

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра управления

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

*к выполнению практических работ  
для студентов направления 07.04.04 «Градостроительство»  
всех форм обучения*



Воронеж 2024

УДК 338.24(07)  
ББК 65.291я7

***Составитель***

канд. экон. наук, ст. преп. Е. А. Ильина

**Стратегический менеджмент:** методические указания к выполнению практических работ для студентов направления 07.04.04 «Градостроительство» всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. Е. А. Ильина. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2024. 29 с.

Основной целью методических указаний является выработка навыков практической работы на основе структуризации изучаемого материала по обобщенным разделам и темам курса «Психология управления».

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 07.04.04 «Градостроительство» всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ СМ\_ПР\_ПУ\_2024.pdf.

Ил. 2. Табл. 3.

**УДК 338.24(07)**  
**ББК 65.291я7**

***Рецензент*** – Е. А. Серебрякова, канд. экон. наук, доцент кафедры управления ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежского государственного технического университета*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Раздел № 1. Введение в психологию управления. Психология личности.....	5
Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела.....	5
Раздел № 2. Психологические аспекты малых групп и коллективов.....	16
Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела.....	16
Раздел № 3. Психология делового общения и коммуникации.....	19
Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела.....	19
Раздел № 4. Психология принятия управленческих решений.....	22
Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела.....	22
Список рекомендованной литературы.....	28

## ВВЕДЕНИЕ

Цели изучения дисциплины «Психология управления»: ознакомление студентов с современными представлениями о роли и многоаспектном содержании психологического компонента управленческой деятельности, а также повышении психологической культуры будущего специалиста для успешной реализации профессиональной деятельности и самосовершенствования.

Изучение данного курса позволит развить профессиональные компетентности специалистов в сфере решения управленческих задач на основе привлечения ресурса психологического знания.

Задачами дисциплины «Психология управления» являются:

- Исследовать основные характеристики психологии управления как отрасли психологии;
- Изучить понятие личности, ее структуру и индивидуально-типологические особенности личности;
- Рассмотреть особенности малой социальной группы как социально-психологической характеристики организации;
- Изучить психологические аспекты человеческого общения и проанализировать коммуникативные преграды и барьеры;
- Освоить психологические основы эффективного делового взаимодействия;
- Изучить и освоить психологические методы управления;
- Освоить анализ психологической структуры и содержания управленческой деятельности;
- Изучить стратегию поведения в конфликтной ситуации;
- Освоить социально-психологические основы деятельности руководителя.

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенций согласно учебному плану соответствующей специальности. Тематика приведенных в данных методических указаниях разделов дисциплины «Психология управления» - это обобщенная основа, в рамках курса видоизменяющаяся в некоторых позициях согласно специальности и направления подготовки обучающихся, имеющая, однако общую суть.

Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела могут корректироваться в зависимости от специальности и направления подготовки обучающихся, дополняться и сокращаться по линейке согласования преподаватель-студент.

Основными разделами изучаемой дисциплины «Психология управления» являются:

Раздел № 1. Введение в психологию управления. Психология личности.

Раздел № 2. Психологические аспекты малых групп и коллективов.

Раздел № 3. Психология делового общения и коммуникации.

Раздел № 4. Психология принятия управленческих решений.

## РАЗДЕЛ № 1 ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ. ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

При изучении данной темы предполагается изложение следующих вопросов:

- предмет и объект дисциплины «Психология управления»;
- вопросы общей психологии;
- понятие личности, ее структура;
- индивидуально-типологические особенности личности.

### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

#### Задание 1. Психогеометрический тест. С. Деллингер (адаптация А.А. Алексеева, Л.А. Громовой)

Психогеометрия как система сложилась в США, ее автор Стюзен Деллингер.

Инструкция: Посмотрите на пять фигур: квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг (рис.1). Выберите из них ту, которая первой привлекла Вас. Запишите ее название под №1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Какую бы фигуру Вы не поместили на первое место, это Ваша основная фигура или субъективная форма. Она дает возможность определить Ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию Вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. Однако может оказаться, что ни одна фигура Вам полностью не подходит. Тогда Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм. Важно также значение последней фигуры - она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.



Рис. 1. Выбор фигуры

**Квадрат.** Квадрат – неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, позволяющее добиваться завершения работы, - вот чем, прежде всего, знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность

обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации.

Квадраты – коллекционеры всевозможных данных. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области. Мыслительный анализ – сильная сторона Квадрата. Если вы твердо выбрали для себя Квадрат – фигуру линейную, то, вероятнее всего, вы относитесь к «левополушарным» мыслителям, т.е. к тем, кто перерабатывает данные, говоря языком информатики, в последовательном формате: а-б-в-г и т.д.

Квадраты скорее «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Идеал Квадрата – распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Он постоянно «упорядочивает», организует людей и вещи вокруг себя. Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами.

Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации.

*Жизненные ценности:* традиции, стабильность, безопасность, надежность, прошлое.

*Роли:* Консерватор. Надёжа и опора. Педант. Хранитель традиций. Исполнитель.

*«Сильные» качества:* организованность, дисциплинированность, исполнительность, пунктуальность, аккуратность, чистоплотность, законопослушность, трудолюбие, терпеливость, упорство, настойчивость, верность слову, честность, осторожность, благоразумие, рациональность, бережливость, практичность.

