Средний уровень				
	Высокий уровень				
	Владеет				
	Недостаточный уровень	Владеет практическими навыками реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования	практические занятия, самостоятельная работа, практическая подготовка	Раздел 1 -3	Проекты, Дискуссия, Тестовые задания

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹

Таблица 3

№	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Деловая/ ролевая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
2	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
3	Коллоквиум	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
4	Круглый стол (дискуссия, полемика, диспут, дебаты)	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола (дискуссии, полемики, диспута, дебатов)
5	Портфолио	Целевая подборка работ студента, раскрывающая его индивидуальные образовательные достижения в одной или нескольких учебных дисциплинах.	Структура портфолио

¹ Указываются оценочные средства, применяемые в ходе реализации рабочей программы данной дисциплины.

№	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
6	Проект	Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных проектов
7	Решение разноуровневых задач (заданий)	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	Комплект разноуровневых задач (заданий)
8	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с	Темы эссе

		использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	
9	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовые задания

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценивание результатов обучения по дисциплине «**Психология управления**» осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины) и промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Показатели и критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения данной дисциплины, описаны в табл. 4.

Таблица 4.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения	
УК-3		Знает		
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	Знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели	Не знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели	
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»		Знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели	
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»		Хорошо знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели	
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»		Отлично знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели	
			Умеет	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Не умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»		Умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»		Хорошо умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»		Отлично умеет организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
		Владеет		
	Недостаточный	Владеет навыками	Не владеет навыками организации и руководства работой команды,	

	уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»		Владеет навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»		Хорошо владеет навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»		Владеет на высоком уровне навыками организации и руководства работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
ПК-7		Знает	
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	Знает особенности и принципы реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования	Не знает особенности и принципы реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»		Знает особенности и принципы реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»		Хорошо знает особенности и принципы реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»		Отлично знает особенности и принципы реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования
		Умеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено»,	Умеет осуществлять профессиональную (психологическую) деятельность в социальной	Не умеет осуществлять профессиональную (психологическую) деятельность в социальной сфере и сфере образования	

«неудовлетворительно»	сфере и сфере образования	
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»		Умеет осуществлять профессиональную (психологическую) деятельность в социальной сфере и сфере образования
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»		Умеет на хорошем уровне осуществлять профессиональную (психологическую) деятельность в социальной сфере и сфере образования
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»		Умеет на высоком уровне осуществлять профессиональную (психологическую) деятельность в социальной сфере и сфере образования
	Владеет	
Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	Владеет практическими навыками реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования	Не владеет практическими навыками реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования
Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»		Владеет навыками практическими навыками реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования
Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»		Хорошо владеет практическими навыками реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования
Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»		Отлично владеет практическими навыками реализации профессиональной (психологической) деятельности в социальной сфере и сфере образования

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

По видам заданий приводится описание того, каким образом необходимо выполнить данное задание, способы и механизмы его выполнения, выбор номера варианта и др. Примеры методических материалов, определяющих процедуру оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций:

- Кейсовые технологии как средство формирования компетенций
- Методические указания по разработке оценочных средств
- Разработка и применение деловых игр
- Формирование портфолио обучающегося как современная оценочная технология
- Иные методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения в ходе реализации рабочей программы дисциплины

