



**НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Инженерный институт**

**Кафедра технологий обучения, педагогики и психологии**

# **ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Методические рекомендации  
для практических занятий**

**Новосибирск 2020**

Кафедра технологий обучения, педагогики и психологии

Авторы-составители: канд. пед. наук, доцент **О.Н. Инкина**,  
канд. филос. наук, доцент **М.А. Назарова**

Рецензент: доцент, д-р биол. наук **З.В. Андреева**

**Психология менеджмента:** метод рекомендации для практических занятий / Новосиб. гос. аграр. унт. Инженер. ин-т; авт-сост.: О.Н. Инкина, М.А. Назарова. – Новосибирск, 2020. – 38 с.

Методические рекомендации предназначены для магистрантов Инженерного института НГАУ очной и заочной формы обучения по направлению подготовки 23.04.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов.

Утверждены и рекомендованы к изданию учебно-методическим советом Инженерного института (протокол №2 от 29 сентября 2020 г.).

## Рекомендации по изучению дисциплины

При изучении материала следует сначала ознакомиться с общим планом программы и списком указанной литературы. Более детально должна быть изучена литература, отражающая содержание контрольных вопросов, которую студент выбирает самостоятельно.

## Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения дисциплины — сформировать представление о системе современных методов управления персоналом, об инновационных процессах в теории и практике менеджмента организации, о путях накопления научных психолого-педагогических знаний и их использовании в практической управленческой деятельности специалиста.

Задачи дисциплины – изучить факты, механизмы и закономерности развития управленческой деятельности, способы организации поисковой и исследовательской деятельности в профессиональной практике; овладеть передовым опытом управления и обучения; освоить умения применять знания психолого-педагогической теории

## Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины

Выпускник по направлению подготовки 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов (уровень магистратуры)» в результате изучения данной дисциплины должен владеть следующими компетенциями:

### **общекультурными (ОК):**

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2)

В результате освоения дисциплины студенты **должны:**

*иметь представление* об основных принципах и стратегиях управления персоналом, о самовоспитании, саморазвитии личности, о совершенствовании менеджера как грамотного руководителя.

*знать* взаимосвязь процессов управления, воспитания, обучения и саморазвития; факты, механизмы и закономерности управления; сущность процесса управления, основных принципов,

форм и методов его организации; роль активной деятельности руководителя в процессе развития и становления профессионально компетентной личности;

*уметь* научно обосновывать теоретические положения и подтверждать их примерами из современной практики управления персоналом; применять психологические знания в решении конкретных задач профессиональной деятельности.

## Темы практических занятий по дисциплине «Психология менеджмента»

1. Стили руководства.
2. Изучение профессиональной направленности.
3. Самоменеджмент.
4. Определение мотивационной структуры личности.
5. Разработка проекта организации и определение поведенческого менталитета.
6. Формирование кадрового состава организации.
7. Стрессменеджмент.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1. Стили руководства

Время выполнения 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

**Задание 1.** В табл. 2 представлены различные формы управленческого поведения в зависимости от уровня развития коллектива. Современному руководителю важно знать, какая форма управления коллективом позволяет наиболее эффективно решать производственные задачи.

Таблица 2. Формы управленческого поведения

Уровень	Форма поведения
<b>1. Низкий:</b> не хотят и не умеют работать	<b>«Популяризация»</b> 1. Инструктаж в мягкой форме 2. Регулярный контроль 3. Интенсивное общение 4. Приказывание - при необходимости Вознаграждение – всегда, наказание – по необходимости
<b>2. Средний:</b> хотят, но еще не умеют работать	<b>«Авторитарное указывание»</b> 1. Инструктаж 2. Пошаговый контроль 3. Наказывать все ошибки и поощрять хорошие результаты
<b>3. Хороший:</b> хотят и умеют работать	<b>«Передача полномочий»</b> 1. Достичь согласия по отношению к поставленным целям 2. Предоставлять необходимые права для самостоятельного решения 3. Избегать вмешательства 4. Самоуправление и самоконтроль 5. Поддержка по просьбе
<b>3. Высокий:</b> хотят и умеют работать творчески	<b>«Участие в управлении»</b> 1. Консультация сотрудников по отдельным проблемам 2. Поощрение инициативы 3. Больше ответственности 4. Ограничение прямых указаний и контроля 5. Создание системы самоконтроля 6. Цели без указания способа достижения 7. Вознаграждение

Определите соответствующую форму поведения при данных уровнях развития коллектива. Прокомментируйте свой выбор.

### **Задание 2. Решите тест «Стили руководства».**

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия: 1 балл – нет, так совсем не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределенная оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда.

#### **Вопросы**

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настаиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Я прислушиваюсь к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других. Как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слово.

## Обработка результатов

1. Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).
2. Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через Б.
3. Если сумма А по крайней мере на десять баллов превышает сумму Б, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом. Вы способны учесть мнения других, склонны к **демократическому** стилю управления.
4. Если сумма Б как минимум на десять баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к **авторитарному** стилю руководства.
5. Если суммы А и Б различаются менее чем на десять баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к **непоследовательному** стилю руководства.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2.

### Изучение профессиональной направленности

Время выполнения 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

**Задание 1.** Пройдите по ссылке: <https://psytests.org/profession/hollandA-run.html> и выполните тест Дж. Голланда на определение профессионально-личностного типа. Нарисуйте диаграмму по результатам теста.

**Задание 2.** Выполните тест «Опросник профессиональных предпочтений»

*Цель.* Определение профессиональных предпочтений студентов, их ориентации на определенную сферу профессиональной деятельности.

*Инструкция.* Начертите таблицу и, отвечая на предлагаемые вопросы, заполните ее.

Используя условные обозначения, в таблице проставляете баллы в соответствии с выбранной вами качественной оценкой предлагаемого утверждения, причем по каждому такому утверждению выставляется три оценки: за умение выполнять определенную деятельность, за отношение к этой деятельности и за желание заниматься этой деятельностью. Условные обозначения:

У – умение: 2 балла - делаю хорошо; 1 балл - делаю средне; 0 баллов - не нравится;	О – отношение: 2 балла - нравится; 1 балл - безразлично; 0 баллов - не нравится.	Ж – желание: 2 балла - хочу заниматься; 1 балл - безразлично; 0 баллов - не хочу.
Если затрудняетесь с ответом, то поставьте прочерк.		

Знаковая система				Техника				Природа живая				Художественный образ				Человек				Природа неживая			
№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж
1				2				3				4				5				6			
7				8				9				10				11				12			
13				14				15				16				17				18			
19				20				21				22				23				24			
25				26				27				28				29				30			
31				32				33				34				35				36			
37				38				39				40				41				42			
43				44				45				46				47				48			
49				50				51				52				53				54			
55				56				57				58				59				60			
Σ				Σ				Σ				Σ				Σ				Σ			

1. Делать выписки, вырезки из различных текстов, собирать и группировать их по определенному признаку.

2. Выполнять практические задания на лабораторных занятиях по физике (составлять и собирать схемы, устранять неисправности, разбираться в принципах действия приборов и др.).

3. Длительное время ухаживать за растениями (более года поливать, удобрять, пересаживать и пр.).

4. Сочинять стихи, рассказы, писать рефераты, сочинения, которые многие признают интересными.

5. Оказывать посильную помощь тем, кто в ней нуждается.