*«Слабые» качества:* косность, негибкость, инерционность, педантизм, сухость, односторонность, нерешительность, упрямство, консерватизм, сопротивление новому, боязнь риска, бедная фантазия, замкнутость, скупость, мелочность, склонность к бюрократизму.

*Внешний вид:* опрятный, строгий, неяркий, сдержанный, консервативный, «как положено».

*Рабочее место:* каждая вещь на своём месте, все «параллельно и перпендикулярно».

*Речь:* медленная, монотонная, логичная, много опор на авторитеты и на то, «как принято».

*Телесные проявления:* Позы напряжённые, как правило симметричные. Походка медленная, тяжеловесная, «солидная». Жестикуляция «небогатая», но точная. Мимика практически отсутствует - квадрат скуп на проявления чувств.

*Подходящие профессии:* Бухгалтер, аналитик, заместитель директора по общим или хозяйственным вопросам, участковый инспектор милиции, руководитель в бюрократической организации, «жесткий» секретарь.

*Как общаться с квадратом.* Выслушивать квадрата до конца, ни в коем случае не перебивать, если вы не его начальник. Быть в глазах квадрата более компетентным, более статусным, чем он. Знать все инструкции, законы, прецеденты. Аргументировать свою позицию, лучше всего фактами и цифрами; очень хорошо использовать таблицы. Делать комплименты – достаточно откровенные, чтобы квадрат их понял (он немного тугодум), но аккуратные, без панибратства и рискованных пассажей. Нововведения предлагать маленькими порциями. Воздерживаться от эмоциональных проявлений.

**Треугольник.** Это форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника – способность концентрироваться на главной цели. Треугольники – энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их!

Они, как родственники – Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффектного) в данных условиях решения проблемы.

Треугольник – это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле – это установка на победу, выигрыш, успех! Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решений.

Треугольники очень не любят оказываться неправыми и с большим трудом признают свои ошибки, можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают, категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступят по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывают, как губка, полезную информацию.

Треугольники – честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник

стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря – сделать карьеру. Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?». Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом «высоком» уровне управления. Они прекрасно умеют представить высшему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут «столкнуть лбами» своих противников.

Главное отрицательное качество «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Это характерно для «завравшихся» Треугольников, которых никто вовремя не остановил. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя, без них жизнь потеряла бы остроту.

*Жизненные ценности:* власть, лидерство, карьера, статус, победа, будущее.

*Роли:* Лидер. Пробивной. Воин. Пророк. Герой.

*«Сильные» качества:* рациональность, эффективность, лидерские качества, энергичность, харизматичность, высокая работоспособность, инициативность, смелость, решительность, независимость суждений.

*«Слабые» качества:* властность, самоуверенность, эгоизм, категоричность, резкость, язвительность, нетерпимость к инакомыслию, безапелляционность («или по моему, или никак»), бесчеловечность («пройдет по трупам»).

*Внешний вид:* в зависимости от обстоятельств: если нужно для дела, то одет броско и «статусно», если нет, то склонен одеваться удобно.

*Рабочее место:* все в высшей мере функционально, много оргтехники - если позволяют средства, то дорогой, но при этом надежной и удобной.

*Речь:* быстрая, ясная, четкая, лаконичная, все только «по делу», зачастую «на повышенных тонах» и с использованием сленга и другой «неформальной» лексики.

*Телесные проявления:* Свободные «широкие» позы. Быстрая, энергичная походка. Уверенные жесты, зачастую похожие на удары. Мимика выразительная, но небогатая.

*Подходящие профессии.* Руководители в иерархических организациях, в том числе, и высшие, лидеры проектов, врачи-хирурги, психотерапевты «звездного» типа, в особенности гипнотизеры.

*Как общаться с треугольником.* Говорить только по делу, четко, уверенно, но без «наездов». Договариваться, при этом договора записывать, помнить о том, что все спорные моменты треугольник трактует в свою пользу. Мотивировать выгодой. Можно показать свою власть, но при этом следует быть готовым к «проверке на прочность». Быть готовым со стороны треугольника к шантажу, к обману «ради интересов дела», к присваиванию общих результатов.



**Прямоугольник.** Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут «носить» остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это – люди, не удовлетворенные тем образом жизни, которые они ведут сейчас, и поэтому заняты поиском лучшего положения.

Причины прямоугольного состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно – значимость изменений для определенного человека. Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Наиболее характерные черты Прямоугольников – непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня! Они имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стиля жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он применяет в течение всего периода одежду других форм: «треугольную», «круглую» и т. д.

Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении. Прямоугольники обычно смущают и настораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня». Прямоугольникам общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, - любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и ... смелость! Прямоугольники пытаются делать то, что никогда раньше не делали; задают вопросы, на что прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей. Ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, обратной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. «Прямоугольность» - всего лишь стадия. Она пройдет!

*Жизненные ценности:* в зависимости от внешних обстоятельств.

*Роли:* Размазня. Нерешительный. Козел отпущения. Неудачник. Растяпа.

*«Сильные» качества:* доверчивость, открытость, чувствительность, любознательность, готовность к изменениям, высокая обучаемость, «детскость», неамбициозность.

*«Слабые» качества:* наивность, бесхребетность, неуверенность, нерешительность, ненадежность, психическая неустойчивость, «проблемность».

*Внешний вид:* зачастую неадекватный ситуации, но при этом не экстравагантный, как у зигзага, а в большой степени зависимый от того «что нашлось в гардеробе».

