

## ВВЕДЕНИЕ

Основным фактором конкурентоспособности, экономического роста и эффективности производства сегодня как никогда является наличие человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед ними производственные задачи. Особую важность при этом приобретает проблема формирования корпуса руководителей.

Профессионал, особенно руководитель, имеет широкие связи с другими членами организации, следовательно, решение задач подбора руководителей не может не учитывать социально-психологический контекст совместной деятельности. В связи с этим одной из задач управления кадровыми процессами в организации является создание и сплочение эффективных управленческих команд, которые обладали бы умением эффективной организации персонала, коммуникативными умениями, способностью принимать решения, способностью к стратегическому анализу ситуации и принятию наиболее целесообразных решений.

Выдвижение на более высокую должность предполагает оценку деловых и личностных качеств работника и определение степени их соответствия требованиям планируемой деятельности; оценку знаний и умений работников и возможностей их развития для достижения необходимого уровня квалификации при выдвижении в резерв; индивидуальную коррекцию личностных и профессиональных качеств претендентов, не соответствующих требованиям, но поддающихся коррекции и развитию.

Руководитель – это не только профессия, это важная социально-производственная роль, общественная позиция человека в данном конкретном коллективе.

Административная деятельность опирается на цели организации, законы управления и некий универсальный набор устойчивых личностных свойств, которые обеспечивают организаторские способности, умение подчинять и вести за собой людей, интегрировать трудовой процесс, принимать самостоятельно решения, осуществляя при этом соподчиненность по отношению к вышестоящим структурам.

Несоответствие отдельных работников своим обязанностям, недостаток мотивации, знаний или способностей, в конечном счете, приводят к тому, что и организация в целом теряет свою эффективность и неизбежно проигрывает в конкурентной борьбе.

Поэтому одной из важных задач, которая должна решаться в процессе организации учебного процесса в высшем техническом учебном заведении, является повышение эффективности управленческой подготовки будущих инженеров. Данная задача имеет непосредственное отношение к проблеме выбора наиболее оптимальных методов обучения. Управленческая подготовка инженеров должна иметь практическую направленность, а следовательно, необходимым является широкое использование активных методов обучения.

Активные методы обучения позволяют лучше понять как содержание усваиваемого материала, так и средства и способы его использования в практической профессиональной деятельности. К числу активных методов обучения относят проблемные лекции, дискуссии, конкретные практические ситуации, ролевые и деловые игры и др.

Предлагаемые в данном пособии задания направлены на активизацию изучения содержания управленческих дисциплин. Использование активных методов обучения способствует более глубокому пониманию студентами учебного материала, служит дополнительным средством мотивации учения, ориентирует студентов на применение получаемых знаний; другими словами, способствует повышению эффективности формирования управленческих знаний, умений и навыков у будущих инженеров, развивает определенные способности и качества личности.

При написании данного методического пособия были использованы отдельные материалы таких отечественных и зарубежных ученых, как Е.П. Ильин, В.П. Пугачев, И.С. Клецина, А.П. Панфилова, Н.Ю. Хрящева, Е.Е. Сапогова, И.В. Вачкова, Дерек Раунтри, Дэвид Майерс, Джон ван Маурик и др.

Множество педагогических исследований подтверждает необходимость использования активных методов обучения как наиболее эффективных для формирования высокого уровня профессиональной компетентности будущих специалистов. В данное пособие включены задания, содержание которых представляет собой практические упражнения, конкретные ситуации, деловые и ролевые игры, вопросы для обсуждения, которые могут быть использованы преподавателями управленческих дисциплин для активизации процесса обучения. Также предлагаемые в пособии задания могут быть полезны всем, кто хотел бы самостоятельно повысить уровень своей управленческой компетентности.