6. Наблюдать и изучать звездное небо, вести астрономические наблюдения, посещать планетарий.

7. Выделять из текста основные смысловые линии и составлять конспект, план, новый текст.

8. Разбираться в физических процессах, решать задачи по физике.

9. Вести регулярные наблюдения за растениями и записывать их в дневник, выявлять определенные закономерности.

10. Своими руками мастерить красивые изделия из дерева, железа, ткани и других материалов (соломки, ниток, листьев и т.д.).

11. Терпеливо, без раздражения учить кого-либо, даже если приходится повторять много раз одно и то же.

12. Заниматься поиском и изучать образцы камней, руды, других материалов.

13. Легко определять ошибки в письменных работах по русскому языку.

14. Разбираться в химических процессах, решать задачи по химии.

15. Разбираться в признаках многочисленных видов растений.

16. Создавать произведения графики, живописи и скульптуры.

17. Часто и подолгу общаться с разными людьми (и это не надоедает).

18. Вести календарь природы, географических особенностей местности, изучать климат, прогнозировать природные явления.

19. На занятиях по иностранному языку отвечать на вопросы, вести беседу, составлять и рассказывать тексты.

20. Ремонтировать и налаживать работу разных механизмов и приборов (велосипеда, мотоцикла, пылесоса, утюга, светильника и др.).

21. Посвящать свое свободное время наблюдению за животными, уходу за ними.

22. Сочинять музыку, песни, имеющие успех у сверстников и взрослых.

23. Внимательно, терпеливо, не перебивая выслушивать людей.

24. Узнавать о географических открытиях, путешествиях, участвовать в экспедициях.

25. На занятиях по иностранному языку без особых трудностей работать с иностранными текстами.



26. Регулировать и чинить электронную аппаратуру (приемник, магнитофон, телевизор, звуковые колонки и др.).
27. Регулярно без напоминаний выполнять необходимую работу по уходу за животными (кормить, чистить, лечить, обучать, убирать).
28. Не стесняясь разыгрывать разные роли для многих зрителей, подражать, изображать, декламировать.
29. Охотно увлекать делом, игрой, рассказом детей младшего школьного возраста.
30. Заниматься опытами по химии.
31. Выполнять задания по математике и другим предметам, где требуется выведение формул, доказательство теорем, логическое мышление.
32. Ремонтировать замки, краны, мебель, игрушки.
33. Разбираться в породах и видах животных (лошадей, собак, птиц, рыб, насекомых и др.).
34. Четко различать признаки оригинальности и талантливости в художественном произведении (книге, кинофильме, спектакле, картине, скульптуре и т.п.).
35. Организовывать людей на общие дела, проведение мероприятий.
36. Наблюдать и изучать физические явления (теплоту, свет, электричество, магнетизм и др.).
37. Уметь применять законы, правила, формулы при решении различных математических задач.
38. Выполнять действия, требующие хорошей координации и ловкости рук; работать на станке, швейной машине, производить монтаж и сборку изделий из мелких деталей.
39. Легко замечать малейшие изменения во внешнем виде или поведении животных или растений.
40. Играть на музыкальных инструментах, публично исполнять песни, танцы.
41. Выполнять работу, требующую обязательных контактов с разными людьми.
42. Узнавать о гидротехнических сооружениях (каналах, мостах, плотинах, ГЭС и др.).
43. Выполнять различные подсчеты и расчеты, выводить различные закономерности и следствия.
44. Самостоятельно придумывать и конструировать новые изделия из типовых деталей и узлов.
45. Читать научную литературу, слушать лекции и доклады по биологии, анатомии, зоологии.
46. Создавать на бумаге новые оригинальные модели одежды, причесок, украшений, интерьеры помещений и другие предметы.
48. Узнавать о космических исследованиях, открытиях.
49. Составлять и выполнять схемы, чертежи, карты.

50. Выполнять задания, в которых требуется мысленно представлять расположение фигур, предметов и их частей в пространстве.

51. Постоянно заниматься опытнической работой по биологии, на биостанции, в зоопарке, питомнике и др.

52. Быстрее и чаще других замечать в обычном новые, удивительные, видеть прекрасные стороны и черты.

53. Сопереживать разным людям, понимать их состояние.

54. Разбираться в свойствах материалов для изготовления моделей и различных предметов.

55. Аккуратно и безошибочно выполнять «бумажную работу»: писать, составлять документы, высчитывать, проверять.

56. Выбирать наиболее рациональный способ решения задачи – технический, математический, логический.

57. Преодолевать трудности при работе с животными и растениями: тяжелый физический труд, грязь, неприятный запах, плохую погоду и др.

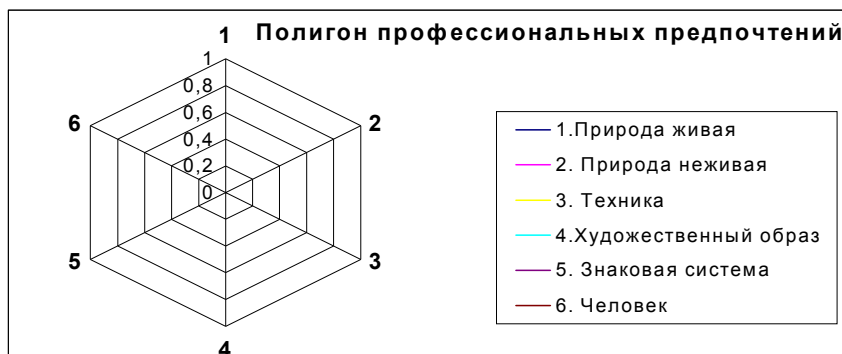
58. Настойчиво, терпеливо повторять и доводить до совершенства создаваемое или выполняемое произведение.

59. Говорить, сообщать что-либо, излагать свои мысли вслух слушателям.

60. Заниматься практическими работами по географии и землеустройству: измерениям и на местности, планированием, составлением карт, работой с атласами.

В нижней графе таблицы подсчитайте сумму в каждом из 18 столбцов. Максимум баллов в каждом из них - 20. Этот подсчет необходим для построения графической схемы интерпретации результатов опросника.

Начертите три лепестковых графика: «У» (умение) по всем шести направлениям, а также «О» и «Ж». Заштрихуйте три полученные области разной штриховкой или разным цветом.



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3. Самоменеджмент

Время выполнения 6 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

**Задание 1. Выполните тест и определите, какой уровень целей вы задаете себе в жизни**

### Тест «Уровень притязаний»

**Инструкция.** Размеры таблицы 10x3 см, разделена она на 10 столбцов и 3 строки, размеры маленьких квадратиков в таблицах 1x1 см;

1. Подумайте, сколько «плюсиков» вы сможете нарисовать за 10 секунд, и это число предполагаемых «плюсиков» укажите в таблице 1; поставьте цифру рядом с УП (уровень притязаний). Затем по сигналу экспериментатора «Пуск» начинайте рисовать «плюсики» в каждом квадратике табл. 1, а по сигналу «Стоп» - прекратите рисовать. Подсчитайте число реально нарисованных вами «плюсиков» и укажите в табл. 1 рядом с УД (уровень достижений).

2. Учитывая ваш предыдущий опыт и диапазоны ваших возможностей (можете ли вы больше, быстрее нарисовать «плюсики»), укажите в табл. 2 ваш уровень притязаний и затем по сигналам экспериментатора «Пуск» и «Стоп» повторите опыт, подсчитайте и запишите в табл. 2 ваш уровень достижений.

