

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра инноватики и строительной физики
имени профессора И.С. Суровцева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине
«Психология управления»
для студентов направления 27.03.05 «Инноватика»
(профиль «Инновационные технологии») всех форм обучения

Воронеж 2022

УДК

Составители:
канд. техн. наук, доцент С.Н.Дьяконова,
ассистент А.В. Ботиенко

Психология управления: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Психология управления» для студентов 27.03.05 «Инноватика» профиль «Инновационные технологии»/ ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: С.Н. Дьяконова, А.В. Ботиенко. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. – 41 с.

Указания содержат практические задания, а также примеры задач, необходимые для эффективной работы на практических занятиях по профильной дисциплине «Психология управления».

Предназначены для обучающихся всех форм обучения по направлению 27.03.05 «Инноватика» профиль «Инновационные технологии».

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_ПУ_Практ_БАК_2022.pdf.

Библиогр.: 28 назв.

Рецензент–Е.А. Шарапова, канд экон. наук, доцент кафедры цифровой и отраслевой экономики ВГТУ.

Издается по решению редакционно-издательского совета Воронежского государственного технического университета

Введение

Говоря об управлении, чаще всего подразумевают экономические и либо технологические его аспекты. Но не менее важными, а порой решающими, являются его психологические стороны. Конфликты, плохой психологический климат в коллективе обычно возникают при неправильной организации взаимоотношений, от недопонимания или несоблюдения законов психологии в управлении людьми.

Целью психологии управления как науки и практики является обеспечение психологической подготовки менеджеров, формирование и развитие их психологической управленческой культуры, создание необходимых предпосылок для теоретического понимания и практического изучения важнейших проблем сферы управления.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которого их анализ в плане управления оказывается неполным.

Основные темы исследований в психологии управления: изучение личности и работника в организации, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива.

Наиболее актуальными для организации психологическими проблемами в области психологии управления являются вопросы повышения профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и другое; повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала; поиски активизация человеческих ресурсов организации; оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации; оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации.

Психология управления, изучая структуру, специфику и особенности управленческой деятельности, показывает пути и средства превращения ее в эффективный инструмент решения разнообразных менеджерских задач. Овладеть управленческой деятельностью – значит, уметь наиболее эффективным образом организовывать каждый ее компонент. Овладение собственной деятельностью, превращение себя в субъект деятельности, есть овладение каждым ее психологически значимым компонентом. А для того, чтобы овладеть каждым компонентом своей деятельности, нужно знать эти компоненты, и психологическую структуру деятельности вообще, и управленческой деятельности в частности.

При изучении психологии управления студент осваивает общеобразовательную дисциплину, формирующую у него общие психологические знания и навыки как у будущих специалистов потребительской кооперации в сфере управленческих отношений.

Цель практикума – предложить практический материал, активно формирующий навыки психологич

еской управленческой культуры межличностного взаимодействия в сфере решения проблем управленческой деятельности.

Практикум содержит десять тем, в которых предложены вопросы для обсуждения, темы рефератов, рекомендуемая литература, практические задания, состоящие из психологических тестов, ситуаций для анализа, тренингов.

Кроме этого, в пособии предложены примерные темы научных работ, докладов по дисциплине и словарь терминов.

Ролевые и управленческие ситуации

Задание №1

Вы являетесь руководителем крупной фирмы, занимающейся производством и сбытом продовольственных товаров. Вам предстоит:

- рассмотреть и утвердить план развития производственных мощностей на следующий год;
- проконтролировать результаты деятельности подразделений; подготовить ответные письма в адрес предприятий-партнеров;
- изучить опыт работы наиболее прогрессивных предприятий вашей отрасли.

Какие из перечисленных полномочий вы можете делегировать подчиненным в условиях дефицита времени и почему?

Задание №2

Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:

- закупка новых видов оборудования; обучение персонала работе на нем;
- временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы;
- изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).

Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне.

В роли руководителя кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Задание №3

Отдел предприятия занимается обработкой информации. Большинство работниц трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных с помощью компьютерных программ. Работницы предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат. Молодежь стремится сесть за компьютеры, однако они плохо знают процесс обработки и без помощи опытных работниц им не обойтись.

В роли руководителя предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Задание №4

Работники отдела рекламы и информации фирмы «Альбатрос»

выполняли задание по разработке и проведению рекламной кампании по продаже продуктов из сои. Экономический эффект от проведения рекламной кампании составил 500 тысяч рублей.

В роли руководителя кадровой службы фирмы «Альбатрос» предложите меры поощрения и вознаграждения с учетом рекомендаций Т. Питерса и Р. Уотермена.

Оформите докладную записку на имя руководителя и приказ о поощрении.

Задание №5

В ходе проверки работы отдела маркетинга компании «Парнас» 18.10.05 был выявлен ряд нарушений:

- маркетолог О. К. Озеров допустил ошибки в оформлении финансовых документов;
- менеджер по связям с общественностью Б. П. Волков провалил организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;
- старший маркетолог Л.О. Сеницына несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана выпуска продукции на следующий год.

Руководитель фирмы «Парнас» применил к работникам следующие меры наказания:

- О. К. Озерову и Б. П. Волкову был объявлен выговор в приказе от 20.12.05;
- Л. О. Сеницыной выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые;
- Л. О. Сеницына переведена временно на должность инспектора по кадрам.

Проанализируйте решение руководителя. Укажите, какие ошибки допущены им при применении мер управленческого воздействия «наказание». Ваши действия в данной ситуации.

Задание №6

Вы являетесь руководителем крупной фирмы, занимающейся производством и сбытом продовольственных товаров. Вам предстоит:

- рассмотреть и утвердить план развития производственных мощностей на следующий год;
- проконтролировать результаты деятельности подразделений; подготовить ответные письма в адрес предприятий-партнеров;
- изучить опыт работы наиболее прогрессивных предприятий вашей отрасли.

Какие из перечисленных полномочий вы можете делегировать подчиненным в условиях дефицита времени и почему?

Задание №7

Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:

- закупка новых видов оборудования; обучение персонала работе на нем;
- временное сокращение выпуска продукции и соответствующее уменьшение размера заработной платы;
- изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).

Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, повышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне.

В роли руководителя кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Задание №8

Отдел предприятия занимается обработкой информации. Большинство работников трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных с помощью компьютерных программ. Работники предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат. Молодежь стремится сесть за компьютеры, однако они плохо знают процесс обработки и без помощи опытных работников им не обойтись.

В роли руководителя предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Задание №9

Работники отдела рекламы и информации фирмы «Альбатрос» выполняли задание по разработке и проведению рекламной кампании по продаже продуктов из сои. Экономический эффект от проведения рекламной кампании составил 500 тысяч рублей.

В роли руководителя кадровой службы фирмы «Альбатрос» предложите меры поощрения и вознаграждения с учетом рекомендаций Т. Питерса и Р. Уотермена.

Оформите докладную записку на имя руководителя и приказ о поощрении.

Задание №10

В ходе проверки работы отдела маркетинга компании «Парнас» 18.10.05 был выявлен ряд нарушений:

- маркетолог О. К. Озеров допустил ошибки в оформлении финансовых документов;
- менеджер по связям с общественностью Б. П. Волков провалил

организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;
— старший маркетолог Л.О. Сеницына несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана выпуска продукции на следующий год.

Руководитель фирмы «Парнас» применил к работникам следующие меры наказания:

- О. К. Озерову и Б. П. Волкову был объявлен выговор в приказе от 20.12.05;
- Л. О. Сеницыной выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые;
- Л. О. Сеницына переведена временно на должность инспектора по кадрам.

Проанализируйте решение руководителя. Укажите, какие ошибки допущены им при применении мер управленческого воздействия «наказание». Ваши действия в данной ситуации.

Задание №11

Выприняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего о Институт внешнеэкономических связей, экономики и права), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем, он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с Услуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Задание №12

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой.

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задание №13

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

Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задание №14

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии со скорблением. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание №15

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные ситуации.

Задание №16

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль над его служебной деятельностью.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание №17

В НИИ одного министерства по приглашению директора авливается группа молодых исследователей, которая получает статус лаборатории, а елидер — молодой и талантливый ученый — должность начальника.

В коллективе НИИ создание лаборатории было встречено настороженно. Молодые люди были полны энтузиазма и в то же время отличались

некоторым высокомерием по отношению к остальным сотрудникам института. Директор института поддерживал лабораторию, направлял в нее основные ресурсы — ставки, оборудование.