*Рабочее место:* смесь порядка и беспорядка.

*Речь:* неуверенная, неясная, сбивчивая, с большими паузами, внезапные непонятные колебания громкости, скорости и высоты тона, «эканье» и «мэканье», ответы вопросом на вопрос.

*Телесные проявления:* странные, зажатые позы, неуклюжие, резкие движения, неуверенные жесты, дерганная или шаркающая походка, бегающий или стеклянный взгляд.

*Подходящие профессии.* Поскольку прямоугольник – переходная, зачастую «кризисная» фигура, то лучше всего отправить его на какое-то время в отпуск или на учебу. Идеальное занятие для прямоугольника – это учиться или отдыхать. Прямоугольник может быть хорошим экспертом или консультантом, но только в тех вопросах, где он признанный авторитет.

*Как общаться с прямоугольником.* Понять, в каком амплуа он сейчас выступает. Переключить его в удобное для вас состояние. Постоянно поддерживать и направлять своим вниманием и влиянием.

**Круг.** Это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает его, искренне заинтересован в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга – люди, их благополучие. Круг – самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем «клеем», который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

Круги – самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели, они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией – способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Круги «болеют» за свой коллектив и высокопопулярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги, в силу их направленности, скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что Круг уступит первым.

Во-вторых, Круги не отличаются решимостью, слабы в «политических играх» и часто не могут подать себя и свою «команду» должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх! Более сильные личности, например, Треугольники. Однако в одном Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости.

Круг – это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с Кругом, скорее относятся к «правополушарным» мыслителям. Правополушарное мышление – более образное, интуитивное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, а скорее мозаично,

прорывами, с пропуском отдельных звеньев. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой, просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Главные черты их стиля мышления – ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Можно сказать, что Круг – прирожденный психолог. Однако, чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватает «левополушарных» организационных навыков своих «линейных братьев» - Треугольника и Квадрата.

*Жизненные ценности:* общение, комфорт, общее благополучие, помощь людям.

*Роли:* Миротворец. Душка. Хранитель уюта. Домосед.

*«Сильные» качества:* доброжелательность, мягкость, деликатность, бесконфликтность, терпимость, коммуникабельность, доброта.

*«Слабые» качества:* пассивность, конформизм, подверженность влияниям, склонность к компромиссам, неаккуратность, неорганизованность, непунктуальность, нерешительность, зависимость от мнения окружающих.

*Внешний вид:* зачастую небрежный, немодный, мешковатый, главное, чтобы было комфортно; в одежде преобладают мягкие ткани и фасоны.

*Рабочее место:* уютный беспорядок, сладкие пирожки вперемешку с деловыми бумагами, много старых вещей, которые «жалко выбросить».

*Речь:* неспешная, миролюбивая, зачастую непоследовательная или «не по делу», довольно эмоциональная, сплошь и рядом используются комплименты и восторженные оценки.

*Телесные проявления:* расслабленная поза, улыбка, кивки головой в знак согласия, «поддакивания», мягкая походка, мимика довольно богатая, но в основном - миролюбивая.

*Подходящие профессии.* «Мягкий» секретарь, HR-менеджер, педагог, врач-терапевт, семейный психолог, священник.

*Как общаться с кругом.* Мягко, но настойчиво возвращать к сути дела, при этом ни в коем случае не кричать, не ругаться. Быть готовым к тому, что круг пообещает, но не сделает (ему легче согласиться с вами, а потом «как-нибудь все обойдется»).

**Зигзаг.** Эта фигура символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если Вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то Вы, скорее всего истинный «правополушарный» мыслитель, инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят Вас численностью.

Итак, как и вашему ближайшему родственнику – Кругу, только еще в большей степени, Вам свойственна образованность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая последовательная дедукция – это не Ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки: от а... к... я! Поэтому многим линейным, «левополушарным» трудно понять Зигзагов. «Правополушарное» мышление не фиксируется на деталях, поэтому оно,

упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту.

Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство. Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального – вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот – заострением конфликта идей и построения новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, «снимается». Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, «открывая глаза другим» на возможность нового решения.

Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются. Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимо иметь большое разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте.

Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение – генерировать новые идеи и методу работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так реален, как мир вещей для основных.

Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность. Зигзаг – самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая и интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги – неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что наряду с их эксцентричностью, часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же, они сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

*Жизненные ценности:* творчество, новизна, риск, скорость, самовыражение.

*Роли:* Любитель эпатажа. Артист. Экстремал. Экстремист. Ветреный тип. Сердцеед.

*«Сильные» качества:* спонтанность, креативность, напор, остроумие, легкость на подъем.

*«Слабые» качества:* неуправляемость, непостоянство, непредсказуемость, несдержанность, эксцентричность, возбудимость, индивидуализм, ненадежность, бесшабашность и безбашенность.

*Внешний вид:* экстравагантный, демонстративный, модный, зачастую неряшливый, склонность к эклектике, к сочетанию «несочетаемого».

*Рабочее место:* фантастический беспорядок в комплексе с кричаще-декоративным оформлением.

*Речь:* яркая, быстрая, скачущая, образная, ассоциативная, зажигательная, много шуток и острот.

*Телесные проявления:* часто меняющиеся позы, разнообразные движения, оживлённая жестикуляция, стремительная, иногда разболтанная походка, богатая живая мимика, манерность.