## 1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Повышение эффективности обучения студентов прямо зависит от умелого подбора и использования разнообразных, наиболее адекватных тематике и ситуации методов обучения, а также от активизации всего учебного процесса. Методы обучения многообразны: лекции, доклады, семинарские занятия, индивидуальные беседы, практические упражнения, работа в команде, опрос экспертов, ролевые и плановые игры, методы конкретной ситуации, в том числе кейсы, “круглые столы” с участием специалистов (дискуссии на трибуне), дискуссии через опрос мнений участников, консультирование экспертами, модульное обучение, при котором учебный материал подается комплексно, в единстве теории и практики, и поэтапно, компьютерный и другой тренинг и т.д.

Выбор методов обучения обусловлен прежде всего содержанием учебного материала и целями обучения, которые применительно к управленческим дисциплинам отличаются тем, что предполагают не только приобретение знаний, но и формирование умений и навыков, необходимых в практической работе. Поэтому в процессе обучения управлению персоналом пригодны в первую очередь те методы, при которых студенты (слушатели) идентифицируют себя с учебным материалом, включаются в изучаемую ситуацию, побуждаются к активным действиям, переживают состояние успеха и соответственно мотивируют свое поведение. Всем этим требованиям в наибольшей степени отвечают активные методы обучения.

Как отмечает Х.-Е. Майхнер, при преимущественно пассивном восприятии информации обучаемые сохраняют в памяти: 10 % того, что читают, 20 % того, что слышат, 30 % того, что видят, 50 % того, что слышат и видят. В то же время при активном восприятии информации они удерживают в памяти 80 % того, что говорили сами, 90 % того, что делали сами.

Эти данные подтверждают и другие авторы. Так, согласно Г. Майеру, через 72 часа (трое суток) после получения сведений в памяти слушателя остается при аудиовосприятии (услышал) примерно 10 % информации; при визуальном (увидел) – 20 %; при аудиовизуальном (увидел и услышал) – 50 %, при аудиовизуальном восприятии и обсуждении – 70 %; при аудиовизуальном восприятии, обсуждении и при наличии возможности практического приложения – 90 %.

Активные методы обучения не только резко улучшают запоминание материала, но и способствуют его идентификации, реализации в повседневной жизни. Это подтвердили эксперименты известного американского психолога К. Левина. Оказалось, что при восприятии информации о том, что лучше давать пить детям (апельсиновый сок или свежее молоко), лишь 15 % матерей следовали совету в том случае, если они просто прослушали лекцию (преимущественно пассивный метод), и 45 % – если они обсуждали этот вопрос в групповой дискуссии (преимущественно активный метод).

Рассмотрим некоторые из используемых в учебном процессе активных методов обучения.

В качестве одного из наиболее часто используемых преподавателями методов можно назвать дискуссию. *Дискуссия* – метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность учебного процесса за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины. Использование дискуссии как метода обучения предполагает анализ и оценку определенной темы с различных сторон, аргументирование студентами своей точки зрения, коллективное взаимодействие участников дискуссии. Подготовка преподавателем дискуссии предполагает:

- подготовку провокационных вопросов;
- определение проблем, дающих импульсы к размышлениям;
- разработку дополнительных примеров и сравнений;
- подбор конкретных материалов для дискуссии;
- выделение и структурирование ожидаемых узловых вопросов (главных пунктов) дискуссии.

Дискуссия всегда должна завершаться обзором высказываний участников и подведением итогов.

В *методе конкретной ситуации* отражается ситуационный подход к управлению. Главная идея этого подхода – действия руководителя (а во многом и других сотрудников), базируясь на целях, ценностях и нормах организации, должны исходить из конкретной, реально существующей ситуации, учитывать ее важнейшие параметры и их изменения.

Использование метода конкретной ситуации предполагает имитацию, идеальное отображение реальной ситуации из жизни организации или же искусственно созданную ситуацию, воссоздающую типичные проблемы, возникающие в организационной жизни. Деловая (производственная) ситуация выражается в форме конкретного набора параметров, переменных, оказывающих решающее влияние на организацию в данное время. Иными словами, она представляет собой перечень релевантных (существенных для решения проблемы) данных об организации, ее окружающей среде, положении (должности) действующего лица и его задачах.