Эта поддержка была не совсем бескорыстной — лаборатория, разрабатывающая перспективное направление в науке, должна была поправить репутацию института, который считался одним из самых консервативных среди смежных НИИ. Отчасти по этой причине между директором и руководителями министерства сложились напряженные отношения.

Многие из сотрудников, в основном старые друзья директора и его ученики, в месте которых мион создал институт, были недовольны ростом влияния новой лаборатории, ощущая угрозу своей деятельности, тем более что часть старых кадров не могла освоить новые методы. По их мнению, самым верным способом дискредитации лаборатории было бы доказательство не применимости

ти для института предлагаемых ею новых методов исследования идемонстрация практической неопытности молодых сотрудников лаборатории.

В институте начались конфликты, в которых директор пытался играть роль олимпийского миротворца.

Но старым сотрудникам института удалось убедить директора, что начальники лаборатории покусается на его пост, тем более что у последнего установились хорошие контакты с директорами смежных НИИ и руководством министерства. Лаборатория лишается всякой, в том числе и материальной, поддержки директора. Тогда эту функцию взяло на себя министерство: целевые ассигнования стали направляться прямо в лабораторию через директора. Обстановка в институте резко обострилась, и, чтобы как-то оздоровить ее, руководством министерства решили выделить лабораторию из состава НИИ, причем большая доля финансирования, предназначавшегося ранее НИИ, стала направляться в лабораторию. Теперь конфликт перерос в конфликт между двумя организациями.

Лаборатория быстро росла. По квалификационному уровню сотрудников она была выше НИИ, по численности сравнимасним, а по результатам деятельности ушла далеко вперед. Начальник лаборатории по своему положению стал равен директору НИИ. И когда директор института ушел на пенсию, министерство отдало приказ ослиянии НИИ с лабораторией и о назначении начальника лаборатории директором НИИ. Поскольку создавалась новая организация, все сотрудники лаборатории и НИИ должны были вновь поступать на работу. Министерство бралось трудоустроить всех, кого директор нового НИИ не считал возможным оставить в институте. Естественно, лаборатория вошла в НИИ в полном составе, и ее сотрудники заняли ведущие посты.

Предположите психологические особенности дальнейшего общения руководителя и сотрудников. Оцените степень конфликтности ситуации.

Задание №18

Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им накануне анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой классное место по карано.

Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой, уже не молодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, — обрушилась она на Евдокимова, — использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссия пояснила: «Моя столовая — ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в

перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить — была занята — и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на складке продуктов».

Предположите результаты совещания. Что должен сделать руководитель, чтобы локализовать конфликт?

Задание №19

В кабинете экономиста банка произошёл громкий разговор с клиентом банка взаимными упреками и обвинениями. Нашумывала из своего кабинета (он находился рядом) главный бухгалтер банка. Быстро узнав сотрудника причину шума, она пригласила клиента пройтись в кабинет. Там она налила ему кофе, предложила сесть в кресло и между ними состоялся следующий диалог.

Главбух:

«Вы знаете, я хочу попросить у Вас прощения за некорректное поведение своего сотрудника.»

Клиент: «В налоговой указывают, да ещё тут во всякие правила тычут, а тут годовой отчет на носу, и времени ни на что не хватает. Все! Мы переходим от Вас в другой банк.»

Главбух:

«Хорошо. Это Ваша воля. Но пока разрешите не взглянуть на документы, которые Вы привезли.» *Смотрит документы* «Так, ну ясно. Вы знаете, это довольно типичные сейчас ошибки. Я думаю, если Вы сделаете несколько звонков и уточните реквизиты получателей, то они уже сегодня получат деньги на свой счет. Если мы отправим эти документы так, как они подготовлены, то они уйдут в неизвестном направлении. Вот Вам телефон, пожалуйста, если хотите - звоните, нет - мы принимаем такие документы, однако вся ответственность ляжет на Вас. Кстати, мы уже просили Вашего представителя повнимательнее относиться к оформлению документов во избежание недоразумений.»

Клиент: «Мне об этом никто не докладывал, а пока разрешите воспользоваться Вашим телефоном.»

Клиент делает несколько звонков, уточняет реквизиты получателей. Главбух банка вызывает одного из экономистов банка и даёт ему поручение переделать платёжные поручения. Через 30 минут все документы были готовы и приняты к исполнению.

Прощаясь, клиент сказал:

«Спасибо, что уделите мне столько внимания, я постараюсь на работе во всех ошибках разобраться. Досвидания.»

Главбух: «Досвидания.»

Клиент по-

прежнему обслуживается в этом банке. Отношения между ними нормальные.

Охарактеризуйте основные особенности и приемы общения, использованные главным бухгалтером в разговоре с клиентом банка.

Задание №20

Вы являетесь партнером в фирме, занимающейся покупкой билетов в городах С и Н. Цель вашей фирмы — приобретение билетов на популярные концерты и спортивные соревнования, которые будут перепроданы. Ваши потенциальные клиенты — это должностные лица высших уровней, которые не имеют достаточно времени стоять в длинных очередях за билетами.

Каждому официально разрешается приобретать только четыре билета на одно представление. Раньше вы нанимали студентов, которые стояли в очередях и приобретали билеты. Даже выплачивая минимальную зарплату, вы поняли,

что такой метод действия слишком дорог, чтобы получать нормальную прибыль.

Вскоре вы обнаружили, что существует другой, менее дорогой способ обеспечить покупку билетов. Несколько недель назад вы наняли для этого бездомного. По окончании в очереди, вы обеспечивали его двухразовым питанием. В обмен на четыре билета вы платите ему 100 рублей. Оставшись довольным проделанной работой, вы нанимаете еще бездомных. Создается впечатление, что они остаются довольны оплатой работы и едой, ваши прибыли постепенно возрастают.

Казалось, все шло отлично до вчерашнего вечера, когда вам позвонили из отдела по продаже билетов. Менеджер был расстроен двумя вещами. Во-первых, поступили жалобы от обычных покупателей билетов, что они стоят часами в очереди только для того, чтобы узнать, что все билеты проданы.

Во-вторых, поселения бездомных перед отделом по продаже билетов портят внешний вид имиджа предприятия. Один особенно разгневанный покупатель устроил скандал из-за того, что он вынужден стоять в очереди с "грязными, невымытыми бомжами".

Сегодняшня утренняя газета сообщила о вашем бизнесе. Очень беспокоенный, с газетой в руке ваш партнер ворвался к вам в кабинет. Заранее прочитав статью, вы спешно говорите: "Честно говоря, эта статья явилась настоящим сюрпризом для меня. Мне казалось, что мы не только предоставляем услуги нашим клиентам, но и помогаем бездомным — обеспечиваем их пищей и деньгами, которых они не имели бы без нас".

Успокоившись, партнер просит провести тщательный анализ ситуации, и вы соглашаетесь предоставить ему отчет в письменной форме. Проводя анализ, вы задаетесь следующими вопросами. Действительно ли вы помогаете бездомным или вы только пользуетесь их затруднительным положением? Наносите ли вы кому-нибудь вред? Следует ли вам продолжать свою деятельность, нанимая бездомных? Следует ли вам внести некоторые изменения в вашу деятельность?

- а) Продумайте ответы на следующие неоднозначные вопросы:
- Какие факты необходимо принять во внимание?
 - Какие этические последствия будут при принятии решения продолжать нанимать бездомных?
 - На каких категориях отразится это решение?
 - Какие законные/договорные условия должны быть учтены?
 - Обеспечивает ли этический свод законов решение данной проблемы?
 - Какие плюсы и минусы будут существовать для каждой категории?
 - Какие обязательства перед каждой категорией возникают у компании?
 - Что должна предпринять фирма?

б) Выделите основные моменты в вашем докладе партнеру. в) Составьте отчет для вашего партнера.

Задание №21

Компания "К", основной поставщик частей двигателя для завода, производящего самолеты, разработала новый технологический процесс.

Этот метод сокращает цену производства на 11%. Новый продукт удовлетворяет стандартам компании, государства и потребителей; но риск неудачи выше по сравнению с использованием ныне существующей, более дорогой технологии. Неудача, если это произойдет, вызовет отказ работы двигателя во время

полета. а) На основе анализа как вы примете решение? Выделите основные моменты вашей позиции.