3. Данную процедуру опыта повторите для третьей, а затем для четвертой таблицы.

#### **Обработка.**

1. Вычислите ваш уровень притязаний по формуле

$$\text{УП} = (\text{УП2}-\text{УД1})+(\text{УП3}-\text{УД2})+(\text{УП4}-\text{УД3})/3$$

где УП2 – уровень притязаний из второй таблицы; УД1 – уровень достижений из первой таблицы и т.д. в соответствии с указанными номерами таблиц.

2. Полученные значения уровня притязаний сравните со шкалой (см. ниже).

Образцы заполнения таблиц представлены ниже.

Таблица 1

16УП	+	+	+	+	+	+	+	+	+
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
УД18									

## **Психодиагностическая шкала (разработана К. Шварцладером)**

Уровень притязаний (УП) = 5 и выше – нереалистично высокий; УП = 3+4,99 – высокий; УП = 1+2,99 – умеренный; УП = -1,49+0,99 – низкий; УП = -1,50 и ниже – нереалистично низкий.

Уровень притязаний характеризует степень трудности тех целей, к которым стремится человек, и достижение которых представляется человеку привлекательным и возможным. На уровень притязаний оказывает влияние динамика удач и неудач на жизненном пути, динамика успеха в конкретной деятельности. Бывают адекватные уровни притязаний (человек ставит перед собой те цели, которые реально может достичь, которые соответствуют его способностям и возможностям) и неадекватные: завышенные (притязает на то, чего не может достичь) или заниженные (выбирает легкие и упрощенные цели, хотя способен на большее). Чем адекватнее самооценка личности, тем адекватнее уровень притязаний.

Лица с нереалистично завышенным уровнем притязаний, переоценивая свои способности и возможности, берутся за непосильные для них задачи и часто терпят неудачи. Люди с высоким, но реалистичным уровнем притязаний постоянно стремятся к улучшению своих достижений, в самосовершенствованию, к решению все более и более сложных задач, к достижению трудных целей. Лица с умеренным УП стабильно, успешно решают круг задач средней сложности, не стремясь улучшить свои достижения и способности и перейти к более трудным целям. Люди с низким или нереалистично заниженным УП выбирают слишком легкие и простые цели, что может объясняться: а) заниженной самооценкой, неверием в свои силы, «комплексом неполноценности», либо б) «социальной хитростью», когда, наряду с высокой самооценкой и самоуважением, человек избегает социальной активности и трудных, ответственных дел и целей.

### **Задание 2. Упражнение «Моя визитная карточка»**

Оформите свою «визитную карточку» на текущий момент.

Для этого подготовьте следующие ресурсы: несколько листов бумаги формата А4; пастельные мелки или цветные карандаши; маркеры; несколько журналов (деловых, глянцевых), которые вы прочли и не планируете к ним больше возвращаться; ножницы; клеящий карандаш.

**Первый шаг.** На одном из листов бумаги вверх напишите фразу «Я – это...». Далее в столбик напишите как можно больше характеристик, которые вы можете отметить у себя на текущий момент.

**Второй шаг.** Когда список будет готов, выделите из него три-четыре характеристики, которые вы считаете для себя наиболее значимыми.

**Третий шаг.** Выпишите их на отдельный лист бумаги и оформите подручными художественными средствами, тем самым создав свою творческую визитную карточку.

**Четвертый шаг.** Спустя некоторое время вернитесь к написанной характеристике. Все ли вас устраивает в визитной карточке? Возможно, вы захотите внести в нее какие-то изменения и дополнения. Сделайте это.

**Пятый шаг.** Покажите свою визитную карточку кому-нибудь из знакомых, коллег и т. д. – людей, чье мнение для вас является значимым. Попросите их прокомментировать то, что вы им представите: насколько ваша «визитная карточка» совпадает с их мнением. Возможно, после этого вы внесете коррективы. Сделайте это, если считаете необходимым.

По аналогии с этой «визитной карточкой» сделайте свою «визитную карточку» того, каким вы хотите видеть себя через несколько лет.

**Первый шаг.** Возьмите лист бумаги и напишите сверху: «Я в 20 \_\_\_ году».

Далее в столбик напишите характеристики, каким бы вы хотели быть.

**Второй шаг.** Выделите из них три-четыре характеристики наиболее значимые для вас и отразите их в художественном формате на отдельном листе бумаги, тем самым создав свою визитную карточку на определенную перспективу (спустя несколько лет).

**Третий шаг.** Возьмите первую и вторую визитки. Вторая визитная карточка – художественное воплощение вашего вектора развития.

Сравните две визитные карточки. Вам нравится ваша динамика развития?

**Задание:** Определите для себя план достижения и изменений, которые нашли отражение на вашей второй визитной карточке.

### **Задание 3. Тайм-менеджмент как основа организации управления**

В каких жизненных ситуациях вы обращаете особое внимание на время? Какие причины (факторы, обстоятельства) заставляют вас обращать повышенное внимание на время?

Пробовали ли вы когда-нибудь «сосчитать» время, затрачиваемое на какую-либо сторону вашей деятельности? (Как вы это делали? Каковы были результаты? Помогли ли эти результаты сделать траты вашего времени более продуктивными?).

В чем, на ваш взгляд, главная «беда» времени (временного ресурса) руководителя?. Что такое «пунктуальность»? Всегда ли она необходима? Ваши руководители (коллеги, друзья, знакомые) могут назвать вас пунктуальным человеком? «Тайм-менеджмент» дословно переводится как «управление временем». Насколько, по вашему мнению, корректен данный термин? Можем ли мы **управлять временем?**

#### **Задание 4. Анализ эффективности использования своего времени.**

Проведите эксперимент.

- Возьмите чистый лист бумаги и опишите, как вы распределяете свое время в течение дня и недели (какие задачи вы решаете, и как много времени они отнимают).

- В течение недели ежедневно заполняйте бланк «Один рабочий день», в котором отмечаете выполненное дело и времени, потраченного на него. Таким образом, в пятницу в конце рабочего дня у Вас будет пять заполненных бланков.

- Проведите анализ полученных результатов: сравните свое представление о распределении рабочего времени с реальным положением дел и с достигнутыми результатами.

- Определите, какое количество времени у вас отводится на выполнение задач различных типов:

- важных и срочных;
- важных и несрочных;
- неважных и срочных;
- неважных и несрочных.

**Подумайте:**

- От решения каких задач вы можете отказаться? - Какие задачи вы можете решать, руководствуясь принципом Скарлетт: «Я подумую об этом завтра»?

- Какие задачи вы можете делегировать сотрудникам, находящимся в вашем непосредственном подчинении?

- Какие задачи можно решать более оперативно, т. е. затрачивая на их выполнение меньшее количество временных ресурсов?

- Решение каких задач вы можете консолидировать (скомплексировать), объединив их в большие логические блоки?