Задаваемая деловая ситуация обычно не нуждается в подробном, детальном освещении положения дел в организации. Описание ситуации включает главным образом информацию:

- о субъекте – личности, группе или организации, занимающей центральное место в ситуации. Описание субъекта может проводиться в различных формах: в виде целей и стратегии субъекта или же в форме фактической информации о его деятельности;
- о партнерах, конкурентах и/или других действующих лицах, с которыми взаимодействует субъект ситуации;

- об условиях, в рамках которых существует и изменяется ситуация.

С помощью метода конкретной ситуации вырабатываются умение и навыки индивидуального или группового решения поставленных задач. Такого рода способности крайне необходимы руководителю в реальной работе, поскольку ему непрерывно приходится принимать нестандартные, вызванные изменением положения дел решения. Метод конкретной ситуации развивает у студентов или уже состоявшихся руководителей широту и гибкость мышления, помогает научить их умению рационально использовать информацию, самостоятельно анализировать факты, чувствовать ситуацию и оценивать ее, критически рассматривать различные точки зрения, обсуждать их и защищать собственную позицию, быть готовым к применению различных средств и методов, находить оптимальные решения в условиях неопределенности.

Применение метода конкретной ситуации на практике обычно проявляется в детальном прорабатывании одной и той же ситуации многими обучающимися или целыми группами сотрудников.

Наиболее целесообразно использование метода конкретной ситуации для достижения следующих учебных целей:

- активизации процесса обучения и тем самым повышения его результативности;
- выяснения и решения проблем определенного типа;
- разработки комплексных решений;
- повышения готовности и умения принимать решения;
- тренировки работы в команде.

*Деловая игра* – один из методов, который служит для подготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Игра как метод построения учебного процесса в целях освоения социальной реальности включает следующие компоненты: 1) игровые роли и их принятие; 2) построение по определенным правилам игровые действия; 3) моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения (технология игры).

Использование деловых игр в учебном процессе позволяет решать целый ряд задач, в частности:

- определять индивидуальные и коллективные способности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям;
- повышать интерес участников к учебному процессу, их вовлеченность в решение организационных задач;
- наглядно представлять реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий;
- изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме;

- приобрести навыки решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации.

Организация деловой игры как специфического активного метода обучения включает ряд аспектов. Важнейшие из них: 1) подготовка игры, 2) формирование игровой группы, 3) руководство игрой, контроль за ее процессом, 4) подведение итогов и оценка результатов.

Отличие деловой игры от традиционных методов обучения, ее обучающие возможности заключаются в том, что в игре воссоздаются основные закономерности движения профессиональной деятельности и профессионального мышления на материале динамически порождаемых и разрешаемых совместными усилиями участников учебных ситуаций.

Метод *ролевой игры* – это метод, при котором в процессе обучения участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании. Роли, используемые в этого типа играх, могут быть самые различные: начальника, руководителя проекта, специалиста, сотрудника, преподавателя и т.д.

Функции руководителя ролевой игры сводятся главным образом к ознакомлению участников с условиями, целями и техниками игры, обеспечению ее нормального протекания, общему контролю за ее процессом и оказанию в случае необходимости методической помощи в достижении игровых целей, а также к общему подведению итогов, включающему, если это целесообразно, индивидуальные советы и рекомендации ее участникам.

Базирование ролевых игр на повседневных, лично значимых ситуациях обеспечивает высокую ангажированность, вовлеченность ее участников. Это в свою очередь облегчает личностное принятие вырабатываемых образцов поведения, идентификацию решений и рекомендаций, перенос отработанных в игре образцов поведения в повседневные практические отношения.

В учебном процессе (при применении активных методов обучения) каждый студент вырабатывает свой стиль работы с проблемой и свой стиль ее решения, проявляет индивидуальные особенности поведения и мышления, учится эффективному взаимодействию и диалогичному общению с другими участниками игры, развивает личностные качества и способности. Таким образом, использование активных методов обучения является целесообразным не только потому что усиливает практическую ориентацию учебного процесса и позволяет вырабатывать профессионально значимые знания, умения и навыки, но и потому что в таких методах обучения каждый студент может проявить себя как личность.