5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Вопросы к дискуссии

1. Сущность, цель и задачи психологии управления.
2. Психология управления как самостоятельная отрасль психологических знаний.
3. Формальная структура управления.
4. Неформальная структура управления.
5. Понятия субъекта и объекта управления.
6. Взаимодействие субъекта и объекта управления.
7. Коллектив как субъект и объект управления.
8. Личность как субъект и объект управления.
9. Вертикальное и горизонтальное управление.
10. Руководитель в системе коммуникативных связей коллектива.
11. Формальные коммуникативные связи коллектива.
12. Неформальные коммуникативные связи коллектива.
13. Информационное сообщение и его слагаемые.
14. Эмотивный аспект информационного сообщения. Примеры.
15. Нормативно-регулирующий аспект информационного сообщения. Примеры.
16. Познавательный аспект информационного сообщения. Примеры.
17. Личность руководителя и его индивидуально-психологические особенности.
18. Руководитель и лидер. Особенности взаимоотношений.
19. Стили руководства-лидерства.
20. Авторитарный стиль руководства и его особенности.
21. Демократический стиль руководства и его особенности.
22. Пассивный стиль руководства и его особенности.
23. Личность руководителя и социально-психологический климат.
24. Психология приказа.
25. Психология критики.
26. Психология контроля.
27. Эмоциональный фактор управления трудовым коллективом.
28. Эмоциональный нейтралитет. Его сущность и особенности.
29. Теория формального бюрократизма М.Вебера.
30. Подготовленность и специальные знания руководителя.
31. Авторитет руководителя и его слагаемые.
32. Особенности управления. Женщина-руководитель женского коллектива.
33. Особенности управления. Женщина-руководитель мужского коллектива.
34. Особенности управления. Мужчина-руководитель женского коллектива.
35. Конфликты в трудовом коллективе и их классификация.
36. Пути преодоления конфликтных ситуаций.
37. Психологическая технология анализа управленческой ситуации.
38. Психология принятия решения.
39. Количественные и качественные способы анализа управленческой ситуации.
40. Диаграмма Паретто и ее особенности.
41. Схема Исикава и ее особенности.
42. Типология конфликтных личностей.
43. Конфликты на работе.
44. Управленческое общение.
45. Психологические механизмы формирования аттракции.
46. Общение как социально-психологический механизм управления.
47. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности в управлении.

48. Психотипы субъектов общения.
49. Психологическая техника убеждающего воздействия.
50. Психологические проблемы подбора руководящих кадров.
51. Психологические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.
52. Подбор и расстановка персонала.
53. Ротация кадров.
54. Аттестация и текучесть кадров.

Контролируемые компетенции: **УК-3, ПК-7**

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

Кейсы

Ситуация № 1

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

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

Схема анализа:

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

Ситуация № 2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Схема анализа:

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

Ситуация № 3

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

А то, что Николай Сергеевич человек сникший, незаметный, - это точно. Наблюдал я по 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 глаза. 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 отсвечивает.

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

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

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

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

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

1. Может мы тебя чем обидели? - спросил.

2. Нет.

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

Мастер слушал, а потом, прищурившись, спросил:

- А ты, Малявин, часом не баптист?

Николай Сергеевич даже побелел под взглядом мастера.

- Вы что?...Нет. А что?

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

- Понял, словно бы замороженный, подхватил Николай Сергеевич.

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

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

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

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

Шло бесшумное, словно бы заведенное, существование.

Схема анализа:

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

Ситуация № 4

В нашем секторе истари повелось, что самые разнообразные вопросы общественной жизни старались мы решать не замкнуто и келейно, а сообща, на людях: кому сегодня читать шефскую лекцию, кому в дружинниках дежурить или ехать на овощную базу. А уж если договориться никак не удавалось, у всех, как назло, именно на сегодня запланированы были самые срочные и неотложные дела, оставалось одно-единственное: смеяьсь, 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. Чаше-наоборот.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Степан с интересом посмотрел на Павла, спросил?

- Счел, значит?

Павел промолчал.

- Покомандовать решил?

Павел ничего не ответил.

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

- В марте, - сказал Павел.

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

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

Схема анализа:

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

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

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

Ситуация № 5

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

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

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

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

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

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

- Подумать только! Меня! Сам директор!

Потом вдруг взглянула на машину, на панели которой, как всегда, в бешеном темпе металась 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 полукрытым 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 безразличную 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 переписет, у меня машина считает...

- Как знаете, - сказал директор, пожав плечами.

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

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

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

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

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

- Кому виднее? - переспросила Валерия.

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

- Я уволюсь? - тупо спросила Валерия.

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

- Никуда я не пойду, - угрюмо сказала Валерия.

Мы пошли к директору одни, без Немеровского и Валерии.

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

- Но почему Валерию Густавовну?