**Задание 5. Вспомните о невосполнимости времени как ресурса.** Поэтому так важно создание системы управления временем, чтобы не терять драгоценные минуты и годы жизни. Среди множества различных систем управления временем выделим систему Бенджамина Франклина, которую называют «Пирамида Франклина»:



Пирамида состоит из шести этажей, и фундаментом для нее служат наши ценности. Составьте свой список ценностей от 8 до 10 и заполните Пирамиду. Обратите внимание, что Пирамидой Франклина, как и любой системой нужно управлять. В процессе любой деятельности часть времени пропадает безвозвратно, и бывает трудно определить, на что были потрачены драгоценные минуты и часы. Была ли это продуктивная деятельность или время пропало зря? Для того чтобы иметь возможность подсчитать свои убытки и контролировать расходы времени, необходимо создать персональную систему учета времени. Такая система позволяет оптимизировать непродуктивные расходы времени на различные процессы деятельности.

### **Задание 6. Проанализируйте список «пожирателей времени».**

Прочитайте ниже предложенный список «пожирателей времени». Проранжируйте его по степени значимости, применительно к своей текущей жизненной и учебной ситуации.

Наметьте план работы с каждым из «пожирателей времени».

1. Бесконечные телефонные звонки.
2. Люди, заглядывающие к вам «нежданно-негаданно».
3. Плохо организованный обмен информацией между структурными подразделениями.
4. Проблемы с компьютером и иной оргтехникой (технические).
5. Изменения в очередности работ, навязываемые коллегами по горизонтали и вертикали.
6. Недостаточно развитый навык слушания.
7. Недостаточно развитый навык оперативного управленческого планирования.
8. Родственники, внезапно вклинивающиеся в рабочий процесс.
9. Неудовлетворительная организационно-управленческая структура предприятия (отдельно взятого подразделения).
10. Неразбериха в почте.
11. Исправление ошибок (своих и своих коллег по вертикали и горизонтали), которые можно было избежать.
12. Нерешительность (прежде всего самого руководителя, т.е. ваша).
13. Плохо организованные и плохо скоординированные собрания.
14. Отвлекающие факторы на рабочем месте, начиная от СМС на мобильный телефон и заканчивая... (продолжите сами).
15. Чрезмерная, нездоровая, гипертрофированная, неуклюжая офисная бюрократия.
16. Бесполезные дискуссии относительно своей работы и работы других.

Добавьте в список все, что вы еще можете отметить в качестве «пожирателей времени».

### Задание 7. Деловая игра «Как решить мои проблемы».

Большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Вам предлагается решить проблемы сегодня.

Каждый участник формулирует такие проблемы и записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем все комкают листки и выкидывают их в корзину. После того, как все бумажки собраны, образуйте группы из двух человек. По одному человеку из группы вынимают записки из корзины. Так у каждой группы появляется «вытянутая» проблема, группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить возможные ее решения.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

### Задание 8. Заполните свое колесо баланса. Примеры рис. 1-4.

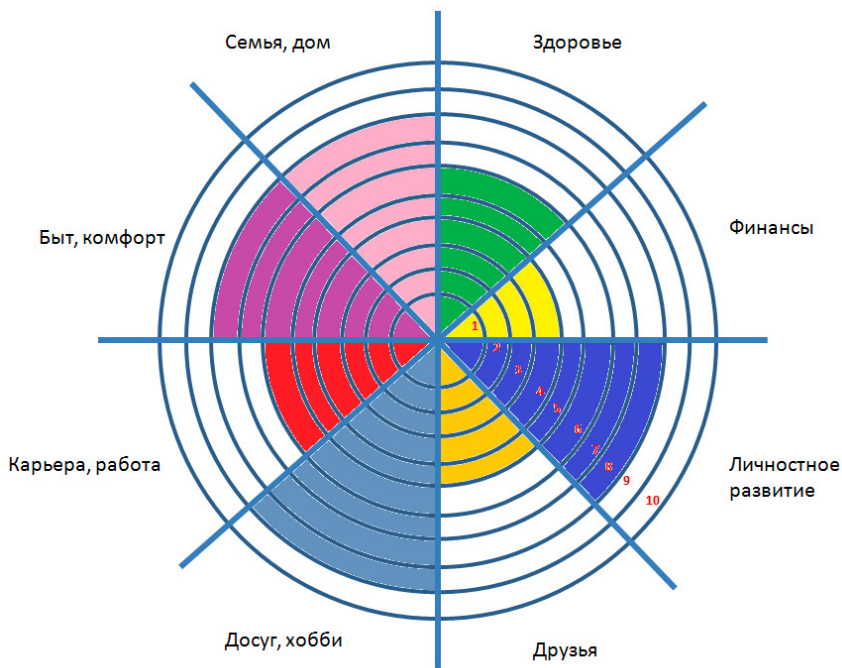


Рис. 1. Колесо баланса





Рис. 2. Колесо баланса

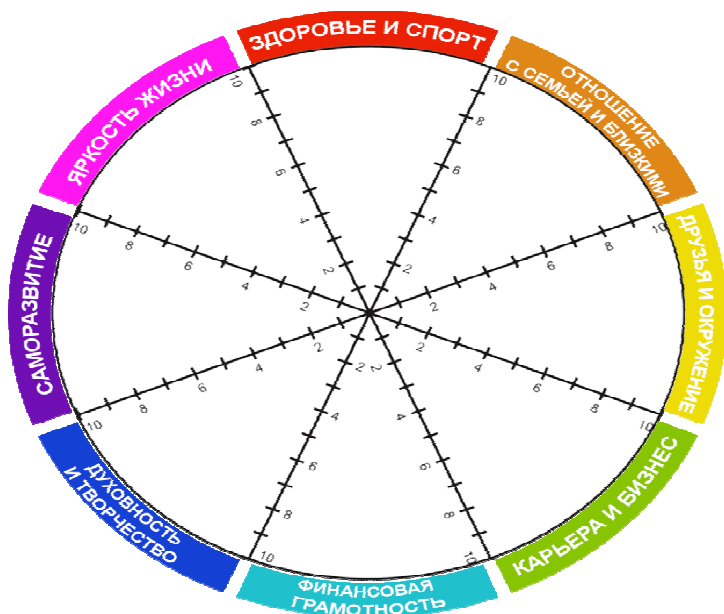


Рис. 3 Колеса баланса

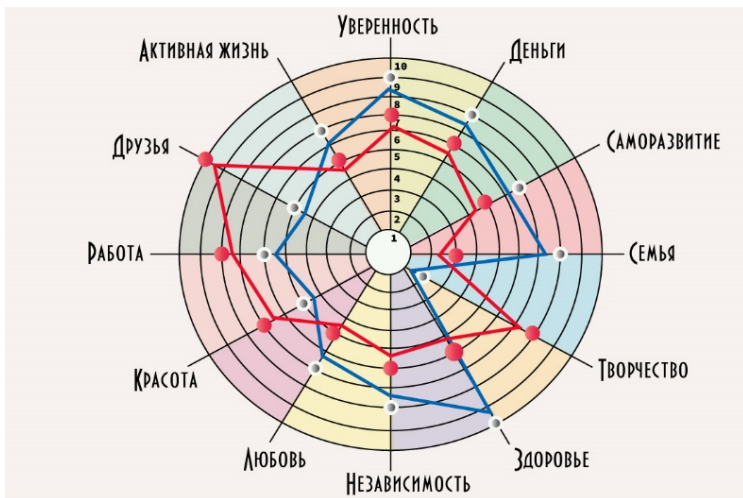


Рис. 4. Колесо баланса

**Задание 9. Нарисуйте древо родовых посланий.**

Запишите послания, истории, анекдоты своего рода про отношения к работе, к труду и деньгам.