## 2. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ И УМЕНИЙ У БУДУЩИХ ИНЖЕНЕРОВ

Одной из стратегических задач современной системы образования является формирование системы управленческих знаний, умений и навыков именно у выпускников инженерных вузов. А поскольку управление – это скорее практическое действие, чем теоретические знания, особое внимание необходимо уделять умению будущих инженеров применять полученные в процессе обучения знания на практике.

Одним из способов повышения в процессе обучения уровня развития управленческих навыков и умений у будущих инженеров является использование активных методов обучения, которые позволяют обеспечить глубокий уровень понимания учебного материала, действенность усваиваемых знаний, а также дают возможность студентам отработать практические умения.

Представленный материал практических упражнений, ситуаций, игр разбит по темам, в которых отражаются структура управленческих навыков и умений инженера (например, умение использовать средства мотивации подчиненных, высказывать критические замечания, умение инструктировать и др.). В разделе были использованы и модифицированы разработки по данной проблеме таких авторов, как А.П. Панфилова, Н.Ю. Хрящева, Е.Е. Сапогова, Д. Майерса, Д. Раунтри, Дж.М. Лэйхиффа и Дж.М. Пенроуз и др.

### 2.1. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

**Задание 1.** Проанализируйте приведенную ниже ситуацию и ответьте на вопросы в конце текста:

Рошель всегда чувствовала себя конкурирующей в отношении с другими людьми, особенно с ее старшей и единственной сестрой Дорин. Дорин, по сравнению с Рошель, не одержима таким чувством. Она руководствуется желанием наилучшим образом проявить свои способности, чем сравнивать себя с другими. Рошель всегда получала более низкие отметки, чем Дорин, которая постоянно получает высокие отметки. Рошель говорит, что это потому, что она намеренно выбирает более сложные предметы и учителей, чем ее сестра. Дорин отвечает, что она выбирает учителей справедливых и старающихся разобраться в сложных проблемах, а ее сестра – либо до невозможного трудных, либо до смешного простых. Рошель всегда следовала по стопам своей старшей сестры, в то время как у Дорин появлялись новые интересы. Например, она занялась игрой на гитаре. По собственной инициативе она начала брать уроки и старательно заниматься в течение часа каждый день. Гордые родители часто хвалили ее за усердие и музыкальные успехи. Чтобы не отстать, Рошель решила также начать играть на гитаре. Спустя неделю или две, однако, ее интерес к занятиям начал угасать. Чтобы увеличить мотивацию, родители Рошель объявили, что по итогам месяца они вознаградят усилия обеих дочерей деньгами – долларом за каждый час практики. Дополнительный стимул оказался эффективным для Рошель, которая увеличила время занятий почти что до времени занятий Дорин. Что касается Дорин, то, к удивлению родителей,

уровень ее интереса и время занятий снизились, когда ей был предложен денежный стимул. В конце месяца озадаченные родители отменили вознаграждение за занятия музыкой. спустя три недели ни Рошель, ни Дорин, казалось, не проявляли никакого интереса к игре на гитаре.

1. Какие принципы мотивации объясняют, почему Рошель и Дорин отличаются по уровню успеваемости в школе?
2. Какие принципы мотивации объясняют, почему денежное вознаграждение за занятие музыкой действовало на Рошель и Дорин по-разному?
3. Что бы вы посоветовали родителям девочек, если бы они захотели возобновить интерес дочерей к игре на гитаре [14]?

**Задание 2.** Персонажи романа И. Уоллеса “Фан-клуб” совершили похищение и потребовали выкуп в миллион долларов. Проанализируйте по приведенному отрывку потребностную сферу каждого из них и попытайтесь сформулировать предположения об их возрасте, личностных особенностях, притязаниях, социальном статусе и т.д.

Механик, катаясь по софе, выходил из себя от радости свершения своих надежд.