б) Как вице-президент по производству, вы резко выступаете против применения нового процесса производства. Поэтому вам поручено разработать новый, более эффективный технологический процесс. Должен ли ваш доклад начальству включать моменты, соответствующие этическим нормам? Или вы должны указать только те детали, которые требуют начальство для применения проекта? Выделите основные моменты вашего доклада.

в) Составьте отчет президенту компании и руководству по производству.

Задание №22

Корпорация "N" нанимает пятерых работников для производства детали В-132. Отдел по производству выдвинул идею закупить специальную машину, которая может обеспечить тот же объем производства при

снижении затрат на 75 тыс. руб. Пять человек окажутся безработными при принятии такого решения. В прошлом году корпорация получила прибыль в размере 60 млн руб., или 3 руб. за акцию (20 млн акций). Выступая в роли вице-президента по производству, вы должны сделать отчет президенту компании.

- а) Основываясь на анализе, какое решение вы примете?
- б) Выделите основные моменты вашего доклада президенту компании.
- в) Составьте отчет президенту компании.

Задание №23

Представьте, что вы руководитель. Как вы поступите?

1. Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно вы познакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлена связь между курением и раковыми заболеваниями.
2. Ваш научно-исследовательский отдел усовершенствовал один из выпускаемых фирмой товаров. Товар не стал по-настоящему «усовершенствованной новинкой», но вы знаете, что появление подобных утверждений на упаковке и в рекламе повысит его сбыт.
3. Вас попросили пополнить «дешевый» сектор вашего товарного ассортимента упрощенной моделью, которую можно было бы рекламировать для привлечения покупателей. Товар, лишенный усовершенствований, будет не очень хорошим, но можно надеяться, что коммивояжеры сумеют уговорить покупателей приобретать более дорогую модификацию. Вас просят дать «зеленый свет» созданию «раздетого» варианта.
4. Вы беседуете с женщиной, которая еще совсем недавно была управляющей по товару в конкурирующей фирме, и считаете, что ее можно взять на работу. Она судовольствием расскажет вам обо всех планах конкурента на предстоящий год.
5. У одного из ваших дилеров на важной сбытовой территории недавно начались неурядицы в семье, и показатели его продаж упали. В прошлом это был один из самых высокопроизводительных продавцов фирмы. Как скоро войдет в норму его семейная жизнь, неясно, а пока что большое количество продаж теряется. Есть юридическая возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.
6. Есть шанс привлечь крупного клиента, который будет много значить и для вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может работать «подарок». Вам помощник советует послать этому агенту на подарок цветной телевизор.
7. Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своему товару свойство, которое окажет большое влияние на сбыт. На ежегодной специализированной выставке у этой фирмы будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет вам об этом новом свойстве товара. Вы без труда можете послать на этот прием своего соглядатая, чтобы узнать о нововведении.
8. Вы изо всех сил стараетесь добиться заключения большого контракта и

- в ходе переговоров о продаже вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но, если вы наметите ему об этой возможности, он, по всей вероятности, передаст заказ вашей фирме.
9. Вам предстоит выбрать одну из трех рекламных кампаний, в общих чертах разработанных рекламным агентством для вашего нового товара. Первая кампания (А) построена на частной информации и принципах «мягкой продажи». Вторая кампания (Б) использует сексуально-чувственные мотивы и преувеличивает выгоды товара. Третья кампания (В) – запутанная, кричащая, вызывающая раздражение, но она наверняка привлечет к себе внимание аудитории. Предварительные тесты показали, что по своей эффективности ролики располагаются в следующем порядке: В, Б, Д.
 10. Являясь вице-президентом по маркетингу пивоваренной компании, вы узнаете, что в одном из самых прибыльных для вас штатов собираются поднять возраст официально разрешенного потребления спиртных напитков с 18 лет до 21 года. Вам предложили присоединиться к другим пивоварам, организующим лобби против законопроекта, а также сделать определенные денежные взносы.
 11. Вы хотите опросить выборку потребителей об их реакциях на товар конкурента. Предлагается провести эти интервью как бы от имени некоего несуществующего обезбидного Института по исследованию маркетинга.
 12. Вы выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Ваш помощник подсказывает, что сбыт пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды.
 13. Вы беседуете с способной женщиной, желающей поступить к вам торговым агентом. Уровень ее квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали ранее. Однако есть подозрения, что ее прием на работу вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших нынешних торговых агентов, среди которых нет женщин, и может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.
 14. Вы управляющий службой сбыта в фирме, торгующей энциклопедиями. Обычно коммивояжеры-торговцы энциклопедиями проникают в дом под предлогом якобы проведения проса. Окончив вопрос, он переключается на выполнение своей коммерческой задачи. Этот метод представляется чрезвычайно эффективным и применяется большинством конкурентов.

Задание №24

На совещании обсуждался вопрос представления к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос представления к такому званию по соответствующему Положению мог

решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А. Дополнительная информация:

- А) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;
- Б) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижений по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехив научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С. Приходом нового руководителя С. А. был назначен на высшую должность);
- В) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, был не большая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Задание №25

Группа переводов отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника группы Миронова. Он старался 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.

Отношения в группе были хорошие. Переводчицы — молодые женщины примерно одного возраста — помогали друг другу. Никаких трений, а тем более конфликтов, между ними не возникало. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на которой Миронов обычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и сообщал о предстоящих переводах. Сами переводчицы предлагали для перевода дополнительный материал, интересный и точный.

В группе объектом всеобщей опеки была Зebrova, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека ее немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Зebrova предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал по устройству, разработка которого в данный момент в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Миронов, убедившись в ценности материала, велел Зebroвой отложить в сторону остальные переводы и немедленно приняться за эту серию. Зebrova взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудилась в субботу, воскресенье и вечерами. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработке устройства. Деятельность Зebroвой

была замечена руководством конструкторского бюро. Миронов на совещаниях не сколько раз отмечал полезную инициативу Зебровой, указывая на высокое качество ее переводов. Объем работы, выполненный Зебровой, оказался значительно больше, чем у любой другой переводчицы.

По прошествии примерно двух месяцев обстановка в группе резко изменилась. Миронов, заходя в комнату переводчиц, часто видел, что Зеброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате — тягостная тишина. Иногда его приходило брызгать громкие споры. Повсеместно стало видно, что переводчицы изменили свое отношение к Зебровой. Сначала они молча не одобряли ее рвение. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности. Потом открыто стали обвинять Зеброву в желании выделиться из коллектива, сделать карьеру. Обстановка все ухудшалась. Общий объем переводов в группе явно уменьшился. Если раньше кое-кто из переводчиц засиживался вечерами, то теперь все, кроме Зебровой, находилось на работе строго положенное время и переводов домой не брали. Иссякла и инициатива на традиционных еженедельных совещаниях — все сидели молча и ждали указаний Миронова. Тот пытался было устыдить переводчиц, показать, что они несправедливо относятся к Зебровой, выразить недовольство и понизившейся выработкой, но из толкнулся на глухое и неodobritельное молчание.

Отношения в группе стали улучшаться, когда, договорившись с руководством группы технической информации, Миронов пересадил Зеброву в другую комнату. Теперь переводчицы стали довольно часто встречаться и в обеденное время. Однако объем переводов продолжал снижаться и затем стабилизировался, хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Это было замечено начальником отдела. Миронов на совещании группы поднимал вопрос о понизившейся выработке и ставил в пример Зерову. Переводчицы апеллировали к существующим нормам перевода. Действительно, норма неукоснительно выполнялась всеми. Тогда Миронов добился введения премиальной системы, поставив премию в зависимость от перевыполнения нормы перевода и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30% ежемесячного заработка. Результат оказался неожиданным — все четыре переводчицы положили на стол Миронова заявления об увольнении. Уговоры не помогли: через две недели в группе переводов осталась одна Зеброва.

Задание №26

На совещании в след за кратким выговором высказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, по началу несколько напряженное, быстро повеселело. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Задание №27

Всякий раз, когда вы ведете совещание, разбирая недочеты в работе, критикуете работу одной из подчиненных и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Задание №28

На совещании вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

Выделите ошибки руководителя, допущенные на совещаниях, предложите выход из ситуации.

Задание №29

Один из новосибирских банков в конце декабря 2006 г. С 1 января 2007 г. изменились система нумерации счетов, форматы платежных поручений и других расчетно-денежных документов.

Один из клиентов банка постоянно нарушает новые правила: то укажет неверный счет, то платежное поручение составит не по формату, то еще что-нибудь оформит не так как надо.