Рис. 5. Древо родовых посланий про отношения к работе, к труду и деньгам

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №4. Определение мотивационной структуры личности

Время выполнения 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

### Задание 1. Выполните тест «Иерархия потребностей»

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т.д. Результаты вписывайте в колонку 1. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Результаты вписывайте в колонку 2. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...».

#### «Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения;
2. Иметь теплые отношения с людьми;
3. Обеспечить себе будущее;
4. Зарабатывать на жизнь;
5. Иметь хороших собеседников;
6. Упрочить свое положение;
7. Развивать свои силы и способности;
8. Обеспечить себе материальный комфорт;
9. Повышать уровень мастерства и компетентности;
10. Избегать неприятностей;
11. Стремиться к новому и неизведанному;
12. Обеспечить себе положения влияния;
13. Покупать хорошие вещи;
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи;
15. Быть понятым другими.

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции покажут ваши предпочтения по всем утверждениям. Далее посчитайте суммы баллов по пяти шкалам:

- I. Материальное положение.** Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13.
- II. Потребность в безопасности.** Сумма по позициям 3, 6, 10.
- III. Потребность в межличностных связях.** Сумма по позициям 2, 5, 15.
- IV. Потребность в уважении со стороны:** Сумма по позициям 1, 9, 12.
- V. Потребность в самореализации.** Сумма по позициям 7, 11, 14.



## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5. Разработка проекта организации и определение поведенческого менталитета**

Время выполнения 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

### **Задание 1. Выполните тест «Деление на подгруппы по методике Майерс-Бриггс»**

Из приведенных парных утверждений выберите одно наиболее соответствующее вашему образу действий и обведите соответствующую букву.

**1. После напряженного дня для восстановления вам необходимо:**

**I** – побыть одному

**E** – побыть в компании, пообщаться с близкими

**2. Представьте себе комнату в которой вы бываете. Что встает перед глазами:**

**N** – общая картина, а потом детали

**S** – конкретные детали, предметы мебели

**3. Когда вы принимаете решение, вы руководствуетесь**

**F** – эмоциями и своей интуицией

**T** – взвесив все «за» и «против»

**4. Как вы организуете свою жизнь?**

**P** – ставите цели, планируете и действуете по намеченному плану, имея запасной вариант

**J** – плывете по течению. Легко меняете свои планы. Не «суетиться» заранее. Живете по принципу: «Будут проблемы, тогда и будем их решать».

На основе полученных результатов группа делится на четыре подгруппы:

<b>1-я группа</b>	<b>2-я группа</b>	<b>3-я группа</b>	<b>4-я группа</b>
<b>NT</b>	<b>NF</b>	<b>SP</b>	<b>SJ</b>

**Задание 2:** разработайте проект организации и сделайте рекламный плакат. Определите структуру и направления деятельности организации, кадровый состав, место каждого члена подгруппы в организации, перспективы развития и т.д.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №6 Формирование кадрового состава организации

Время выполнения 6 часов, из них 2 часа – самостоятельная работа.

**Задание 1. Определите в вашей организации (занятие 5) вакансии и заполните таблицу**

Вакансия	Требования к соискателю	Условия работы	Заработная плата

**Задание 2. Составьте резюме на одну из предложенных вакансий**

### Форма резюме

**ФАМИЛИЯ, имя, отчество**

**Адрес**

**Телефон**

**Дата рождения**

- 1. Цель резюме.** Должность, на которую вы претендуете. Если не можете указать конкретную должность, то придумайте обтекаемую формулировку.
- 2. Образование.** Сначала (если оно есть) – высшее, какой вуз, в каком году закончили, полученная специальность.

Затем перечисляются в обратном порядке другие виды образования вплоть до года окончания школы.

- 3. Трудовая деятельность.** Этот перечень составляется с настоящего времени до момента окончания школы – в обратном порядке.
- 4. Специальные знания.** Нужно перечислить все ваши достоинства, начиная от знания языков, умения обращаться с компьютером до наличия у вас деловых связей в каких-то сферах – все, что может заинтересовать работодателя.
- 5. Семейное положение и наличие детей.**

### Задание №3. Заполните анкету

Представьте, что осуществились ваши самые смелые мечты — вы получили профессиональное образование, овладели любимой профессией и решили осчастливить некую фирму, предложив ей свои услуги. Заполните анкету от имени молодого специалиста, заинтересованного в получении работы. Отнеситесь к этой работе серьезно, потому что вы таким образом моделируете свое профессиональное будущее.

Анкета кандидата на должность \_\_\_\_\_ в  
компанию \_\_\_\_\_

1. Анкетные данные (фамилия, имя, отчество, возраст, семейное положение, адрес, телефон) \_\_\_\_\_

2. Образование (полное название учебного заведения, год окончания, название факультета, специальность по диплому) \_\_\_\_\_

3. Ваши дополнительные навыки и умения \_\_\_\_\_

4. Ваши увлечения \_\_\_\_\_

5. Назовите Ваши главные достоинства \_\_\_\_\_

6. Назовите Ваши главные недостатки \_\_\_\_\_

7. Ваши достижения (награды, премии, открытия, публикации и т.п.) \_\_\_\_\_

8. Ваше профессиональное кредо (девиз) \_\_\_\_\_

9. Почему Вы хотите работать в нашей компании \_\_\_\_\_

10. Какие профессиональные цели Вы ставите перед собой? \_\_\_\_\_

11. На что Вы рассчитываете при достижении этих целей? \_\_\_\_\_

Какое вознаграждение Вы хотели бы получать за свою работу? \_\_\_\_\_

#### **Задание 4. Деловая игра «Формирование кадрового состава»**

Из числа студентов избираются руководители предприятия: директор производства, финансовый директор, менеджер по управлению персоналом, зав. производством, секретарь. Остальные являются претендентами, участвующими в конкурсе на замещение вакантной должности.

Каждый претендент должен предъявить свое резюме. Комиссия, рассмотрев резюме, задает интересующие ее вопросы. Секретарь фиксирует всю информацию, относящуюся к претенденту.

После рассмотрения всех кандидатур ведется обсуждение. Ведущий игры должен наблюдать, чтобы все участники отборочной комиссии высказали свое мнение. **Высказывания должны аргументироваться при помощи знаний, полученных на лекциях, в ходе самостоятельной работы.**

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №7

### Стресс-менеджмент

Время выполнения 6 часов, из них 2 часа – самостоятельная работа.

#### **Задание 1. Упражнение «Любимая копилка»**

Психологические игры, которые часто заканчиваются разочарованием и стрессом, запускаются из-за того, что мы игнорируем причину дискомфорта, игнорируем истинные чувства.

Выделяют 4 вида аутентичных эмоций: **страх, печаль, гнев, радость**. Если человек переживает подмененные эмоции, задача аналитика научить клиента:

1. Распознавать истинные эмоции и чувства.
2. Отделять чувства от действий

Также для консультанта важно уметь распознавать собственные истинные эмоции, иначе клиент может запустить свою «любимую» игру с консультантом, на которую тот попадет. Лекарство от игр - антитезисы, он позволяет отключиться от сценарной стратегии.