– По четверти миллиона на каждого, – повторял он без конца, обалдев от счастья. Это был единственный раз, когда я почувствовал подлинную теплоту в его голосе. – Вообразите только, вообразите, как изменится наша жизнь в эту субботу. Больше никаких забот! Никакой борьбы. Мы будем важными персонами: щелкнешь пальцами – и все готово, как будто мы Гетти или Онасисы.

– Я все время пытаюсь представить себе такую жизнь, – счастливо лепетал Страховой агент, – и не знаю, что сделаю в первую очередь.

– Мы сможем получить все, чтобы усладить свои души, – согласился Бухгалтер, но затем, призадумавшись, добавил маленький совет, что всегда было характерно для него. – Конечно, было бы разумно вложить большую часть средств в свободные от налогов муниципальные акции. Это обеспечило бы регулярный доход.

– Сначала я хотел бы приобрести все те вещи, о которых всегда мечтал, – заявил Механик.

– Что например? – заинтересовался Страховой агент.

В тот момент выражение лица Механика мне напомнило несчастного сироту, которого вдруг усыновила богатая семья. И вот наступило первое Рождество в ней, и он растерялся, увидев дюжины подарков, нагроможденных горой под красочно убранной елкой.

– Что бы я хотел сделать с этой капустой? – Механик погрузился в эйфорические фантазии – необычное для него состояние, ведь ему совсем не были свойственны полеты воображения.



– ...Одну вещь я знаю наверняка, – сказал он. Не собираюсь вообще работать, и если когда-нибудь все же решусь на это снова, то это будет работа не на кого-то, а только на себя. Думаю, что начну искать новую квартиру. Может, куплю себе модное холостяцкое гнездышко, самый большой кондоминиум, который вы когда-либо видели, черт побери, а может – дом на пляже возле Марина дель Рэй, где можно прекрасно повеселиться, или где-нибудь в Малибу.

– Такая собственность на пляжах может оказаться весьма дорогой, – напомнил ему Бухгалтер.

– Ты говоришь об этом с толстосумом-богачом, – широко улыбаясь, ответил Механик. – Да, огромное владение, мое собственное, на берегу океана. И там я буду закатывать ежедневные приемы для всех этих шикарных шлюх в бикини, которые всегда разгуливают по песку. А затем куплю себе лучшую итальянскую спортивную машину, по специальному заказу, может быть, красный “феррари” или “ламбертини”. И буду развезжать в ней везде, как один из тех плейбоев из Южной Африки. После того, дайте подумать... наверное, все же сделаю вклады... А может, куплю настоящую гоночную машину – один из бледно-зеленых “порше”, с двенадцатью цилиндрами. Таковую, над которой я смог бы покумекать немного, а потом принять участие в гонках по дорогам вокруг страны и выигрывать денежные призы и награды. Вот, все это для начала. Существует множество других вещей, которые мне также хотелось бы иметь. – Он ткнул бокалом в сторону Страхового агента... – Ну, а как ты? Что ты собираешься сделать со своим богатством?

С сияющим мясистым лицом, в восторге от перспектив и подогретый алкоголем, тот серьезно раздумывал над заданным вопросом.

– Ну, можешь мне поверить, я часто задумывался над тем, что бы сделал, если бы на меня свалилось неожиданное наследство, и немалое. Так что имею весьма неплохие идеи. Сначала, как и ты, почти немедленно бросил бы работу. Профессия продавца, конечно, имеет некоторые положительные аспекты, но, по существу, это унижительный способ зарабатывать на жизнь. День – на мете, другой – в разъездах, постоянно в напряжении, всегда должен улыбаться. Быть в хорошем настроении, частенько на тебя смотрят сверху вниз или вообще оскорбляют. Больше этого не будет, такая работа не для меня.

– Ну, а что бы ты сделал конкретно? – допытывался Бухгалтер.