Обычно в банк с этими документами приезжал рядовой бухгалтер фирмы. Если документы были не в порядке, он ехал обратно и переделывал их. Однако этот раз в банк приехал главный бухгалтер и привез соответствующие

документы. Он отдал эти документы экономисту, обслуживающему их. Экономист, внимательно просмотрев документы, вернул их обратно со следующими словами:

«Я не могу принять к исполнению эти документы, так как они неправильно оформлены, некоторые счета указаны неверно.»

Клиент (главный бухгалтер фирмы) спросил: «Как это неверно? Здесь все указано как надо и в полном объеме! Вы, пожалуйста, не придирайтесь, а выполняйте свою работу!»

На это экономист ответил: «Я в отличие от Вас знаю свою работу, и не моя вина, что в Вашей фирме никто ничего не слышал о новых требованиях. Вот Вам новые правила, идите, сядьте в кресло и почитайте, потом переделайте все документы и приходите ко мне.»

После этого от ответа сотрудника банка клиент возмущенно заявил: «Ну это уже издевательство! Не надо мять наши правила! Так как в Вашем банке не идут навстречу клиентам, то мы немедленно закрываем здесь свой счет и переходим на обслуживание в другой банк!»

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения клиента банка

Задание №30

Участники: президент банка Иванов и генеральный директор торговой фирмы Петров.

Торговая фирма захотела взять кредит в банке сроком на один год. Банк предоставляет этот кредит под 1% годовых. Составляется договор между юридическими лицами, который дополняется личной устной договоренностью о том, что Петров 5% суммы кредита выплачивает лично Иванову.

По истечении срока кредит вовремя не возвращается, кроме того, Петров решает, что 5% Иванову слишком много и он вполне обойдется суммой в 1%.

Так как срок истекает, включились штрафные санкции за неустойку (это 20%). Петров, желая погасить свой кредит, направляет в банк необходимые средства, рассчитывая штраф погасить позже. Однако Иванов поступающие средства зачисляет в счет погашения штрафа, а на сумму кредита продолжает и дальше начислять процент неустойки, игнорируя требования Петрова.

Петров начинает терпеть серьезные убытки. Иванов оказывает юридическую помощь, поэтому Петров, чтобы не доводить дело до полного разорения своей фирмы, решает, по совету знакомых, выполнить условия устного договора и выплачивает долг Иванову.

Как только его личный интерес был учтен, Иванов реализует свои обязательства перед Петровым и закрывает его задолженность перед банком в нужном торговой фирме направлении, то есть погашает основной долг Петрова банку, а не штрафные проценты.

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения обоих участников сделки.

Задание №31

"Я хочу описать ситуацию, в которой главным действующим лицом была моя подруга. Она жила в другом городе, а в этом сняла комнату. Квартирная хозяйка сначала показала себя только с хорошей стороны.

Она сама покупала продукты, готовила на двоих и т.п. Но прошло много времени и она сказала, что она - большая любительница выпить. Однажды в пьяном бреду она сказала открытым текстом, чтобы та убиралась из ее квартиры. Тане два раза повторять было не надо. Она сразу позвонила по нескольким имеющимся у

неетелефонами муж через день переехала на новую квартиру. Однако проблема стояла в том, что Таня заплатила за месяц вперед, а прожила у этой женщины всего неделю. Когда она переезжала, хозяйка сказала, что отдаст ей оставшиеся деньги только после того, как Таня оплатит все счета за междугородные телефонные звонки.

Счета, естественно, еще прийти не могли, так как звонки были сделаны накануне. Чтобы побыстрее вернуть свои деньги, Таня через несколько дней сходилана Центральный переговорный телефонный узел и оплатила счета, а квитанции взяла, чтобы показать хозяйке.

Когда Таня пришла за деньгами и принесла квитанции, хозяйка заявила, что все это вранье и пока она не получит счета по почте, разговаривать с ней не будет. Доводы, что оплаченные счета по почте не приходят, на нее не действовали. Поэтому в первый раз подруга ушла ни с чем. Она стала теперь регулярно звонить хозяйке и спрашивать, когда можно прийти за деньгами. Однако на все свои вопросы она сначала получала невразумительные ответы, а затем та и вовсе стала бросать трубку.

Поэтому однажды Таня решила приехать для серьезного разговора, а я ее сопровождала в этой поездке. Когда мы позвонили, хозяйка открыла дверь абсолютно спокойная и уверенная в себе. Мы сразу заметили, что она опять была "под градусом". Она сразу же заявила, что денег у нее нет, и чтобы мы выметались по-хорошему. Эту просьбу мы спокойно проигнорировали и дали понять, что без денег не уйдем. Будучи в нетрезвом состоянии, хозяйка начала нас сорать. Когда подруга ответила ей тем же тоном, хозяйка совсем взбесилась и начала толкаться, показывать фиги и ругаться матом. Они сцепились, и я с трудом их растащила по углам.

Сидя на безопасном друг от друга расстоянии и трясущими ся от переполнявших их чувств руками, они продолжали выяснять отношения. Правда, теперь разговор протекал уже в более спокойных тонах. Хозяйка стала убеждать нас, что денег у нее нет, что пенсию не приносят и т. д. и т. п. Тогда мы сказали, что согласны подождать до пенсии, если она даст в залог какую-нибудь дорогую вещь, кажется, мы показали на норковую шапку. На это предложение

последовал новый взрыв эмоций. Она закричала, что хоть убейте ее, денег все равно нет, соскочила со стула, схватила веревку и сказала, что пойдет в ванну и повесится. Мы усадили ее на место, забрали веревку и предложили деньги поискать вместе. На это она удивительно легко согласилась и сказала, что если мы деньги найдем, то можем их забрать. Но потом вдруг резко изменила решение и попыталась вытолкать нас из квартиры силой. Когда у нее это не получилось, она сказала, чтобы мы вышли, а она нам скинет деньги с балкона.

Мы обвинили ее в нелогичности, так как пять минут назад она говорила, что денег у нее вообще нет. Естественно, мы уходить из квартиры не собирались. На это заявление последовал ураган угроз. На что моя подруга ответила, что мы сами девчонки-то молодые и, следовательно, у нас есть молодые друзья, которые не составят труда выставить ее из этой квартиры.

И тут мы поняли, что попали в точку, потому что хозяйка резко побледнела, потом на щеках выступили некрасивые пятна, и даже показалось, что она сразу протрезвела. Еще через несколько минут пререканий она достала из стиральной машины пачку денег и отсчитала Тане положенную сумму. Причем стало столько больше, это была довольно внушительная пачка денег.

После этого она, сразу подобревшая, разулыбавшаяся, проводила нас до подъезда, расцеловала обеих и потом еще помахала рукой с балкона. Видимо, действительно подействовала угроза лишить ее квартиры. Однако никаких таких влиятельных молодых друзей у нас с Таней не было".

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения участников переговоров.

Задание №32

Рассказ участника сделки: «Наша фирма продала книжному магазину небольшую партию календарей. "Для пробы", - как сказали сотрудники магазина. Нам же необходимо было срочно продать всю партию. Для того чтобы это осуществить, мы послали в магазин двух якобы представителей фирмы из далекого восточного, но очень богатого района страны. Эти "представители" пришли в восторг от календарей и договорились о закупке всей партии товара, как только она будет на складе магазина. Оплата может быть произведена по факту: покупатель забирает все, что ему предоставили, и тут же оплачивает товар на личные средства».

Сотрудники магазина, предвкушая просто ошеломительную прибыль, срочно купили у нас всю партию календарей. В назначенный день завершения сделки "представители очень богатой фирмы", как Вы понимаете, не явились. Попытка отыскать их сотрудников магазина, естественно, тоже не удалась».

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения всех участников сделки.

Психологические игры

Игра 1: «Спасение в катастрофе или кораблекрушение»

Цель: выявление лидерских и управленческих качеств.

Инструкция. Группа дрейфует на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара яхта тонет. Точные ее координаты определить не удастся из-за поломки навигационных приборов. Примерное местонахождение - около тысячимильк юго-западу от ближайшей земли.

Экипаж сумел спустить на воду прочный надувной плот с веслами. На нем оказались всего 15 следующих предметов:

1. Секстант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с водой.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка сарайским рационом.
6. Карта Тихого океана.
7. Надувная подушка.
8. Канистра нефтегазовой смеси.
9. Портативный транзисторный приемник.
10. Порошок для отпугивания акул.
11. Лист фанеры (10 кв. м).
12. Бутылка рома крепостью 80%.
13. Десять метров нейлонового шнура.
14. Две пачки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

Необходимо проанжировать 15 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания: поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 - у второго по значению и так далее до пятнадцатого. (Список предметов раздается участникам игры.)