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

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

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

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

- И я к вам, - вставил Немеровский.

- И ничего против вас не имею.

- А я? Разве я имею?

- Вы добросовестный администратор.

- А вы - талант.

- Какой талант!

- Нет, талант! - настаивал Немеровский.

- А вы хороший человек! - вторила ему Валерия.

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

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

- Не такой уж умный!..

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

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

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

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

Как говорится, откуда ты, прелестное дитя?

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

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

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

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

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

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

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

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

- Вас? Почему?

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

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

Схема анализа:

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

Ситуация № 6

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

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

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

Схема анализа:

1. Охарактеризуйте стиль руководства лабораторией.
2. Оцените профессиональные и организаторские способности руководителя.
3. Оцените психологический климат в лаборатории.

4. Какие Вы видите пути формирования благоприятных условий для совместной творческой деятельности?

Ситуация № 7

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

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

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

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

Схема анализа:

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

Ситуация № 8

Условие: Вы - руководитель (любого ранга).

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

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

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

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

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

Вопросы: 1. С каким типом личности вам приходится иметь дело?

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

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

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

Постарайтесь понять причину поведения, поняв - прогнозируйте его.

Действия описывайте в логической последовательности.

Ситуация № 9

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

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

Вопросы: 1. С каким типом личности вам приходится иметь дело?

2. Почему он (она) могут переносить свою вину на других сотрудников? Есть ли в этом ваша вина, какая?

3. Перечислите этапы ваших действий по раскрытию данной ситуации.
4. Прогнозируйте поведение работника.
5. Охарактеризуйте с психологической точки зрения этот метод "нападения".
6. Перечислите основные пути решения этой ситуации.

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

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

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

Будьте достаточно беспристрастны, чтобы понять сущность личности и проступка.

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 разводите? 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.

Контролируемые компетенции: **УК-3, ПК-7**
Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

Тематика рефератов, проектов, творческих заданий, эссе и т.п.:

Примерная тематика рефератов

1. Руководитель и лидер. Особенности взаимоотношений.
2. Влияние личности руководителя на социально-психологический климат коллектива.
3. Влияние личности руководителя на эффективность деятельности коллектива.
4. Социально-психологические аспекты построения формальной структуры управления.
5. Неформальная структура управления и ее влияние на эффективность деятельности коллектива.
6. Влияние личности руководителя на профессиональное становление подчиненных.
7. Социально-психологические особенности поиска, формирования и подготовки резерва на руководящие должности.
8. Социально-психологическая компетентность руководителя и эффективность управления.
9. Личностно-значимые и профессионально-необходимые качества руководителя.
10. Социально-психологические аспекты подбора и расстановки кадров.
11. Амбивалентность внешних побудителей поведения как условие формирования индивидуального стиля деятельности руководителя
12. Психологические особенности деятельности руководителя в линейных организационных структурах
13. Психологические особенности деятельности руководителя в функциональных организационных структурах
14. Психологические особенности деятельности руководителей в штабных и матричных системах соподчинения
15. Интернализированная роль и институциональное управление
16. Методы управления как инструмент институционального управления
17. Организационные факторы как предпосылки возникновения психологических проблем при реализации планирования
18. Планирование и фактор неопределенности
19. Психологические механизмы снижения эффективности планирования и некоторые приемы коррекции ориентировочной основы выполнения этой функции
20. Регламентирование, нормирование, инструктирование как методы реализации организационной функции
21. Влияние организационных факторов на реализацию функции организации
22. Влияние личностных факторов на эффективность реализации функции организации
23. Психологические эффекты неоптимального делегирования полномочий
24. Нарушения в структуре деятельности по реализации контроля
25. Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля
26. Организационно-психологические предпосылки снижения эффективности контроля
27. Психологические закономерности реализации функции регулирования
28. Проблема неалгоритмизируемости регулирования
29. Принципы руководства, обеспечивающие «лучший путь» регулирования
30. Предпосылки снижения эффективности регулирования
31. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений
32. Управленческие решения в структуре деятельности руководителя
33. Соотношение понятий: индивидуальная управленческая концепция руководителя и индивидуальный стиль управленческой деятельности
34. Место управленческого взаимодействия в структуре деятельности по управлению
35. Сферы управленческого взаимодействия и его содержательные характеристики