– Ну, во-первых, я хотел бы установить трастовый фонд для Нэнси и Тимми – это мои малыши – так, чтобы о них всегда заботились в будущем. Затем, возможно, переехал бы в Беверли-Хиллс, купил бы один из тех прекрасных двухэтажных домов в испанском стиле на Родео или на Линден, дом с бассейном позади. Позволил бы жене декорировать и меблировать его. Она всегда хотела заняться чем-то таким. Конечно, стал бы членом какого-нибудь престижного гольф-клуба. Проводил бы там много времени, общаясь с людьми из высших слоев общества. И стал бы солидным инвестором на рынке ценных бумаг. Всегда чувствовал, что мог бы хорошо играть на бирже, может быть, удвоил бы свое состояние. И наверное, для хобби – никогда не говорил об этом никому, потому что это казалось смешным, практически нереальным... я хотел

бы снова возвратиться в футбол. Не для игры, конечно. Для этого я уже перебрался на другую сторону холма, к сожалению. ...Попытаться купить акции какого-нибудь синдиката, планирующего купить футбольное поле на выгодных условиях... и принять активное участие в создании команды. Например, стать помощником тренера. ...О да, – он повернулся к Бухгалтеру, – надеюсь, что попросил бы вас следить за моими акциями и заботиться о налогах...

– Благодарю за оказанное доверие, – торжественно произнес Бухгалтер. – ...Боюсь, что мои собственные планы... Бледнеют в сравнении с вашими. Но трудно приниматься за радикальные перемены в жизни, когда находишься в моем возрасте. Безусловно, не могу представить, что тут же брошу свое дело или изменю место жительства. Самое большое, что могу вообразить, – это купить большой дом в том же районе или, возможно, сделать пристройку к своему, если экономически это окажется выгодным. Кроме того, если только это возможно, рассмотрел бы варианты расширения моего дела, установив отношения партнерства и сняв более привлекательные помещения для офисов...

– Ну хватит нести ерунду, – поддразнил его Механик. – Все это очень затруднительно... Позволь себе хоть немного радости, парень. У тебя будет четверть миллиона баксов. Купи себе, например, шикарный массажный салон...

Бухгалтер застенчиво улыбнулся:

– Ох, у меня были мысли такого рода. Полагаю, что мог бы купить часть акций в ночном клубе “День рождения”, знаете, где работают девочки без трусиков... Это могло быть прекрасным приработком. Что касается женщин, что ж, я не прочь наслаждаться обществом подходящей юной леди, которую я мог бы поместить в отдельную квартиру... Одно, еще одно, последнее, дело, – сказал Бухгалтер почти стыдливо. – Мне бы хотелось съездить в Ганзу... Как вы знаете, я сторонник здоровой пищи... В результате я интересуюсь всем, ...что способствует хорошему состоянию здоровья и таким образом удлиняет жизнь. ...Ганза – это отдельная маленькая страна, ...расположенная в предгорье Гималаев в северном Пакистане. ...Ганза уникальна во многих отношениях. ...Больше всего в Ганзе людей, переживших свое столетие. ...Никто не знает причину. Вероятно, существует множество факторов. Но одним из них определенно является диета. Средний человек в Ганзе потребляет 1923 калории в день. Люди тащи едят натуральную, необработанную пищу. ...Та здоровая пища, которую, как вы наблюдали, я ем, заимствована из типичной диеты Ганзы. Это хлеб из грубого ячменя, сушеные абрикосы, яблоки, репа, йогурт, чай. Моей самой большой мечтой было бы посетить Ганзу, познать ее секреты и испить из ее Фонтана юности. ...Уже много лет я держу наготове паспорт, прямо у себя в офисе, и постоянно возобновляю его, на тот случай, если представится возможность съездить туда.

...И тут я заметил, что Механик разглядывает меня остекленевшим взором.

– Ты что-то совсем притих, малыш, ведь только что на тебя свалилось целое состояние.

– ...Я вовсе не задумывался о том, как потрачу свою долю полученных столь несправедным путем денег...

– Ну, так как ты распорядишься ими? – повторил свой вопрос Механик.