Этап 1. Каждый выполняет задание самостоятельно.

Этап 2. Задание выполняется малыми группами.

Этап 3. Задание выполняется большой группой.

Замечания: Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти. Тянуть время не надо - можно погибнуть.

Процедура оценки участников игры:

1. Сравнить индивидуальною анжирование с групповым.
2. Дать ответы на следующие вопросы:
 - Какова была атмосфера в группе?
 - Что мешало достижению согласия в группе?

- Кто проявлял активность?
- Кто находился в пассиве?
- Кто доминировал?
- Каким способом оказывалось влияние?

Игра 2: «Полярности: конфликт «нападающего» и «защищающегося»

Цель: понять противоречивые стороны своей личности и получить лидерский опыт активного отстаивания своей точки зрения.

Инструкция: «Сядьте с партнером друг напротив друга и решите, кто из вас будет «нападающим», а кто — «защищающимся». После этого начните разговор. Пусть каждый стоит на своем и не сдается. Если вы «нападающий» — поучайте партнера, как он должен себя вести, что ему надлежит сделать и т. п. Всячески тираньте его и критикуйте с позиций вашей безусловной правоты и явного превосходства. Если вы «защищающийся» — все время ищите себе оправдание и хнычьте как можно жалобнее. Рассказывайте, как сильно вы хотите и стараетесь, чтобы всем было хорошо, и как вам все время что-нибудь мешает. Продолжайте выполнять это задание 10 минут с тем, чтобы получить от своей позиции как можно более полное впечатление.

Затем поменяйтесь ролями. Если вы были «защищающимся», возьмите себе роль «нападающего». Постарайтесь в полной мере ощутить его власть и авторитет, а если вы теперь «защищающийся» — его хитрую пассивность.

Через 5-10 минут закончите выполнять игру и присоединитесь к группе. Обменяйтесь своими впечатлениями. (Некоторые сообщают, что им было явно веселее в роли «нападающего», а другие, что они в роли «защищающегося» чувствовали себя вполне в своей тарелке.) Сравните сыгранные роли с тем, как выведете себя в обычной жизни. Обсудите, кто как себя чувствовал при выполнении данного упражнения. Возникло ли у вас чувство гнева или униженности, когда вы играли роль «защищающегося»? Было ли у вас ощущение вины или стремление покарать «защищающегося», когда вы выступали в роли «нападающего»? Анализ ваших впечатлений от выполнения этой игры может дать вам информацию об этих двух сторонах вашей личности».

Продолжительность игры — 45 минут.

Игра 3: «Переговоры»

Цель игры: научиться находить совпадающие интересы и приобрести умения анализировать интересы различающиеся.

Инструкция: ведущий предлагает участникам разделиться на три группы. Например, «учителя» - «родители» - «ученики», или «преподаватели» -

"студенты" - "заместитель декана", или "родители невесты" - "родители жениха" - "друзья молодых" и т. п. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по вопросу, например, организации выпускного бала, или выезда на сельхозуборочные работы, или проведения свадьбы и т. п. После того, как подготовительная работа завершена, ведущий раздает участникам карточки с индивидуальными заданиями, предупреждая, что задания эти засекречены до конца игры.

Содержание текстов в карточках.

"Твоя задача: прояснить точку зрения говорящего, чтобы лучше его понять" (2 шт.).

"Твоя задача: выделить главную проблему и в ходе обсуждения возвращаться к ней" (2 шт.).

"Твоя задача: в любой ситуации стараться захватить инициативу в разговоре" (1 шт.).

"Твоя задача: находить общие точки зрения стороны и показывать это общее всем участникам переговоров" (2 шт.).

"Твоя задача: уводить разговор в сторону от обсуждаемой проблемы" (1 шт.).

"Твоя задача: фиксировать промежуточные договоренности и предъявлять их сторонам переговоров как общее достижение" (1 шт.).

"Твоя задача: подчеркивать общие интересы сторон в переговорах" (1 шт.).

"Твоя задача: выбрать необычный для тебя стиль общения и придерживаться его" (2 шт.).

"Твоя задача: внимательно слушать говорящего и повторять или перефразировать его главную мысль своими словами так, как она понятна тебе" (1 шт.).

Обсуждение: участники анализируют все возможные формы общения, пытаются выявить "секретные задания".

Вопросы для обсуждения:

- Что помогло или, напротив, мешало достигнуть договоренности?
- Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?
- Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои "секретные задания".

Игра 4: «Катастрофа на воздушном шаре»

Цель: выработка умения моделировать процессы принятия решений с прогнозом последствий.

Инструкция: Группа находится в корзине воздушного шара, который летит над землей, под облаками. Неожиданно шар начинает терять высоту. Корзина может держаться на воде, но, если начнется шторм, шар перевернется.

Вдалеке, по направлению ветра, несколько необитаемых островов. Есть шанс спастись, если долететь до острова, если

освободиться от менее важных вещей.

Вопрос в том, что конкретно выбросить? Какие-то вещи могут пригодиться для жизни на этих островах, правда, сколько там придется жить, никто не знает.

Из списка вещей, находящихся в корзине, надо выкинуть что-то, чтобы долететь до острова.

Список вещей, находящихся в корзине воздушного шара.

1. Миски, кружки, ложки.
2. Ракетницы с сигнальными ракетами.
3. Географические карты, компас.
4. Консервы мясные.
5. Топоры, ножи, лопаты.
6. Канистры питьевой водой.
7. Медицинская аптечка.
8. Винтовка с запасом патронов.
9. Шоколад.
10. Золото, драгоценности.
11. Взрослая собака породы водолаз.
12. Рыболовные снасти.
13. Туалетные принадлежности.
14. Соль, сахар, набор витаминов.
15. Медицинский спирт.

Задание: Необходимо проранжировать 15 названных предметов в соответствии с их назначением для выживания. Первым номером отмечается то, что будет выкинуто в первую очередь. Вторым номером - то, что во вторую и т. д. Пятнадцатым номером отмечается то, что будет выкинуто в самую последнюю очередь. (Список предметов раздается участникам игры.)

Этап 1. Каждый выполняет задание самостоятельно. Этап 2. Задание выполняется малыми группами.

Этап 3. Задание выполняется большой группой.

Замечания: Руководствуясь целью достижения согласия, группа должна прийти к единому мнению. Достичь полного согласия нелегко, ибо не каждая оценка обычно получает полное одобрение всех. Группа должна стараться выбирать такие оценки, с которыми все могут согласиться хотя бы отчасти. Тянуть время не надо - можно погибнуть.

Процедура оценки участников игры.

1. Сравнить индивидуально ранжирование с групповым.
2. Дать ответы на следующие вопросы:
 - Какова была атмосфера в группе?
 - Что мешало достижению согласия в группе?
 - Какие признаки лидерства выявились?
 - Кто проявлял активность?

- Кто находился в пассиве?
- Кто доминировал?
- Как оказывалось влияние?

Игра 5: «Экстериоризация внутреннего конфликта»

Цель: выработка умений моделировать процессы разрешения конфликтов в развернутом виде с прогнозом последствий. Можно также данную процедуру использовать для демонстрации и упражнения умений занимать рефлексивную позицию в процессе решения сложноорганизованных задач.

Первый этап. Процедура проводится в группе из 9—12 участников.

Одному из участников («субъекту решения») сообщаются условия задачи.

Инструкция. Представьте себе, что вы капитан космического корабля, совершающего обычный челночный рейс по маршруту Земля—Луна—Земля. На Луне имеется станция со специальной посадочной площадкой. Она расположена на освещенной стороне Луны. Экипаж станции знает о времени вашего прибытия и, как обычно, готов к встрече. На вашем корабле тоже есть экипаж.

Число его членов и функциональные обязанности вы можете вообразить произвольно.

Теперь внимание! Привыход на лунную орбиту в вашем корабле произошла поломка, и вы совершили вынужденную посадку на освещенной стороне Луны на расстоянии не менее 500 км от лунной станции. Направление, в котором находится станция, вам неизвестно.