Антитезисы:

1. искреннее признание – отказ от лжи самому себе и другим
2. контрактные отношения
3. обращение к профессионалам
4. отказ от «халявы»

Игры на чувствах затеваются ради переживания рэкетных чувств (бонусов). Человек складывает в копилку разные чувства (преимущественно отрицательные), когда копилка переполняется, устраивается скандал, ссора, что дает возможность выхода истинным эмоциям, получению бонусов.

1. Вспомните и проанализируйте ситуацию, когда вы или ваши знакомые накапливаете определенные эмоции и чувства, подумайте, ради чего вы это делаете – какие бонусы копите.

2. В парах, по очереди выступая в роли слушателя и говорящего, проработайте данные «копилки», определите истинные естественные эмоции.

3. Обсуждение по кругу: Что дало выполнение упражнения, обнаружили ли подмену чувств.

4. Готовы ли вы расстаться со своей любимой копилкой? Что мешает?

#### **Задание 2. Решите тест «Опросник агрессивности Баса-Дарки»**

##### **Инструкция.**

*Отвечайте «да» если вы согласны с утверждением, и «нет» - если не согласны. Старайтесь долго над вопросами не раздумывать.*



## Вопросы.

1.	Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим.	
2.	Иногда я сплетничаю о людях, которых не люблю.	
3.	Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.	
4.	Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбы.	
5.	Я не всегда получаю то, что мне положено.	
6.	Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.	
7.	Если я не одобряю поведения друзей, то даю им это почувствовать.	
8.	Если мне случалось обмануть кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести.	
9.	Мне кажется, что я не способен ударить человека.	
10.	Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.	
11.	Я всегда снисходителен к чужим недостаткам.	
12.	Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.	
13.	Другие умеют (лучше, чем я) почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.	
14.	Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружественно, чем я ожидал.	
15.	Я часто бываю не согласен с людьми.	
16.	Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.	
17.	Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему.	
18.	Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверьми.	
19.	Я гораздо более раздражителен, чем кажется окружающим.	
20.	Если кто-то корчит из себя начальника, я всегда поступаю ему наперекор.	
21.	Меня немного огорчает моя судьба.	
22.	Я думаю, что многие люди не любят меня.	
23.	Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.	
24.	Люди, уваливающие от работы, должны испытывать чувство вины.	
25.	Тот, кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на Драку.	
26.	Я не способен на грубые шутки.	
27.	Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.	
28.	Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, чтобы они не зазнавались.	
29.	Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится.	
30.	Довольно многие люди завидуют мне.	

31.	Я требую, чтобы люди уважали мои права.	
32.	Меня угнетает то, что я мало делаю для моих родителей.	
33.	Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их щелкнули по носу.	
34.	От злости я иногда бываю мрачен.	
35.	Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь.	
36.	Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимания.	
37.	Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.	
38.	Иногда мне кажется, что надо мной смеются.	
39.	Даже если я злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям.	
40.	Мне хочется, чтобы мои ошибки были прощены.	
41.	Я редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.	
42.	Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.	
43.	Иногда люди раздражают меня просто своим присутствием.	
44.	Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.	
45.	Мой принцип: «Никогда не доверяй чужакам».	
46.	Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что я о нем думаю.	
47.	Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.	
48.	Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.	
49.	С десяти лет я никогда не проявлял вспышек гнева.	
50.	Я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.	
51.	Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым не легко ладить.	
52.	Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-то приятное для меня.	
53.	Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.	
54.	Неудачи огорчают меня.	
55.	Я дерусь не реже и не чаще, чем другие.	
56.	Я могу вспомнить случай, когда я был настолько зол, что хватал попавшуюся мне под руку вещь и ломал ее.	
57.	Иногда я чувствую, что готов первым начать драку.	
58.	Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.	
59.	Раньше я думал, что большинство людей говорит правду, но теперь я в это не верю.	
60.	Я ругаюсь со злости.	
61.	Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.	
62.	Если для защиты своих прав мне надо применять физическую силу, я применяю ее.	

63.	Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу по столу кулаком.	
64.	Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.	
65.	У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.	
66.	Я не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.	
67.	Я часто думаю, что жил неправильно.	
68.	Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.	
69.	Я не раздражаюсь из-за мелочей.	
70.	Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.	
71.	Я часто просто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.	
72.	В последнее время я стал занудой.	
73.	В споре я часто повышаю голос. -	
74.	Обычно я стараюсь скрывать плохое отношение к людям.	
75.	Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.	

### **Обработка результатов.**

*Индексы различных форм агрессивных и враждебных реакций определяются суммированием полученных ответов.*

1. Физическая агрессия: «да» - № 1, 25, 33, 48, 55, 62, 68;  
«нет» - № 9, 17, 41.
2. Косвенная агрессия: «да» - № 2, 18, 34, 42, 56, 63;  
«нет» - № 10, 26, 49.
3. Раздражение: «да» - № 3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72;  
«нет» - № 11, 35, 69.
4. Негативизм: «да» - № 4, 12, 20, 23, 36.
5. Обида: «да» - № 5, 13, 21, 29, 37, 51, 58;  
«нет» - № 44.
6. Подозрительность: «да» - № 6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59;  
«нет» - № 65, 70.
7. Вербальная агрессия: «да» - № 7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73;  
«нет» - № 39, 74, 75.
8. Угрызения совести, чувство вины: «да» - № 8, 16, 24, 32, 40, 47, 54, 61, 67.

*Опросник выделяет следующие формы агрессивных и враждебных реакций:*

1. Физическая агрессия (нападение) - использование физической силы против другого лица.
2. Косвенная – агрессия, окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная.
3. Раздражение – готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).

4. Негативизм – оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.

5. Обида – зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.

6. Подозрительность – в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред.

7. Вербальная агрессия – выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).

8. Чувство вины – выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести.

Физическая агрессия, косвенная агрессия, раздражение и вербальная агрессия вместе образуют суммарный индекс агрессивных реакций, а обида и подозрительность — индекс враждебности; враждебность - общая негативная, недоверчивая позиция по отношению к окружающим; агрессия - активные внешние реакции агрессии по отношению к конкретным лицам.

*Индекс враждебности включает в себя 5 и 6 шкалы, а индекс агрессивности (как прямой, так и мотивационной) включает в себя шкалы 1, 3, 7. Нормой агрессивности является величина её индекса, равная 21 плюс-минус 4, а враждебности – 6,5–7 плюс-минус 3. При этом обращается внимание на возможность достижения определённой величины, показывающей степень проявления агрессивности.*

### **Задание 3. Решите кейсы в микрогруппах**

1. Кейс «Работники компании GENERAL MOTORS (GM) вышли на забастовку с требованиями: «МЕНЬШЕ РАБОТЫ - МЕНЬШЕ ДЕНЕГ»

#### *Цели.*

1. Выявить потенциальные источники стресса в конкретной ситуации.

2. Проанализировать последствия стресса для работников и организации.

#### *Ситуация.*

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании *General Motors* с лозунгами «Меньше работы — меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие зарплаты, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю — это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

#### *Вопросы*

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу?
2. Каковы ее последствия:
  - для организации?
  - для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?

#### **2. Кейс «Компания «Цитадель»**

##### *Цели.*

1. Научиться выявлять источники и последствия стресса.
2. Научиться разрабатывать стратегию управления стрессом.

##### *Ситуация.*

Компания «Цитадель» была создана в 1997 г. в одном из административных центров России и занималась ремонтно-строительными работами.