36. Совместная деятельность и управленческое взаимодействие
37. Феномен самоорганизации коллективного субъекта деятельности в контексте управленческого взаимодействия
38. Место конфликта в системе факторов, влияющих на функционирование организации

Контролируемые компетенции: **УК-3, ПК-7**

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

Тестирование

1. *Организация* - определённый вид ..., характеризующийся сложным многоуровневым строением, способностью ..., ..., т.е. связанностью с более широкими структурами общества, когда носителями признака организации является ... деятельность двух и более лиц (дополните определение).

2. К характеристикам организации относят:

- а) наличие структуры взаимодействия между людьми;
- б) чувство причастности членов организации;
- в) сплочённость;
- г) организационную идентичность.

3. Определяет индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда подсистема организации:

- а) технологическая;
- б) формальная;
- в) неформальная;
- г) внеформальная.

4. Признаками организационной культуры являются деловое кредо и ... (дополните).

5. Функции неформальной структуры в организации:

- а) удовлетворение социальных потребностей личности;
- б) социального контроля;
- в) неформальное лидерство... (дополните).

6. Малая группа - небольшая по размеру общность (... человек), члены которой объединены ... и находятся в ... общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов (дополните).

7. За стадией стабилизации в развитии группы следует стадия.... (продолжите).

. Установите соответствие:

Конформизм	реальное или воображаемое присутствие других людей создаёт воздействия тормозящего характера, приводит к ухудшению результатов
Социальная фасилитация	повышение скорости или продуктивности деятельности индивида в присутствии соперника или наблюдателя за действиями данного индивида
Социальная ингибция	изменение поведения или убеждений под влиянием реального или воображаемого давления
Социальная лень	утрата самосознания и боязнь оценки, когда нормативное сдерживание значительно
Феномен деиндивидуализации	люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности
Феномен групповой поляризации	для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений
Феномен огруппления мышления	обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки её членов, как положительные, так и отрицательные; происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы

9. Признаки коллектива (исключите лишнее):

- а) наличие социально одобряемых целей;

- б) высокая сплочённость, нормальные межличностные взаимосвязи, гармоничные формальные и неформальные взаимоотношения;
- в) беспрекословное подчинение лидеру;
- г) особая форма взаимодействия личности и группы: личность отстаивает интересы группы, а группа - интересы личности;
- д) принцип развития личности вместе с развитием коллектива.

10. О благоприятном социально-психологическом климате говорят при наличии следующих его показателей (исключите лишнее):

- а) развитые межличностные отношения;
- б) высокая продуктивность деятельности;
- в) высокий уровень трудовой дисциплины;
- г) конформизм;
- д) участие членов группы в управлении;
- е) положительная установка на нововведения.

11. Определённая степень интеграции членов коллектива, основанная на общности их целей и интересов, называется:

- а) совместимость;
- б) сплочённость;
- в) сработанность;
- г) консолидация.

12. Показатель согласованности межиндивидуального взаимодействия в процессе совместной деятельности; основным её показателем является высокая производительность труда - это:

- а) совместимость;
- б) сплочённость;
- в) сработанность;
- г) консолидация.

12. Способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их индивидуально-психологических качеств, т.е. взаимодополняемость людей в процессе трудовой деятельности - это:

- а) совместимость;
- б) сплочённость;
- в) сработанность;
- г) консолидация.

13. Выделяют два вида совместимости: психофизиологическая и ... (дополните)

14. Какие утверждения являются верными:

- а) чрезмерная сплочённость может привести к конформизму;
- б) с повышением сплочённости возрастает продуктивность деятельности группы;
- в) совместимость способствует сработанности;
- г) с повышением продуктивности деятельности группы возрастает её сплочённость.

15. Проанализируйте приведённые ниже примеры конфликтов, выделив в них объект конфликта, участников, инцидент и конфликтную ситуацию; позиции и интересы участников; предложите прогноз развития событий в каждой ситуации.