В сложившейся ситуации вам предлагается определить степень важности следующих предметов:

1. Карта лунного небосклона;
2. Баллоны кислорода (запасные);
3. Пищевой концентрат;
4. Самонадувающаяся шлюпка;
5. Шелковый купол парашюта;
6. Вода 20 л;
7. Аптечка с переходниками для скафандра;
8. Спички;
9. Сигнальные ракеты;
10. Магнитный компас;
11. Пакет сухого молока;
12. Моток нейлонового шнура;
13. Обогреватель на солнечных батареях;
14. Радиостанция радиусом действия 200 км.

Самому важному в этой ситуации предмету присваивается № 1, наименее важному — № 14. Все остальные предметы должны получить порядковые номера от 1 до 14. Учтите, что ни один предмет не может остаться пронумерованным и два разных предмета не должны иметь один и тот

жеранговый номер.

Одновременно с субъектом решения задачу могут решать все участники группы (им раздаются бланки). Обычно на ранжирование дается около 3 минут.

Перед тем как участники приступят к работе, можно ответить на некоторые вопросы, но в том случае не касающиеся оснований принятия решения, а только о функциональном прямом назначении предметов, входящих в предложенный перечень. На все остальные вопросы может быть дан такой ответ:

«Вы капитан, никто лучше вас этого не знает». То есть по условиям игры компетентность участников всегда достаточна. После заполнения бланка у субъекта решения выясняется, единственно ли возможный этот (им предложенный) вариант решения.

Характер задачи подразумевает не менее трех вариантов оснований для ранжирования предметов. В условиях выбора необходимо представить в развернутом виде все стратегии. Например,

- 1) Исходя из идеи самостоятельно двигаться к станции;
- 2) Исходя из идеи ожидания помощи;
- 3) Синтетическая идея и др.

Субъекту решения предлагается «передать» возможные основания решения соответственно числу предполагаемых оснований разным группам. Если будут выделены три варианта оснований, то — тремя т.д.

Все этим группам (они формируются произвольно или по решению ведущего) выдается по одному бланку, где они должны произвести вторичное ранжирование (первичное было индивидуальным) с максимально детализированными основаниями. Участникам групп разрешается пользоваться своими индивидуальными решениями. Время на групповую работу не ограничивается, но фиксируется для последующего обсуждения и определения того, какая из групп более оперативна в процессе согласования.

Второй этап. После окончания работы во всех группах предлагается организовать экспертный совет, который должен выработать ключевое решение данной задачи. Для работы в совете приглашаются по одному представителю от каждой группы. Каждый эксперт должен будет подписать общее решение, которое без его подписи считается недействительным. Это означает, что каждый эксперт обладает правом «вето». Члены совета заполняют один общий бланк-ключ.

Затем принятые до этого решения сравниваются ключевыми подсчитывают разницу. Величина разницы — это число штрафных баллов. Наименьшее число штрафных баллов означает индивидуальный или групповой выигрыш.

Субъект решения заполняет свои собственные бланки на каждом этапе «движения» задачи, наблюдая (без вмешательства) за ходом обсуждения в группах и на экспертном совете, т.е. работает параллельно со всеми остальными участниками.

В заключении процедуры субъект решения отвечает на вопросы о том, насколько

лькоразвернувшаяся в группах дискуссия соответствовала динамике осуществления выбора, на каких этапах процедуры и с какими группами происходила солидаризация, какие варианты решений были отвергнуты, каково отношение к отвергнутым вариантам.

Игра 6: «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте»

1. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Во что сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

Как довести до нее свои соображения?

2. Вовремя деловой встречи с Вами ваш сотрудник из отдела рекламы вышел из себя, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

Что вы предпримете?

3. У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать тусовки на рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет.

Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

4. Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

Что вы предпримете?

Игра 7: «Консультирование во время переговоров»

Вы – консультант по переговорам. Требуется Ваш компетентный совет.

К Вам обратилась за помощью деловая женщина и описала следующую ситуацию.

«Не так давно мой муж решил открыть собственное дело и предложил мне пользоваться одной автомашиной, пока его фирма не встанет на ноги. Я не возра

жала, так как он согласился завозить меня каждый день на работу и увозить домой. Но однажды вечером он опоздал на полтора часа. Он объяснил это опоздание так: "Бизнес - прежде всего". На следующий день он снова опоздал почти на час и снова дал то же объяснение. "А, кроме того, - добавил он, - у тебя все равно не было, наверное, срочных дел". На этот раз я не смогла

сдержаться. Тон моей речи был довольно резким. "Почему ты не мог позвонить своему партнеру и сказать, что у тебя была уже намечена встреча? - спросила я его.

- "Вы могли бы переговорить после того, как ты отвез бы меня домой". В ответ я услышала следующее: "Не думал, что это необходимо. Я полагал, что ты считаешь, что мое дело более важным". - "А как насчет моего дела? - возразила я.

- Значит, я должна все понимать и ждать тебя сколько угодно, как послушная женушка!" Мы оба начали горячиться. Если так будет продолжаться и дальше, у меня появятся серьезные опасения за наш совместный брак. Как же мне дальше быть?».

Сделайте письменный комментарий этой проблемной ситуации с позиции консультанта по переговорам.

Тренинг способностей альтернативному мышлению применительно к ситуациям

А. "Закончить анекдот". Преподаватель или, по его предложению, студенты рассказывают какой-нибудь анекдот, но опускают его концовку. Студенты должны дать свою версию этой концовки, которая и будет проявлением альтернативного мышления.

Б. "Сделать прямую короче". Проведите в своей тетради черту, примерно 10-12 см длиной, и сделайте ее короче. Студенты предлагают всевозможные решения.

В. "Двое у берега". К берегу реки подошли два человека. Им надо переправиться на противоположную сторону. На берегу стоит лодка с веслами, которой может воспользоваться только один человек. Они оба переправились на противоположный берег, воспользовавшись лодкой. Каким это удалось?

Г. "Имя девочки". Встретились два друга далекого детства, которые многие годы не виделись и никогда не переписывались. Короче, никакой информацией о личной судьбе каждого не располагали. После радостных объятий между ними произошел следующий диалог:

Первый: А у меня уже дочка. Второй: Как ее зовут?

Первый: Также, как и ее маму.

Второй: Сколько лет Леночке? Вопрос: Как в той узнали имя девочки?

Д. «Соединить 4 точки одной прямой»:



Задание: Надое соединить четыре точки тремя непрерывными прямыми линиями, с возвратом в исходную точку.

Е. В горлышко бутылки из-под минеральной воды провалилась обыкновенная пробка, оказавшаяся меньшего диаметра. Как достать эту пробку, если бутылку нельзя трогать руками, встряхивать, переворачивать, то есть трогать можно только саму пробку в момент ее извлечения из бутылки?

Ж. «Мозговой штурм»

Ход работы: Студенческая группа делится на 4 подгруппы, каждая из которых в режиме "мозгового штурма" предлагает варианты решения проблемы в следующих ситуациях.

Первая. Рассказ молодой девушки: "На протяжении всей моей жизни мой отец третирует меня как низшее существо. В моих отношениях с ним много бол"

ии много гнева. Я понимаю, что понапрасну трачу энергию на эти чувства, что мне пора встать на собственные ноги и не пытаться искать одобрения и поддержки от отца. Однако мне трудно расстаться с чувством одиночества и ощущением, что мы оба очень много теряем из-за отсутствия добрых отношений. Даже если бы мои действия никак не отразились на нем, я хочу сбросить с себя ярмо моей горечи и обиды. Только это мне никак не удастся. Просто не знаю, как мне дальше быть".

Вторая. Рассказ брачной пары. Борис и Мария, не так давно поженились. Каждому из них давно за 40. Мария, дети которой были и уже самостоятельными, за последние годы посвятила немало времени уходу за своей престарелой и одинокой матерью. По окончании медового месяца они вкладывали много сил

в ремонт собственного дома, наслаждаясь в то же время своим сравнительно недавним браком. Мария стала меньше времени проводить со своей матерью. Однако вскоре мать Марии сломала руку и стала намного требовательнее. Это происходит как раз в то время, когда Марии совсем не нужны лишние хлопоты

и заботы. Все это происходит в борьбе между строгим воспитанием сего упором на семейные ценности и ее собственными нуждами. Несмотря на их обычные теплые отношения, требования матери стали казаться Марии обременительными. Что же делать?

Третья. Рассказ менеджера: "Не так давно получил распоряжение от моего начальника, в котором он предлагает использовать некоторые новые методы в работе. Однако оно написано дубовыми фразами и звучит просто диктаторски. Меня возмущает это предписание. Но это предписание моего начальника. Не могу найти выход из этой ситуации".