*Подходящие профессии.* Креативщик, артист, свободный художник, страховой агент или продавец «на проценте».

*Как общаться с зигзагом.* Девиз: «Твердость, доброжелательность, бесконечное терпение». Повлиять на зигзага практически невозможно. Иногда срабатывает прием «от противного» - предложить что-нибудь зигзагу, чтобы он захотел сделать наоборот. Главное в этом случае быстро с ним согласиться. Можно привлечь зигзага на свою сторону, восхищаясь его идеями, но это все равно не надолго. Всегда следует быть готовым к резким сменам решений и тем разговора.

### **Взаимоотношения некоторых фигур**

- «Квадрат – Квадрат». Можно, но только в том случае, если полностью совпадают картины мира обоих партнеров: правила, традиции, привычки.

- «Треугольник – Треугольник». Только если это выгодно им обоим. И только до тех пор, пока один треугольник не подмял под себя второго. В большинстве случаев треугольники «дружат» по принципу «два медведя в одной берлоге».

- «Круг – Круг». Все мило, но скучно и непродуктивно. К тому же такой беспорядок!

- «Зигзаг – Зигзаг». Если попали в резонанс, если совпало направление «броска», то результаты фантастические. Но обычно это ненадолго. Во всех остальных случаях – битва не на жизнь, а на смерть. После чего один зигзаг лежит мертвый, а другой – уставший.

- «Прямоугольник – Прямоугольник». Только под присмотром сильной фигуры (квадрата или треугольника).

- «Квадрат – Круг», «Треугольник – Круг». Вечные претензии и обиды.

- «Квадрат – Зигзаг». Только в целях саморазвития их обоих. И желательно под руководством зрелого треугольника.

- «Квадрат – Треугольник». Хорошая «западная» пара (домик). Треугольник задает направление, квадрат обеспечивает тылы. Типичный пример – «босс-секретарша».

- «Круг – Зигзаг». Хорошая «восточная» пара (инь-ян). Зигзаг дает кругу новизну и впечатления. Круг – обеспечивает зигзагу тепло и уют. Типичный пример – «артист и его верная жена».
- «Прямоугольник – Треугольник», «Прямоугольник – Квадрат». Возможно, но трудозатратно. Хотя очень полезно для прямоугольника.

### Задание 2

Проанализируйте процесс управления на знакомом вам уровне (школа, вуз, предприятие, где вы работали или работаете) с точки зрения его структуры и функций.

### Задание 3

Разделите лист пополам. Справа выпишите все ваши качества, которые помогают вам руководить людьми, слева – те, что мешают. Каких качеств больше? Составьте программу самоизменений.

### Задание 4

Поделитесь на 2 микрогруппы: сторонников теорий X и Y. Каждая микрогруппа выписывает как можно больше доказательств своей точки зрения. Затем проводится дискуссия по следующей схеме: одна группа предлагает свой довод, другая выбирает из своего списка контрдовод и т. д. Побеждает та группа, которая имеет большее количество доказательств, не опровергнутых оппонентами.

### Задание 5

Соотнесите указанные определения и понятия в таблице 1.

Таблица 1

Определения личности, индивида, персоны и индивидуальности

№	Понятие	№	Определение
1	Личность	А	Это неповторимость каждого человека
2	Индивид	Б	Это человек, как единичное природное существо, особь, принадлежащая к человеческому роду
3	Персона	В	Это человек, обладающий характерным для него сознанием, мышлением и поведением
4	Индивидуальность	Г	Это облик, который принимает на себя человек, оказываясь во внешнем мире

Результаты: 1 - \_\_\_\_\_  
 2 - \_\_\_\_\_  
 3 - \_\_\_\_\_  
 4 - \_\_\_\_\_

## Задание 6

Опишите, как поведут себя типичные представители четырех основных типов темперамента в ситуации, когда каждый из них опаздывает сдать порученную ему руководителем срочную работу.

По вашему мнению, определяется ли работа трудового коллектива качествами характера индивидов, его составляющих? Поясните свой ответ.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что является предметом психологии управления?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Каковы функции управления?
4. Какова структура процесса управления?
5. Охарактеризуйте этапы развития управленческой науки.
6. В чем состоит проблема выделения объекта управления?
7. Что обеспечивает успешность управления? Назовите законы психологии управления.

### **Контрольное тестирование:**

1. Первым исследователем, поставившим вопрос о разработке психологии управления как науки, стал:

- а) Добрынин
- б) Керженцев
- в) Вендров

2. Понятия «индивид», «личность», «человек», «индивидуальность» по объему содержания находятся в отношении:

- а) соподчинения
- б) включения
- в) рядорасположенности

3. Целью психологии управления является:

- а) совершенствование экологической среды
- б) разработка психологических путей повышения эффективности организационных систем
- в) увеличение товарооборота

4. Навыки и умения в структуре личности являются психическими:

- а) процессами
- б) образованиями
- в) состояниями

5. Такой компетентностью называется владение руководителем приемами личностного саморазвития, самовыражения, самореализации:

- а) личностной
- б) специальной
- в) организационно-методической

## РАЗДЕЛ № 2

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАЛЫХ ГРУПП И КОЛЛЕКТИВОВ

Данный раздел включает в себя следующие моменты:

- малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации;
- общие проблемы малой группы. Динамические процессы в малой группе. Развитие малой группы.
- феноменология группы;
- социально-психологический климат в коллективе.

#### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

##### Задание 1

Прочитайте и проанализируйте ситуацию.

Василий устроился на новую работу. В новом коллективе он старается прислушиваться к тому, что говорят другие сотрудники. Он ходит с ними на обед в столовую, внимательно слушает те истории, которые они пересказывают. Василий начинает недолюбливать руководителя подразделения. Он считает начальника злым и чересчур требовательным. Сам он ни разу не видел начальника, не сталкивался с действиями начальника, но, опирается на те истории, которые передаются в коллективе.

Ответ:

В данном примере можно выделить *эффект принадлежности* группе, который выражается в том, что Василий, устроившись на новую работу, старается «влиться» в коллектив, соответствовать нормам и правилам, установленным в данном коллективе. У него хорошо сформировано чувство «мы». Мы вместе, мы - коллектив. Я поддерживаю коллектив и в то же время ожидаю эмоциональной, да и не только, поддержки от коллектива. С другой стороны Василий начинает недолюбливать руководителя, хотя сам никогда с ним не общался, а ссылаясь на те рассказы, которые передаются в коллективе. Его отношение к человеку сформировано не от собственного впечатления, а приобретено, обретая негативный отпечаток.

Здесь можно отметить такой *групповой эффект*, как конформизм<sup>1</sup> – изменение в поведении или мнении человека под влиянием реального или воображаемого давления со стороны другого человека или группы людей.

---

<sup>1</sup> Конформность — свойство личности, выражающееся в склонности к конформизму (от позднелат. conformis — «подобный», «сообразный»), то есть изменению индивидом установок, мнений, восприятия, поведения и так далее в соответствии с теми, которые господствуют в данном обществе или в данной группе. При этом господствующая позиция не обязательно должна быть выражена явно или даже вообще существовать в реальности.



Вопросы:

1. Согласны ли Вы с ответом?
2. Какую линию поведения выбрали Вы, устроившись на новую работу?

### Задание 2

Раскройте на примерах многообразия критериев выделения социальных групп. Назовите любые три объединения людей в социальные группы.

### Задание 3

Проведите диагностику социально-психологического климата своей студенческой группы.

### Задание 4

Составьте таблицу «Факторы, влияющие на морально-психологический климат».

Таблица 2

Факторы, влияющие на морально-психологический климат

Название фактора	Характеристика фактора	Пример влияния

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое малая группа?
2. Какие процессы происходят в малой группе?
3. Каковы этапы вхождения человека в группу?
4. Как связаны групповое давление и конформизм?
5. Какие существуют виды конформного поведения?
6. Почему коллективистическое самоопределение – наиболее предпочтительный вариант принятия норм?
7. В каких группах давление авторитета выше?
8. Как нужно себя вести, чтобы изменить мнение большинства?
9. Каковы этапы введения инноваций?
10. Что такое социально-психологический климат группы?
11. Какие этапы проходит малая группа в своем развитии?
12. Чем различаются коллектив и команда?

***Контрольное тестирование:***

1. Нижний качественный предел малой группы:
  - а) 2 человека
  - б) 10 человек
  - в) 12 человек
  
2. Своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального в группе представляет собой:
  - а) психические образования группы
  - б) психические процессы группы
  - в) социально-психологический климат группы
  
3. Неформальный лидер:
  - а) человек, влияющий на поведение членов группы силой своего личного авторитета
  - б) человек, на которого официально возложены функции управления
  - в) член группы, который отличается от других индивидуальными особенностями
  
4. Влияние мотивации на групповое поведение человека:
  - а) повышает эффективность деятельности
  - б) определяет групповое мнение
  - в) разобщает групповые интересы
  
5. Конгломераты:
  - а) формальные группы
  - б) неорганизованные или случайно организованные группы
  - в) ассоциации
  
6. Система групповых ожиданий и требований относительно исполнения индивидом социальных ролей называется:
  - а) позицией
  - б) экспектацией
  - в) установкой
  
7. Социально-психологический механизм сохранения, накопления и воспроизведения социального опыта членов группы относится к:
  - а) групповым интересам
  - б) групповому мнению
  - в) традициям группы

## РАЗДЕЛ № 3

### ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ

Данный раздел включает в себя следующие моменты:

- психологические аспекты человеческого общения;
- коммуникативные умения и навыки;
- навыки делового общения;
- коммуникативные преграды и барьеры

#### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

##### Задание 1

Прочитайте и продолжите каждую ситуацию.

**Ситуация № 1.** «Ваш коллега попросил у вас на несколько дней ценные рабочие материалы – «посмотреть». Вернул только через неделю и в очень неприглядном, местами – не читабельном виде». И тут вы ему говорите...

**Ситуация № 2.** «Вы – страстный селекционер, выращиваете на даче редкие сорта тюльпанов (купили луковицы за приличные деньги). У соседки, с которой у вас нормальные отношения, – спаниель. Однажды утром вы выходите во двор и видите, что грядка с тюльпанами изрыта наглыми собачьими лапами». И тут вы соседке говорите...

**Ситуация № 3.** «Вы выполнили сложную работу, затратив много времени и душевных сил для решения вопроса клиента. Ваш коллега, к которому вы обратились, окинув, как вам показалось, беглым взглядом ваше творение, назвал работу дилетантской и неглубокой». И тут вы ему говорите...

##### Задание 2

Прочитайте и проанализируйте каждую ситуацию.