Ситуация «Вспышка грубости»

Директор фирмы Т. во время осмотра новых помещений, находившихся в ведении экономиста С., увидел в новом отделе кучу мусора, оставшуюся после ремонта. Т. указал на это С. и заметил, что такое грязное помещение не может считаться подготовленным к эксплуатации. Замечание было сделано спокойно и предельно кратко - буквально в двух словах. Со стороны экономиста, однако, последовала вспышка грубости: «Я не обязан и не буду ничего убирать, а рабочей силы у меня нет. Так что, кому не нравится, пусть убирает сам». Директор попросил С. через час зайти к нему в кабинет.

Ситуация «Рацпредложение»

Научный сотрудник И. поссорился с директором. Многое при этом было непонятно: прежде И. всегда был дисциплинированным, никогда ни с кем не ссорился. А тут вдруг стал агрессивным, накричал на директора, заявив при этом, что «никогда не сможет его уважать».

Казалось бы, налицо конфликт сотрудника с директором. Но незадолго до этого директор стремился убедить сотрудника, будто его рацпредложение «нецелесообразно и никому не нужно». Сотрудник рацпредложение забрал, а директор использовал его идею и подал как свою. Предложение было принято и внедрено. И. об этом никому не рассказал, но некоторые сотрудники, присутствовавшие при разговоре, знали суть конфликта и не делали из этого тайны. Более того, они поддержали И. и выразили явное недоверие к действиям директора. В порыве гнева И. сказал, что ему не столько жаль рацпредложения, сколько директора, который смог пойти на обман.

Ситуация «Замечания в форме приказа»

Начальник конструкторского отдела Н. рассчитал данные для нового проекта. Свои данные он должен был согласовать с главным инженером П. Рассмотрев материалы, П. сделал ряд замечаний, с которыми Н. принципиально не согласился. Н. стал доказывать свою правоту. П. попытался навязать своё мнение и даже преподнести его в форме приказа. Тогда начальник отдела достаточно резко заявил, что поправки П. не будут учтены в работе, так как он некомпетентен в этом вопросе.

16. Проанализируйте причины конфликтов и на этой основе предложите рекомендации по их профилактике.

По вине руководителя:

- Плохая организация работы с группой со стороны руководителя.
- Наличие неэффективного стиля руководства группой.
- Неполное владение руководителем информацией о работе внутри организации.
- Отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными.
- Невмешательство руководителя в отношения между работниками.
- Отсутствие сплоченности в коллективе.
- Отсутствие группового единства.
- Низкая степень групповой активности.
- Разобщенность группы.
- Наличие неблагоприятного психологического климата в рабочей группе.
- Преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми.
- Отсутствие должного контроля по отношению к членам группы со стороны руководителя.
- Неправильное мотивирование подчиненных.
- Отсутствие положительного стимулирования подчиненных.
- Недостаточная степень ответственности за работу подчиненных.
- Отсутствие группового согласия.

По вине подчиненных:

- Личностное неприятие членами группы общих целей организации.
- Эгоистические тенденции поведения отдельных членов группы.
- Отрицательные социальные установки отдельных личностей в группе.
- Наличие агрессивных тенденций поведения у отдельных членов группы.
- Доминирование индивидуальных целей над групповыми у некоторых членов рабочей группы.
- Отсутствие ответственного поведения у некоторых членов группы при выполнении общих задач.
- Различное личностное осмысление причин конфликта.
- Нежелание найти единый рациональный подход к разрешению конфликта.
- Стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны от-

дельных членов группы.

17. В общении можно выделить три стороны:

- а) коммуникация (? ...),
- б) ?. (организация взаимодействия),
- в) социальная перцепция (восприятие и познание друг друга партнерами) (*дополните*).

18. Общая система значений, понимаемых всеми членами группы - это:

- а) тезаурус;
- б) словарь;
- в) аттракция;
- г) каузальная атрибуция.

19. Паралингвистическая система включает:

- а) жесты, мимику, пантомимику;
- б) движения глаз;
- в) систему вокализации;
- г) включение в речь пауз, плача, смеха, покашливания, сам темп речи.