Владимир Самойлов работал в компании с момента ее основания и считался хорошим плотником. Он был очень доволен своей работой, сам устанавливал свой распорядок дня, находил время для занятий спортом и общения с друзьями. Он любил ходить на стадион, «поболеть» за хоккеистов «Динамо», ездить с друзьями на рыбалку, а летом выезжать за город на грибной сезон. Однажды ему позвонила Елена Травкина, дочь бывшего владельца «Цитадели», который скончался от сердечного приступа полгода назад, и спросила, не хочет ли Владимир приобрести компанию в связи с тем, что она решила ее продать. Предложение было заманчивым: «Цитадель» принадлежало несколько зданий, оборудование, пять грузовиков, в ее штате было двадцать два сотрудника. Компания приносила прибыль.

Владимир очень хотел иметь собственную фирму. Он мог приобрести «Цитадель», так как его жена недавно унаследовала значительную сумму денег и искала место для надежного вложения капи-

тала, идея приобретения компании была достаточно привлекательной, не он боялся того, что новая работа потребует от него слишком больших усилий. Он не знал, будет ли счастлив в этой новой роли. Сможет ли он ходить на хоккейные матчи? Будет ли у него достаточно времени для общения с друзьями? А походы за грибами? Владимир прекрасно помнил, что у Константина Травкина, прежнего владельца фирмы, никогда не было свободного времени: слишком много отнимала работа.

Обсуждая вопрос приобретения компании со своей женой Ольгой, Владимир понял, что она очень боится потерять капитал, если у него ничего не получится и фирма не будет приносить прибыль. Они решили, что риск можно снизить, если найти партнера, который также вложил бы в компанию свои деньги. Владимир предложил своему старому другу Семену Тихонову, который работал плотником в другой компании, стать совладельцем «Цитадели». Владимир знал, что Семен очень хороший специалист. Он также знал, что Семен может одолжить деньги на покупку компании у своих родителей.

Семен принял предложение Владимира, и они решили начать заниматься реконструкцией зданий, а именно: делать надстройки к зданиям, строить дополнительные этажи и устанавливать окна со стеклопакетами. Они начали активный поиск новых клиентов, дали рекламу в местных газетах и распечатали рекламные брошюры, которые были распространены в городе и близлежащих пригородах. В это время стало развиваться ипотечное кредитование. Кроме того, индивидуальное жилищное строительство позволяло сократить налогообложение доходов. Стало популярным получение ссуд на строительство и модернизацию жилых домов, и многие жители города и пригородов могли теперь занять деньги в банках, чтобы обновить и усовершенствовать свои дома. Заказов было настолько много, что владельцы «Цитадели» не знали, как справляться со своими обязательствами перед клиентами.

Постепенно Владимир перешел на семидневную рабочую неделю. Он уже не успевал ходить на спортивные матчи, которые так любил смотреть. Летний отдых также был под вопросом. У него стали возникать личные проблемы.

Одной из главных проблем был его партнер Семен, который не хотел работать так, как Владимир, и часто появлялся на работе очень поздно. Владимир подозревал, что Семену было тяжело подниматься по утрам, потому что он был любителем вечерних застолий. Возникли также проблемы с рабочими: некоторые плотники часто прогуливали работу, поэтому владельцам фирмы приходилось самим браться за работу. Проблемы с плотниками возникали потому, что, во-первых, они всегда могли найти работу в городе и, во-вторых, они могли заработать больше, работая от своего имени, а не от имени «Цитадели». Пути выхода из создавшейся ситуации

Владимир и Семен видели по-разному. Владимир считал, что с плотниками, которые не выходили на работу, нужно обходиться строго, а Семен придерживался мнения, что никаких санкций за прогулы к ним применять не надо. Владимир чувствовал, что его на фирме недолюбливают, а Семен в глазах сотрудников был «хорошим парнем».

Ситуация со временем еще больше обострилась: несколько споров Семена с Владимиром привели к тому, что Семен захотел отделиться. Договор о создании компании содержал статью, в которой говорилось, что один из партнеров может уйти из компании, предложив оставшемуся партнеру выкупить свою долю. Владимир согласился выкупить долю Семена на следующих условиях: фиксированная выплата одновременно и определенная сумма ежегодно в течение десяти лет.

Когда об этом решении было объявлено рабочим, шесть плотников решили уволиться из «Цитадели» и начать свой собственный бизнес. Владимир был рад, так как считал, что оставшиеся работники, если ими управлять правильно, будут работать так же, как и все 22, которые были раньше. Кроме того, Владимир был уверен, что, если он будет действовать более решительно и выбирать только те проекты, которые, по его мнению, наиболее выгодны, то прибыль можно даже увеличить.

Однако нестабильность экономического развития привела к снижению спроса на индивидуальное жилищное строительство. За несколько месяцев процентные ставки возросли. Это означало, что объем заказов будет падать. Владимир же все еще должен был обеспечивать выплаты Семену по договору о партнерстве. Для того чтобы сократить расходы, Владимиру необходимо было сократить штаты. Как решить возникшую проблему? Все это сильно на него повлияло. Он заметил, что стал кричать на жену и детей, чего не делал раньше. У него постоянно было подавленное настроение. Владимир никак не мог принять правильное решение.

#### *Вопросы.*

1. Как изменился характер и содержание работы Владимира, после того, как он стал владельцем компании?

2. С какими проблемами в отношениях с персоналом столкнулся Владимир?

3. Основываясь на реакции Владимира на различные проблемы, как бы описали его «теорию управления людьми»?

4. Какие опасности поджидают Владимира в результате возникшего стресса? Как ваш ответ связан с вашей собственной «теорией» управления стрессами?

5. В целом какие аспекты менеджмента и организационного поведения полезно было бы изучить Владимиру перед приобретением компании?

#### **Задание 4. Определение уровня стрессоустойчивости**

Данный тест поможет вам понять и проанализировать вашу модель поведения, узнать, насколько она позволяет вам избегать стрессов, нервных перегрузок. Итак, выберите высказывания, которые наиболее соответствуют вашему поведению.

1. а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в игре мне нравится риск, я люблю проявлять настойчивость;

б) если в игре я теряю несколько очков и если представитель (представительница) противоположного пола не отвечает на мои первые знаки внимания, то у меня тут же пропадает желание действовать, и я отступаю;

в) я всегда стараюсь избегать конфликтов и неприятных ситуаций.

2. а) я работаю быстро, не люблю затягивать дела;

б) мне нужно, чтобы меня периодически подстегивали;

в) часто, придя вечером домой, я думаю о том, что сегодня было на работе.

3. а) я разговариваю очень быстро и громко, перебиваю других, не слушаю чужого мнения;

б) к отказам я отношусь совершенно спокойно;

в) мне бывает трудно выразить свои чувства.

4. а) у меня большие цели в жизни, я хочу многого достичь;

б) обычно я занимаю выжидательную позицию;

в) я ищу предлог увильнуть от работы.

5. а) я быстро хожу, ем и пью;

б) если я что-то не успеваю сделать, то меня это не беспокоит;

в) в проявлении чувств я сдержан(а).

6. а) мне часто бывает скучно;

б) мне нравится ничего не делать, предаваться мечтам, созерцанию;

в) я всегда стараюсь угодить желаниям других, час в ущерб своим собственным.

#### **Ключ к тесту**

За ответ «а» — 6 очков, «б» — 4 очка, «в» — 2 очка.