Четвертая. Рассказ молодого человека. "Я, как мы и договорились, ждал свою девушку под часами на площади, сжимая в руке два билета на концерт. Однако Вика пришла с опозданием на полчаса, а ведь она знает, как я не люблю опаздывать на концерт. Сразу после ритуального поцелуя я начал кричать на нее, сказав, что ни на какой концерт мы не идем, что я лучше порву эти билеты. Я особенно напирал на это ее опоздание, так как был сильно разозлен. Она была поражена моей реакцией и начала слабо оправдываться. На концерт мы все-таки пошли, но я сидел, надувшись весь вечер, и не получал никакого удовольствия от музыки. Расстались мы холодно, и стех пор вот уже неделю, как я не звоню ей. Но я не могу без нее. А эти ее вечные опоздания меня просто бесят".

В каждой подгруппе обсуждаются по очереди все четыре проблемные ситуации. Выработанные в подгруппах варианты решения по каждой из проблем сравниваются и анализируются.

Упражнения

Упражнение 1: «Давай разделим деньги»

Цель упражнения – поставить студентов в ситуацию конфликта. Необходимо найти свой стиль решения конфликта.

Этапы работы:

1. Разделитесь на подгруппы по три человека. Каждый человек в подгруппе вносит в «кассу» по 25 копеек. Общую сумму 75 копеек положите на равном расстоянии от всех участников.
2. За 15 минут члены подгруппы должны решить, как разделить деньги между двумя ее членами. Только двое могут получить деньги. Можно проразыграть деньги (с помощью монеты или спички). Или договориться по поводу того, кто и какую сумму получит. Цель упражнения следующая: каждый должен постараться получить как можно больше денег.
3. Как только члены подгруппы придут к решению, запишите ответы на следующие вопросы:
 - А) Что вы чувствовали во время упражнения?
 - Б) Какие виды поведения были у вас в свойственны во время упражнения? Опишите их особенности и протекание.
 - В) Как бы вы определили ваш стиль разрешения конфликта в этом упражнении? Опишите его особенности.
4. В подгруппе каждый дает обратную связь о чувствах, поведении и стиле разрешения конфликта другим участникам.
5. Со всеми членами группы обсудите, что вы узнали о себе и вашем стиле разрешения конфликтов.

Упражнение 2: «Аукцион пятикопеечных монет»

Цель: изучить способы, с помощью которых ситуация может стать соревновательной или сотрудничающей.

Описание упражнения:

1. Человек, которого группа назначает проводить аукционную продажу, имеет неограниченное количество пятикопеечных монет, предоставленных всеми членами группы. Четыре человека должны высказать желание принять участие в аукционе.

2. Четверо добровольцев садятся в ряд. Ведущий объявляет к продаже пятую копейную монету, и каждый доброволец по очереди предлагает свою цену.

Предложения о цене монеты делаются исходя из цены в одну копейку. Пятикопеечная монета считается проданной, когда три из четырех добровольцев по очереди решают не торговаться. Когда объявляется к продаже следующая пятикопеечная монета, первая возможность предложить цену передается

по очереди. Например, если А первый предлагает цену за первую монету, то Б первым предлагает цену за вторую монету. Если члены группы, наблюдающие за добровольцами, хотя бы им что-то сказать, им разрешается написать и передать записки.

3. Обсуждение в группе проводится, когда продано 20 пятикопеечных монет. Определите поведение каждого добровольца как: сотрудничающее или соревновательное. Обсудите, почему они действовали так, а не иначе. Какие предположения о ситуации они сделали?

4. В этой ситуации добровольцы могут определить ситуацию как сотрудничество, если каждому из них дана возможность купить разное число монет за одну копейку. Ситуация определяется соревновательной, если добровольцы делают ставки друг против друга. Ситуация сотрудничества имеет место, когда первый участник предлагает одну копейку, а остальные молчат, затем следующий по очереди предлагает 1 копейку, а остальные не участвуют второй раз и т. д.

5. Обсудите в группе, почему мы соревнуемся друг с другом и почему сотрудничаем. Почему мы чаще соревнуемся, чем сотрудничаем, хотя последнее было бы нам больше? Почему наши действия часто связаны с боязнью чего-то недоброго, как будто это что-то имеет ограниченный характер (например, любовь), когда на самом деле запас неограничен.

Упражнение 3: «Разрешаем конфликт конструктивно»

Цель: определить возможности конструктивного разрешения конфликта.

Задание: Вспомните конфликт, который был у вас кем-либо. Если возможно, попросите другого человека помочь ответить на вопросы, приведенные ниже. Если этот человек участвует в упражнении, все ответы должны быть согласованы с ним. Если он не может или не хочет быть участником упражнения, попытайтесь самостоятельно ответить на вопросы.

1. Как вы определяете проблему между вами?
2. Как другая сторона определяет эту проблему?
3. Какое ваше поведение способствует появлению проблемы или представляет проблему?
4. Какое поведение другой стороны способствует появлению проблемы или представляет проблему?
5. В какой ситуации проявляются выше названные виды поведения?
6. Как можно определить проблему, чтобы ее содержание было как можно более узким?
7. В каких областях наблюдаются различия или несогласия между двумя сторонами?
8. Каковы области общности или согласия между двумя сторонами?

9. Как можно полнее обозначьте те виды поведения другой стороны, которые вы находит не приемлемыми в конфликте.
10. Как можно полнее обозначьте ваши виды поведения, которые другая сторона в конфликте находит не приемлемыми.
11. Какие события непосредственно вызвали конфликт?
12. Отвечая на эти вопросы, мы избежали: а) Зеркального отражения.
 б) Механизма: бревно в своем глазу и соринка в глазу другого.
 в) Двойного стандарта
 г) Полярного мышления.
 д) Отрицательных сбывающихся пророчеств
 е) Прекращения общения или отказа общаться.
 ж) Использования коммуникации для обмана, манипуляции или принуждения.
13. Отвечая на эти вопросы, мы использовали
 а) Личные высказывания.
 б) Высказывания об отношениях
 в) Ответ с пониманием.
 г) Обмен ролями.
 д) Конструктивную конфронтацию.
 е) Выражение принятия другого человека ж) Установление доверия.
14. Что вам нужно сделать, чтобы разрешить конфликт?
15. Что нужно сделать другой стороне, чтобы разрешить конфликт?
16. Какие общие цели (для обеих сторон) помогут вам сообща разрешить конфликт?
17. Какие ваши достоинства вы можете использовать для разрешения конфликта?
18. Какие достоинства другой стороны могут быть ею использованы для разрешения конфликта?
19. Как вы и другая сторона узнаете, что конфликт разрешен?

Упражнение 4

Отметьте, чего не следует делать во время деловой беседы?

1. Перебивать партнера;
2. Негативно оценивать его личность;
3. Подчеркивать разницу между собой и партнером;
4. Резко ускорять темп беседы;
5. Избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
6. Смотреть в глаза партнеру;
7. Пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
8. Не понимать или нежелать понять его психологическое состояние.

Упражнение 5

Отметьте наиболее важные вопросы для самозащиты перед деловой беседой:

1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата (Какой результат вы хотите получить в конце беседы)?
2. Как можно будет оценить этот результат?
3. Каковы ваши предположения о целях собеседника?
4. Каки средства вы имеете для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
6. Как вы донесете до партнера свою позицию?
7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами вы столкнетесь?
9. Как подстраховаться и снизить вероятность появления этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они появятся?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Каки способы воздействия на партнера следует применять?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как себя вести, если возникнут конфронтация (или) манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Насколько раскрывать свои позиции?
16. Как облегчить согласование мнений с партнером?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Упражнение 6

Проанализировать предложенные приемы и утверждения.

1. В начале делового совещания некоторые используют следующий прием проявления расположения: дружески похлопывают партнера по плечу. Оцените эффективность этого приема.
2. При подготовке делового совещания прежняя устная договоренность подтверждена письменной, однако в нее вошли не все пункты устного соглашения. Остаются ли действующими незаписанные устные договоренности?
3. С чего следует начать работу по подготовке делового совещания с представителями интересующей Вас фирмы?
 - а) стелефонных звонков, факса;
 - б) спсылки рекламных материалов, каталогов продукции.