**Ситуация № 1.** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи. Как вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Ситуация № 2.** У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены, давить на собеседника. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности.

Как вы построите беседу в предложенной ситуации?

Используя изученные Вами правила проведения бесед, составьте сценарий деловой беседы.

### Задание 3

Сформулируйте современные этические принципы делового поведения. Приведите примеры.

1. Приведите примеры этической проблемы деловых отношений.
2. Приведите примеры разных стилей делового общения.
3. Поясните, что значит «быть хорошим слушателем».
4. Приведите примеры различного реагирования на критику.

### Задание 4

Вспомните примеры манипуляций, с которыми, возможно, вам пришлось столкнуться раньше. Удалось ли вам избежать участи жертвы манипулирования? Если да, то как? Если нет, то что бы вы предприняли сейчас?

### Задание 5

Заполните таблицу.

Таблица 3

Виды коммуникативных барьеров

Виды коммуникативных барьеров	Причины возникновения	Пример (краткое описание ситуации)
Избегание	Стремление защититься от «опасного» (неприятного) источника информации	Руководитель находит причины для откладывания деловой встречи с неприятным для него партнером

***Контрольные вопросы:***

1. Назовите основные принципы делового общения.
2. Каковы формы и этапы делового общения?
3. Какие существуют барьеры в деловой коммуникации?
4. Перечислите причины барьеров в деловой коммуникации.
5. Как преодолеть барьеры в общении?
6. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
7. Что, на ваш взгляд, означает «умение слушать»?
8. Почему важно понимать язык телодвижений?
9. Перечислите жесты, свидетельствующие об уверенном и неуверенном поведении.

***Контрольное тестирование:***

1. Технические средства в достижении эффективности коммуникаций:
  - а) затрудняют контакты
  - б) повышают оперативность в заключении контрактов
  - в) устраняют психологические последствия нежелательных личных контактов
2. Коллегиальное рассмотрение всех предложенных альтернатив и полное согласие в процессе выбора лучшей из них составляет суть принципа:
  - а) консенсуса
  - б) рациональности
  - в) конкретности
3. Неправильное отношение в процессе общения членов группы относится к барьерам:
  - а) неправильных установок сознания
  - б) организационно-психологическим
  - в) социально-психологическим
4. Риск, связанный со степенью эффективности, прогнозируемой в момент принятия решений, когда ожидается высокая эффективность выполнения задач, называется:
  - а) оправданным риском
  - б) стандартным риском
  - в) авантюризмом
5. Наиболее предпочтительным определением коммуникации можно считать:
  - а) систему управления посредством информации
  - б) передачу информации на большом расстоянии
  - в) связи между людьми в процессе совместной деятельности

## РАЗДЕЛ № 4

### ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Данный раздел включает в себя следующие моменты:

- психология принятия управленческих решений;
- конфликт и стратегия поведения в конфликтной ситуации;
- социально-психологические основы деятельности руководителя

#### Практические задания в рамках изучения соответствующего раздела

##### Задание 1. Психология принятия управленческих решений

В организации появилось новое направление деятельности. Вы решили, что оно будет работать на основе самоокупаемости. Вам нужны сотрудники для занятия вакансий. По какой технологии вы будете заполнять ставки? Процедуры принятия решений (по нижеприведенной методике).

Модель Vroom-Yetton разработана для определения оптимального подхода к принятию решения и выбора подходящего для каждой конкретной ситуации стиля руководства. Она была опубликована Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном в книге «Лидерство и принятие решения», 1973 г. Не существует единого алгоритма принятия решения, каждая ситуация индивидуальна. Врум и Йеттон предлагают пять стилей, из которых вы выбираете оптимальный для вашей ситуации, опираясь на существующие условия. Два варианта авторитарного стиля, два — консультативного и один вариант коллегиального. Например, если важны скорость и решительность, то предпочтительным будет авторитарный стиль. А если важнее сотрудничество с командой, то больше подойдет коллегиальный.

Исследования модели Vroom-Yetton показали, что при ее использовании менеджеры более эффективны, а их команды более продуктивны и довольны результатом. Хотя временами модель может показаться сложной и запутанной, она действительно полезна в новых и нестандартных ситуациях. Используя ее, вы скоро начнете интуитивно выбирать правильный подход и в ежедневных рутинных задачах, и в работе над более сложными проблемами.

Модель Vroom-Yetton учитывает следующие три фактора:

- **Качество решения.** Иногда крайне важно принять правильное решение, и вам понадобится большое количество ресурсов (людей, времени, информации и т.д.) для совершения точных и приводящих к ожидаемому результату действий.

- **Вовлеченность команды.** Некоторые ваши решения окажут сильное воздействие на членов вашей команды, в то время как другие пройдут незамеченными для них. Лучше вовлечь сотрудников в процесс поиска решения, если оно может значительно повлиять на них. Это улучшит качество решения и быстрее приведет к успешному результату.

- **Временные рамки.** Если у вас достаточно времени, вы можете повысить качество решения за счет более глубокого исследования вариантов и вовлечения людей в обсуждение. Ограничение по времени лишит вас этих преимуществ.

Основной недостаток модели в том, что она имеет жесткую структуру. Это означает, что она не учитывает такие детали как эмоции и динамику команды и многогранность задачи.