20. Человек, использующий ... (*назовите стиль общения*) стремится контролировать других людей или использовать их в качестве «вещей».

21. Общение при ... (*назовите стиль общения*) предполагает конгруэнтность осознания, опыта, переживания и поведения.

22. Отождествление себя с другим, уподобление себя другому - это:

- а) рефлексия;
- б) идентификация;
- в) проекция;
- г) аттракция.

23. Приписывание другому человеку причин поведения, намерений, чувств, качеств личности - это:

- а) стереотипизация;
- б) идентификация;
- в) каузальная атрибуция;
- г) аттракция.

24. Информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на тот образ, который был создан заранее. Этот ранее сложившийся образ играет роль ореола, мешающего видеть действительные черты объекта восприятия (*эффект восприятия*).

25. Некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как известным штампом («сокращением») при взаимодействии с этим явлением:

- а) стереотип;
- б) предубеждение;
- в) каузальная атрибуция;
- г) аттракция.

26. Барьер, вызываемый различием тезаурусов собеседников, называется:

- а) фонетическим;
- б) логическим;
- в) семантическим;
- г) стилистическим.

27. Недоверие к коммуникатору, распространяемое на передаваемую им информацию, служит причиной барьеров:

- а) понимания;
- б) социально-культурного различия;
- в) отношения.

28. В ситуации восприятия знакомого человека действует эффект:

- а) ореола;
- б) первичности;
- в) новизны.

29. К причинам плохой коммуникации в организации можно отнести следующие:

- а) недостаточное понимание руководителем важности коммуникации, отсутствие обратной связи;

- б) неблагоприятный социально-психологический климат в организации;
- в) ? (*дополните*);
- г) неполнота воспринимаемой и передаваемой информации.

30. Установите соответствие:

Вид совещания	Цель совещания
<i>проблемное</i>	проводится в случае необходимости передать распоряжения по вертикали управления снизу вверх для их быстрейшего исполнения
<i>инструктивное</i>	проводится при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках и в подразделениях организации
<i>оперативное</i>	проводится для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии

Контролируемые компетенции: **УК-3, ПК-7**

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.

Задания к контрольной работе

Блок 1

1 в.

1. Сущность, цель и задачи психологии в управлении.
2. Формальная структура управления.
3. Руководитель в системе коммуникативных связей коллектива.

2 в.

1. Психология управления как самостоятельная отрасль психологических знаний.
2. Неформальная структура управления
3. Информационное сообщение и его слагаемые.

3 в.

1. Понятие субъекта и объекта управления.
2. Руководитель и лидер.
3. Психология приказа.

4 в.

1. Личность как субъект и объект управления.
2. Демократический стиль руководства и его особенности.
3. Психология критики.

5 в.

1. Коллектив как субъект и объект управления.
2. Авторитарный стиль руководства и его особенности.
3. Психология управления.

6 в.

1. Вертикальное и горизонтальное управление.
2. Пассивный стиль руководства и его особенности.
3. Личность руководителя и его индивидуально-психологические особенности.

7 в.

1. Руководитель и социально-психологический климат.
2. Эмоциональный фактор управления коллективом.
3. Теория формального бюрократизма М.Вебера.

8 в.

1. Подготовленность и специальные знания руководителя.
2. Авторитет руководителя и его слагаемые.
3. Особенности управления: женщина-руководитель женского коллектива; мужчина руководитель женского коллектива.

Блок 2

1 в.

1. Классификация и типология конфликтов.
2. Особенности управленческого общения.
3. Количественные и качественные способы анализа управленческих ситуаций.

2 в.

1. Причины конфликтов.
2. Законы управленческого общения.
3. Диаграмма Паретто.

3 в.

1. Предупреждение конфликтов.
2. Психологические механизмы формирования аттракции.
3. Схема Исикава.

4 в.

1. Технология разрешения конфликтов.