**36—65 очков.** Вы человек очень неустойчивый к трудным жизненным ситуациям. Любая неудача воспринимается вами как личное оскорбление. Все, что вас не устраивает, вызывает сильный приток адреналина в кровь, и отходить от этого бывает тяжело. Есть серьезная опасность появления симптомов болезней, вызванных стрессом, таких как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, заболелания кишечника. Должно быть, с вами очень трудно ужиться. Научитесь более спокойно воспринимать мир, даже если что-то в нем не так, как вы хотите. Поймите, что неудачи — это тоже опыт, который должен вас чему-то научить. Если вы изменитесь, то от этого будет лучше как вам самим, так и вашим близким.



20—34 очка. Вы достаточно спокойный, уравновешенный человек, обладающий вполне нормальной психологической устойчивостью. Если вы набрали немногим более 20 очков, то можно вам посоветовать терпимее относиться к окружающим. Это позволит достичь в жизни большего.

12—18 очков. Вы настолько боитесь неприятностей и бережете себя, что ваша бездеятельность может стать причиной стресса. Наверняка вы очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе и настойчивости! Составьте перечень своих положительных качеств и постепенно совершенствуйте каждое из них.

### **Задание 5. Диагностика профессионального «выгорания» (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н. Е. Водопьяновой)**

**Назначение.** Изучение степени профессионального «выгорания».

**Инструкция.** Ответьте, пожалуйста, как часто вы испытываете чувства, перечисленные ниже в опроснике. Для этого на бланке для ответов отметьте по каждому пункту вариант ответа:

- «никогда» - 0 баллов;
- «очень редко» - 1 балл;
- «иногда» - 3 балла;
- «часто» - 4 балла;
- «очень часто» - 5 баллов;
- «каждый день» - 6 баллов.

#### **Опросник**

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. После работы я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными и коллегами как с предметами (без теплоты и расположения к ним).
6. После работы на некоторое время хочется уединиться от всех и всего.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я уверен, что моя работа нужна людям.
10. В последнее время я стал более черствым по отношению к тем, с кем работаю.
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Моя работа все больше меня разочаровывает.
14. Мне кажется, что я слишком много работаю.

15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.

16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.

17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.

18. Во время работы я чувствую приятное оживление.

19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного.

20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе.

21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами.

22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекадывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

### **Обработка результатов**

Опросник имеет три шкалы: «эмоциональное истощение» (9 утверждений), «деперсонализация» (5 утверждений) и «редукция личных достижений» (8 утверждений).

### **Ключ к опроснику**

Ниже перечисляются шкалы и соответствующие им пункты опросника.

1. «Эмоциональное истощение» - ответы «да» по пунктам 1, 2,3,6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальная сумма баллов - 54). Средний уровень – 16-24 балла, высокий - 25 и более

2. «Деперсонализация» - ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 15, 22 (максимальная сумма баллов - 30).

Средний уровень – 6-10 баллов, высокий - 11 и более

3. «Редукция личных достижений» - ответы «да» по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов - 48). Низкий уровень – 36-48 баллов, средний уровень – 36-31 балл, высокий – 30 и меньше

Чем больше сумма баллов по шкалам 1,2 в отдельности, тем больше у обследованного выражены различные стороны «выгорания». По шкале 3 чем меньше баллов тем выше уровень выгорания.

## **Задание для самостоятельной работы**

**Антистрессовая релаксация** (рекомендована Всемирной организацией здравоохранения)

Перед тем как начать выполнять упражнения, выключите в квартире все шумные приборы, по возможности отключите телефон. Приглушите свет или задерните шторы, если на улице светло. Можно включить спокойную, тихую, мелодичную музыку.

1. Лягте на спину — так, чтобы тело чувствовало себя спокойно, уютно, комфортно. Одежда не должна стеснять наших движений.

2. Закройте глаза. Начните дышать медленно и глубоко, прислушиваясь к своему дыханию. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите воздух в легких. Выдыхайте, не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите это 5—6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Начните сокращать отдельные мышцы и их группы. Удерживайте сокращение до 10 секунд, затем расслабляйтесь. Проойдитесь таким образом по всему телу. Повторите это упражнение трижды, расслабьтесь, отрешитесь от проблем, ни о чем не думайте.

4. Прочувствуйте как можно полное ощущение расслабленности, охватывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно, меня ничто не тревожит».

5. Ощутите, как расслабленность заполняет собой все части вашего тела, каждую его клеточку. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот может быть приоткрыт). Лежите спокойно, как тряпичная кукла. Наслаждайтесь этим ощущением около 30 секунд.

6. Сосчитайте до десяти, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота — насладиться состоянием покоя.

Наступает «пробуждение». Сосчитайте до двадцати. Говорите себе: «Когда я досчитаю до двадцати, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым(ой). Неприятное напряжение в конечностях исчезнет. На душе будет легко и спокойно».

Это упражнение рекомендуется выполнять 2—3 раза в неделю. Поначалу оно занимает около четверти часа, но при достаточном овладении им релаксация достигается быстрее.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Основная литература

1. Мандель Б.Р. Психология управления. Модульный курс: учеб. пособ. для студентов всех уровней обучения / Б.Р. Мандель. – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2020. – 254 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1149675>

### Дополнительная литература

1. Бизнес-планирование: учеб. / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2021. – 296 с. – Текст электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222076>

2. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. – 656 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203>

3. Гутнов Р.Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации: монография / Р.Р. Гутнов. – 2-е изд. – М.; Челябинск: Социум, 2020. – 216 с. – (Монография). – ISBN 978-5-91603-718-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1209529>

4. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособ. / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 388 с. – (Высшее образование: Магистратура). – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559>

5. Исаченко И.И. Основы самоменеджмента: учеб. / И.И. Исаченко. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 312 с. – (Высшее образование). – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1212526>

6. Корнилова К.В. Психология управления: учеб.-метод. комплекс / К.В. Корнилова. – 3-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2020. – 50 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1149665>

7. Кузьмина Е.Г. Психология управления: практикум / Е.Г. Кузьмина, Н.В. Бубчикова. – 3-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2020. – 107 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1149671>.

8. Павлова Л.Г. Актуальные проблемы культуры деловой коммуникации: статья / Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 11 с.

9. Павлова Л.Г. Коммуникативная эффективность делового общения: монография / Л.Г. Павлова, Е.Ю. Кашаева, – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 169 с.

10. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособ. / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2020. – 224 с. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1212426>

11. Профессиональная этика и психология делового общения: учеб. пособ. / И.П. Кошечкина, А.А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2016. – 304 с.

12. Психология воспитания стрессовослаивающего поведения: учеб. пособ. / Н.П.Фетискин – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.

13. Психология делового общения: учеб. / Г.В. Бороздина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 295 с.

Авторы-составители: ***Инкина Оксана Николаевна,  
Назарова Марина Анатольевна***

## **ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Методические рекомендации  
для практических занятий**

Печатается в авторской редакции

---

Подписано к печати 29 сентября 2020 г. Формат 60×84<sup>1/16</sup>  
Объем 1,1 уч.изд. л. Заказ №32 Тираж 50 экз.

Отпечатано в минитипографии Инженерного института НГАУ  
630039, г. Новосибирск, ул. Никитина, 147, ауд. 225