Ученые обратили внимание на эти несовершенства и внесли изменения в оригинальную модель в книге «Новый стиль Лидерства», 1988 г. Обновленная модель (*Vroom-Yetton-Jago*) получилась более комплексной, она включает в себя уточнения вопросов и один дополнительный, что позволяет учитывать больше ограничивающих факторов. Также в ней используется математическая формула, реализованная в формате древовидной диаграммы, для определения оптимального стиля принятия решения в конкретной ситуации. Врум и Джаго сочли полезными следующие вопросы:

(QR) Насколько важно принять качественное решение в данной ситуации?

(CR) Важна ли поддержка этого решения членами команды?

(LI) Достаточно ли у вас информации для принятия качественного решения?

(ST) Хорошо ли структурирована и понятна проблема?

(CP) Если вы примете решение самостоятельно, уверены ли вы, что члены команды и те, кого оно касается, будут привержены следовать этому решению?

(GC) Разделяют ли члены команды организационные цели, которые должны быть достигнуты при решении проблемы?

(CO) Вероятен ли конфликт между членами команды при выборе предпочтительного решения?

(SI) Достаточно ли у тех, кого вы рассматриваете для участия в решении, информации и опыта для улучшения его качества?

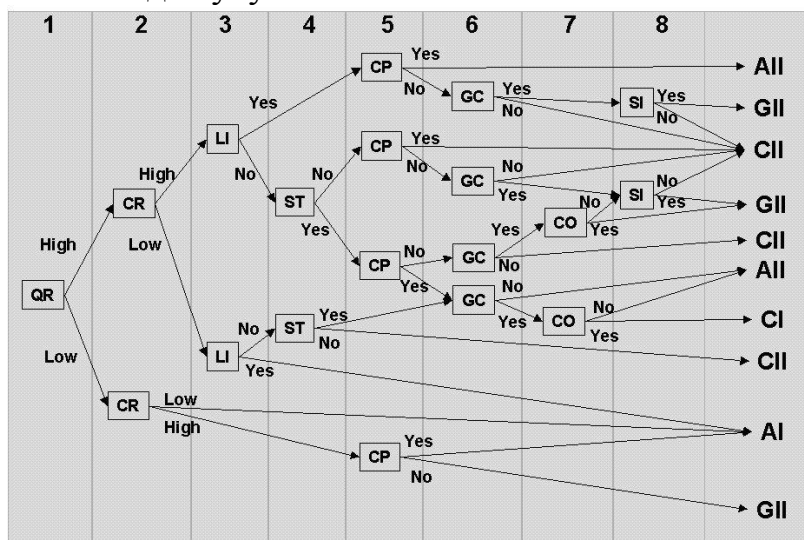


Рис. 2. Алгоритм решения проблемы по определению уровня вовлеченности команды

В диаграмме ниже показан алгоритм решения проблемы по определению уровня вовлеченности команды. Каждый ответ на вопрос продвигает вас по дереву решений к релевантному результату. В итоге вы получаете описание подходящего в данной ситуации стиля принятия решения.

**(AI) Авторитарный стиль.** Решение по этой задаче оптимально принять самостоятельно на основе тех данных, что у вас есть. Собрать команду для решения проблемы нет необходимости.

**(AII) Авторитарный стиль.** Соберите информацию у членов команды, затем примите решение самостоятельно.

**(CI) Консультативный стиль.** Обратитесь к необходимым для принятия решения членам команды в индивидуальном режиме, консультируйтесь и советуйтесь с ними один на один. Решение принимайте самостоятельно.

**(CII) Консультативный стиль.** Целесообразно создать группу для обсуждения проблемы. Выработать решение необходимо совместно, но принять его лучше самостоятельно.

**(GII) Коллегиальный стиль.** Оптимально собрать команду и обсудить ситуацию. Лучшей стратегией для вас будет самостоятельно фокусировать и направлять дискуссию, но не навязывать свое мнение и дать команде принять финальное решение.

## **Задание 2. Анализ личностных качеств менеджера**

Выпишите на листе по 20 качеств, необходимых, на ваш взгляд, менеджеру вашей специальности.

### **Задание 3**

Продумайте и подготовьте выступление на тему «Я как руководитель». При подготовке используйте следующий план:

- а) вижу ли я себя руководителем, кем и где я мог бы руководить;
- б) какой из стилей управления мне ближе и почему?

### **Задание 4**

Прочитайте текст «Управленческая ситуация» и ответьте на вопросы.

В отделе конструкторских разработок предприятия «Энергопром» работали в основном инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек, работали они слаженно, успешно. Руководил отделом Иванов С.С., кандидат технических наук, специалист высокой квалификации. Решения в коллективе принимались совместно, путем обсуждений и это всем нравилось. Но случилось так, что Иванов С.С. решил уволиться с работы, а вместо него был назначен новый руководитель – Петров А.А., который совершенно по-иному подошел к решению управленческих задач. Петров принимал решения единолично, а работу распределял между инженерами по своему усмотрению, лишая их инициативы и творческого подхода. Это резко отрицательно сказалось на отношениях внутри группы.



Вопросы и задания к кейсу:

- 1) Оцените ситуацию внутри группы. Какие законы психологии менеджмента были нарушены новым руководителем?
- 2) В чем состояла главная ошибка руководителя?
- 3) Как бы вы поступили на месте нового руководителя? Постройте прогнозные модели развития ситуации.

### Задание 5. Выбор заместителя

Прочитайте текст конкретной ситуации и ответьте на вопросы.