4. При деловом общении в Вас должны видеть только делового партнера, пол при этом не имеет значения - деловое общение «бесполо»:
- а) да;
 - б) нет.
5. В деловом контакте необходимо:
- а) примирить позиции, а не интересы;
 - б) примирить интересы, а не позиции;
 - в) примирить и интересы, и позиции.
6. В процессе делового совещания необходимо
- а) быть мягким, говоря о проблеме, но и твердым с людьми;
 - б) быть твердым, говоря о проблеме, но мягким с людьми.
7. Начем нужно делать упор на совещании: на проблеме или на личности партнера?
9. Как влияет количество членов делегации на длительность совещания?
10. Начинать деловое совещание следует:
- а) с постановки интересующих стороны вопросов;
 - б) с предварительного обмена общими соображениями;
 - в) с разговора о посторонних вещах.

Оцените ситуации с точки зрения их этичности

1. Аудитор в ходе проверки обнаружил незаконно выданный ассоциацией заем, но уничтожил документы по приказу непосредственного руководителя.
2. После достижения соглашения о цене на покупку новой машины представитель службы сбыта принял от покупателя 100 долл. за то, что убедил руководство продать машину на 300 долл. дешевле.
3. Столкнувшись с неудачами в попытках выйти на иностранный рынок, компания, производящая велосипеды, дала 500 тыс. долл. одному бизнесмену из этой страны за то, что тот подсказал путь продажи большой партии, что принесло компании 5 млн долл. чистого дохода.
4. Мукомольная компания разработала новый процесс размола зерна, который, однако, выделял больше пыли, чем допускали контрольные стандарты.
Компания использовала этот процесс в ночную смену, когда загрязнение не было заметно.
5. Подрядчик, производящий запчасти для автомобилей, обнаружил, что трансмиссия не отвечает требованиям 120% запаса надежности, тогда как по спецификации требовался уровень не ниже 130%. Подрядчик не раскрыл эти результаты производителю машин.
6. Продавец сбывает более дорогой товар потребителю, тогда как последнему лучше подошел бы другой товар, причём более дешёвый.
7. Постирав новое платье в соответствии с прилагаемой инструкцией производителя, женщина обнаружила, что платье село и полиняло. Продавцы отказались вернуть деньги за этот товар.
8. Компания по производству женского белья попросила два универсальных магазина для сбора нужной информации установить в примерочных особые зеркала, через которые можно смотреть насквозь с другой стороны.
9. Представитель службы сбыта уделяет главное внимание положительным сторонам продукта, избегая обсуждения проблем, с которыми может столкнуться фирма-покупатель при его использовании.
10. При принятии решений о цене, сроках поставки и иных условиях продажи для представителя службы сбыта большую роль играют его личные симпатии (антипатии).
11. Представитель службы сбыта собирает информацию о конкурентах, задавая специфические вопросы покупателям продукции конкурентов.

Список рекомендованной литературы

1. Мальцева Ю.А. Психология управления: учебное пособие / О.Ю. Яценко; Ю.А. Мальцева. - Психология управления; 2022-08-31. - Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016. - 92 с. - ISBN 978-5-7996-1777-6.
URL: <http://www.iprbookshop.ru/68461.html>
2. Шуванов В.И. Социальная психология управления: учебник / В.И. Шуванов. - Социальная психология управления; 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 467 с. - ISBN 978-5-238-01629-0.
URL: <http://www.iprbookshop.ru/71245.html>
3. Горяйнова, Н. М. Психология управления: учебное пособие / Н. М. Горяйнова, В. Н. Горяйнов. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 274 с. — ISBN 978-5-4486-0654-0.
URL: <https://www.iprbookshop.ru/81492.html>
4. Журавлев, А. Л. Психология управления совместной деятельностью: новые направления исследований / А. Л. Журавлев, Т. А. Нестик. — 2-е изд. — Москва: Издательство «Институт психологии РАН», 2019. — 248 с. — ISBN 978-5-9270-0194-1.
URL: <https://www.iprbookshop.ru/88379.html>
5. Трусъ, А. А. Психология управления. Практикум: учебное пособие / А. А. Трусъ. — Минск: Вышэйшая школа, 2015. — 350 с. — ISBN 978-985-06-2643-1.
URL: <https://www.iprbookshop.ru/48016.html>
6. Демидова, Е. В. Психология управления: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / Е. В. Демидова. — Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2020. — 244 с. — ISBN 978-5-86433-804-9.
URL: <https://www.iprbookshop.ru/107220.html>
7. Белашева, И. В. Психология управления: учебное пособие (курс лекций) / И. В. Белашева, И. Н. Польшакова, С. В. Нищитенко. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 169 с.
URL: <https://www.iprbookshop.ru/92738.html>
8. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 381 с.
9. Белбин, М. Типы ролей в командах менеджеров / М. Белбин. — М.: НИРРО, 2011. — 220 с.
10. Бьюзен, Т. Интеллектуальный руководитель / Т. Бьюзен, Т. Доттино, Р. Израэль. — Мн: Попурри, 2003. — 255 с.
11. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. — М.:

- Альпина Паблишерз, 2011. – 300 с.
12. Бороздина Г.В. Психология и этика делового общения: учебник/ Г.В. Бороздиной, Н.А. Кормнова. – М.: Юрайт, 2013. – 463 с.
 13. Вайнштейн, Л.А. Психология управления и основы лидерства: Учебное пособие./ Л.А. Вайнштейн. – Минск, ГИУСТ, 2008.
 14. Гришина, Н.В. Психология конфликта. / Н.В. Гришина 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
 15. Жариков, Е.С. Психология управления/ Е.С. Жариков – М.: 2002. – 512 с.
 16. Журавлев, А.Л. Психология совместной деятельности/ А.Л. Журавлев М., Институт психологии РАН, 2005 – 640 с.
 17. Занковский, А.Н. Организационная психология/ А.Н. Занковский – М.: Флинта: МПСИ, 2002 – 648 с.
 18. Кабаченко, Т.С. Психология управления: Учебное пособие в 2-х ч./ Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000 – 384 с.
 19. Карпов, А.В. Психология менеджмента/ А.В. Карпов – М. 2005. – 584 с.
 20. Кремень М.А. Психология управления: курс лекций./ М.А. Кремень. – Мн.: Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь, 2005. – 184 с.
 21. Мещерякова, Е.В. Психология управления. Учебн. пос./ Е.В. Мещерякова – Мн.: Выщ. школа, 2005. – 237 с.
 22. Платонов, Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях [Текст]: в 2 т./ Ю.П. Платонов. – Т.1 – СПб.: Речь, 2007. – 416 с.
 23. Платонов, Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях [Текст]: в 2 т./ Ю.П. Платонов. – Т.2 – СПб.: Речь, 2007. – 488 с.
 24. Пономарева, М.А. Психологическая компетентность руководителя/ М.А. Пономарева. – М.: Форум, 2012. – 208 с.
 25. Самыгин, С.И. Психология управления: Учебное пособие/ С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко – Ростов-на-Дону.: «Феникс», 1997. – 512 с.
 26. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология: Учебник/ А.Л. Свенцицкий – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 336 с.
 27. Столяренко, Л.Д. Психология делового общения и управления/ Л.Д. Столяренко – Ростов-на-Дону. «Феникс», 2005 – 416 с.
 28. Столяренко, Л.Д. Психология управления/ Л.Д. Столяренко – Ростов-на-Дону. «Феникс», 2007. – 507 с.

Содержание

Ролевые и управленческие ситуации	1
Психологические игры	22
Игра 1: «Спасение в катастрофе или кораблекрушение»	22
Игра 2: «Полярности: конфликт «нападающего» и «защищающегося»	23
Игра 3: «Переговоры»	23
Игра 4: «Катастрофа на воздушном шаре»	24
Игра 5: «Экстериоризация внутреннего конфликта»	26
Игра 6: «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте»	28
Игра 7: «Консультирование во время переговоров»	28
Тренинг способностей альтернативному мышлению применительно к ситуациям	30
Упражнения	32
Упражнение 1: «Давай разделим деньги»	32
Упражнение 2: «Аукцион пятикопеечных монет»	32
Упражнение 3: «Разрешаем конфликт конструктивно»	33
Оцените ситуации с точки зрения их этичности	37
Список рекомендованной литературы	38

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине
«Психология управления»
для студентов направления 27.03.05 «Инноватика»
(профиль «Инновационные технологии») всех форм обучения

Составители:

Дьяконова Софья Николаевна
Ботиенко Алёна Витальевна

Подписано к изданию _____.
Уч.-изд. л. _____.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394006 Воронеж, ул. 20 лет Октября д.84