2. "Мозговой штурм".
3. Типология конфликтных личностей. 5 в.
1. Руководитель и конфликтные личности.
2. Условия и правила "мозгового штурма".
3. Психологическая технология "развала" управленческих ситуаций. 6 в.
1. Конфликты на работе.
2. Основные этапы "мозгового штурма".
3. Понятие конфликтогена. 7 в.
1. Психотипы субъектов общения.
2. Подбор и расстановка персонала.
3. Текучесть кадров. 8 в.
1. Психологическая техника убеждающего воздействия.
2. Психологические проблемы подбора руководящих кадров.
3. Аттестация кадров. 9 в.
1. Психологические проблемы подготовки руководящих кадров.
2. Общение как социально-психологический механизм управления.
3. Ротация кадров.

Вопросы к экзамену

1. Предмет и задачи психологии управления.
2. Основные области исследования в психологии управления.
3. Методы психологии управления.
4. Связь психологии управления со смежными психологическими направлениями.
5. Общее представление об управлении.
6. Классические функции управления.
7. Персонал управления.
8. Личность как субъект управления.
9. Общая характеристика понятий «руководство» и «стиль руководства».
10. Классификация стилей руководства К. Левина.
11. Двумерная модель стилей руководства Р. Блейка и Д. Моутона.
12. Стили руководства П. Херси и К. Бланшара.
13. Сущностные характеристики лидерства.
14. Специфика организационного лидерства.
15. Соотношение феноменов «лидерство» и «руководство».
16. Общая характеристика позиционного лидерства.
17. Виды власти организационного лидера.
18. Функции организационного лидера.
19. Эволюция теории лидерства в XX веке.
20. Мотивационная теория А. Маслоу.
21. Понятие карьеры.
22. Классификация факторов влияния на карьеру.
23. Типология построения карьеры.
24. Понятие стадий карьеры. Подход к проблеме стадий карьеры С. Н. Паркинсона.
25. Этапы трансформации индивидуальных карьерных ориентаций и установок (по Д. Осгуду).
26. Классификация карьерных ориентаций Э. Шейна
27. Профессиональные функции совещания как вида управленческого труда.
28. Социальные функции совещания как вида управленческого труда.
29. Роли председателя совещания.
30. Подготовка к совещанию.
31. Работа с предметом обсуждения в процессе совещания.
32. Работа с людьми в процессе совещания.
33. Практика делегирования полномочий.
34. Алгоритм процесса делегирования полномочий.
35. Ошибки делегирования.
36. Возможные ошибки руководителя.
37. Проведение руководителем дисциплинарной беседы.
38. Стратегии проведения переговоров.
39. Стили проведения переговоров.
40. Этапы выработки управленческих решений.
41. Психологическое воздействие и влияние в управлении.
42. Общая характеристика и виды манипуляций подчиненных и руководителей.
43. Общие понятия о группах и коллективах.
44. Общая характеристика и анализ причин возникновения малых групп.
45. Взаимоотношения в малой группе.
46. Поведение человека в группе и эффективность групповой деятельности.
47. Социально-психологические особенности группового взаимодействия.
48. Групповая сплоченность.
49. Групповая напряженность.
50. Факторы формирования первого впечатления в деловом общении.
51. Механизмы межличностного восприятия в деловом общении.

52. Роль оценки невербальных средств общения в профессиональной деятельности.
53. Барьеры общения и приемы повышения эффективности межличностного восприятия.
54. Социальная перцепция.
55. Особенности и функции профессионального общения.
56. Управленческое общение: понятие, принципы и функции.
57. Качество управленческого общения.
58. Элементы коммуникативного процесса и виды коммуникации.
59. Области коммуникативного взаимодействия руководителя с персоналом.
60. Коммуникативные сети в организации.
61. Природа и разновидности конфликта.
62. Структура и динамика организационного конфликта.
63. Управление конфликтом.
64. Понятие «социально-психологический климат» коллектива.
65. Физиологические основы рационализации трудовых процессов.
66. Физиологически обоснованный режим труда и отдыха.
67. Функциональные состояния и их влияние на трудовую деятельность человека.
68. Особенности динамики работоспособности и утомления.

Контролируемые компетенции: **УК-3, ПК-7**

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 4.