На собрании акционеров Александра избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. Политика компании была слишком консервативной. Предприятие нужно переводить в инновационный формат развития. До этого Александр три года работал заместителем директора по экономике. Общительный, грамотный, по темпераменту, скорее, сангвиник, ориентирован на результаты работы. Александру необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. **Иванов** ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. **Петров** ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. Борец за дифференцированную оплату труда в зависимости от вклада каждого в конечный результат. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. **Сидоров** предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделение выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. **Николаев** ориентирован на все новое. При прежнем руководстве ему приходилось сдерживать себя, потому что он нередко предлагал весьма рискованные нововведения в области технологий, говорил о несправедливой уравнительной оплате труда с акцентом на квартальные премии всему коллективу независимо от личного участия каждого. Он кажется весьма грамотным, но в коллективе к нему относятся неоднозначно, большая часть не

одобряет его предложения, но были и горячие сторонники. В последнее время он как-то замкнулся, похоже, вообще подыскивает новое место работы.

Кого бы вы рекомендовали назначить заместителями Александра?

### **Задание 6**

Прочитайте текст, выберите и обоснуйте свой вариант поведения.

Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### **Задание 7**

Вспомните конфликтные ситуации на улице, в общественном транспорте, в учреждениях сферы обслуживания и т. п., свидетелями которых вы были, и проанализируйте их, ответив на следующие вопросы:

1. По какой формуле шло развитие конфликта?
2. Кто был инициатором конфликта и какой конфликтоген<sup>2</sup> он применил первым?
3. Как ответил на конфликтоген второй участник конфликта?
4. Можно ли было избежать этого конфликта и каким образом?

#### ***Контрольные вопросы:***

1. Что такое управленческое решение?
2. Каковы функции управленческого воздействия?
3. Что подразумевается под социально-психологическими основами деятельности руководителя?
4. Напишите этапы конфликта с момента его возникновения и до разрешения.
5. Перечислите конструктивные и деструктивные последствия конфликтного взаимодействия.
4. Чем сопровождаются межгрупповые конфликты?
5. Каковы причины конфликтов в системе «руководитель-подчиненный»?

---

<sup>2</sup> Конфликтогены – это слова, действия или бездействие, которые могут привести к конфликту.

6. Какие существуют прямые и косвенные методы разрешения конфликта?

7. Какие методы наиболее эффективны для разрешения конфликтов в организации?

***Контрольное тестирование:***

1. Организация эффективного взаимодействия в процессе работы экспертов и отсутствие возможности проверки актуальной эффективности принимаемых решений из предлагаемых альтернатив относится к трудностям:

- а) взаимодействия исполнителей
- б) мотивации исполнителей
- в) выбора управленческого решения

2. Совокупность взаимосвязанных методов, приемов, средств и процедур выработки и принятия управленческих решений представляет собой ... принятия решения:

- а) методику
- б) технологию
- в) средство

3. С этим связано преодоление субъективных ошибок, допускаемых руководителем в процессе управленческой деятельности:

- а) приобретением опыта деятельности
- б) психологической подготовкой
- в) профессиональной подготовкой

4. Силь приятия решений, при котором приятие решения поручается высокоорганизованной команде, которая способна самостоятельно определять способ достижения цели управления и исполнителей, называется:

- а) попустительским
- б) авторитарным
- в) делегирующим

5. Таким называется риск в приятии управленческого решения, рассчитанный на ситуативные преимущества стороны, принимающей это решение:

- а) конформным
- б) целенаправленным
- в) мотивированным

6. Типы ситуаций приятия решения, которые разделены на закрытые и открытые, предложены:

- а) Дружининым
- б) Томашевским
- в) Козелецким

7. Деятельность организации, направленная на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития:

- а) кадровая политика
- б) кадровый резерв
- в) дивизиональная оргструктура

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта: учеб. пособие для студ. высш. уч. заведений – М.: Аспект Пресс, 1996. – 317 с.
2. Зуб, А. Т. Психология управления: учеб. практикум для акад. бакалавриата / А. Т. Зуб. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2018 - 372с.
3. Иванова, Н. Л. Введение в психологию бизнеса / Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008. – 472 с.
4. Кремень, М. А. Практическая психология управления: пособие для студентов вузов / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
5. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс. [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов всех уровней.
6. Овсянникова, Е.А. Психология управления[Электронный ресурс]: учеб. пособие / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. - 2-е изд., перераб. - Москва: Флинта, 2015 - 222 с.
7. Райзберг, Б.А. Психологические основы управления: учеб. пособие / Б. А. Райзберг, А. К. Тутунджян. - Москва: Юнити-Дана, 2015 - 239 с.
8. Розанова, В. А. Психология управления: учеб. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 352 с.
9. Селезнева, Е.В. Психология управления: учеб. И практикум для акад. бакалавриата / Е. В. Селезнева. - Москва : Юрайт, 2017 - 373 с.
10. Трусъ, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: «Вышэйш. шк.», 2014. – 317 с.
11. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович.– Минск: Харвест, 2003. – 640 с.

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

*к выполнению практических работ для студентов  
направления 07.04.04 «Градостроительство»  
всех форм обучения*

**Составитель**

**Ильина** Екатерина Алексеевна

Издается в авторской редакции

Подписано к изданию 04.12.2024.

Уч.-изд. л. 1,5.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический  
университет»

394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84