– Не знаю, – честно признался я. – Может быть, брошу свою работу на полставки, которая всегда мешала мне писать. Предполагаю, что теперь смогу все время и все способности отдать литературной деятельности. Может быть, захочу на время уехать из Лос-Анжелеса, пожить на Левом берегу в Париже, как для личного опыта, так и для стимулирования творчества. ...Мне бы хотелось много путешествовать, увидеть мир... Считаю, что каждый автор нуждается в своем Годе путешествий. Возможно, сделаю остановку на Майорке, в Венеции и Флоренции, в Самарканде и, быть может, в Афинах и Стамбуле. Не знаю. О других способах тратить эти деньги я пока не задумывался. ...У меня не столь много желаний, которые можно купить за деньги [32].

**Задание 3.** Мотивы человека образуют иерархическую систему, которой определяется масштаб и характер личности человека. Попробуйте описать мотивационную сферу и ведущий мотив перечисленных исторических и литературных персонажей.

Акакий Акакиевич (*Н.В. Гоголь*), Павлик Корчагин (*Н.А. Островский*), Плюшкин (*Н.В. Гоголь*), Сомс Форсайт (*Дж. Голсуорси*), доктор Альберт Швейцер, мать Тереза, Галилео Галилей, Петр I, рыцари Круглого Стола, Александр Великий [32].

**Задание 4.** На удовлетворение каких потребностей рассчитаны следующие товары и услуги:

1) страхование; 2) напитки “Sprit”; 3) мобильная связь; 4) курсы самообороны; 5) психологические тренинги лидерства.

**Задание 5.** Определите о какой мотивации внешней или внутренней идет речь в следующих ситуациях:

1. Еще в школе, а теперь и в институте Лена стремилась получать “отличные” отметки. Для нее важно быть всегда первой в группе.

2. Катя записалась на курсы английского языка, потому что считает, что это поможет ей получить интересующую ее работу.

3. Люде всегда нравилось учиться, особенно когда трудная задача после нескольких часов упорных попыток наконец-то решалась!!!

4. Саша считает, что он выбрал свою специальность по призванию. Он проводит много времени в лаборатории: ставит опыты, проводит эксперименты. Он подготовил несколько научных статей и принял участие в нескольких студенческих научных конференциях.

5. Николай говорит: “моя работа не слишком интересна, но зато это не плохой приработок, во всяком случае, на время обучения в вузе”.

**Задание 6.** Объясните с точки зрения теории мотивации следующие ситуации:

1. Подростки очень сильно подражают друг другу: они перенимают друг от друга манеру одеваться, модели поведения, мнения, убеждения и установки.
2. Два абитуриента обсуждают проблему выбора вуза. Один говорит: “нужно выбирать специальность, которая будет востребована в будущем, обеспечит занятость и стабильный доход в будущем”, другой возражает: “мы выбирает профессию на всю жизнь, важно, чтобы она мне нравилась!”.
3. Даже тогда, когда на государственных предприятиях месяцами и даже годами не платили заработную плату, некоторые сотрудники продолжали ходить на работу, поскольку их предприятие оставалось для них гарантом стабильности и социальной защищенности.
4. В одной из “глухих” российских деревушек, тремя людьми был организован выпуск маленькой местной газеты. Газета бесплатная и не приносит дохода ее организаторам. Они сами пишут статьи, распечатывают газету на обычном принтере и распространяют среди односельчан. Тираж газеты равен количеству домов в деревне. Организаторы отдают ей все свое свободное время и много сил, они говорят, что эта работа приносит им радость.
5. Школьник не понял материал из объяснения преподавателя и дома, чувствуя, что завтра его обязательно спросят, просто заучил его наизусть.
6. В “смутные времена” увеличивается число всевозможных сект, религиозных обществ, прорицателей будущего, ясновидящих.

**Задание 7.** Выделите, какими мотивами могут руководствоваться абитуриенты при поступлении в вуз. Как эти мотивы влияют на их успеваемость в будущем?

**Задание 8.** Проанализируйте сравнительную характеристику американского и японского менеджмента с точки зрения системы стимулирования персонала. Выделите средства мотивации, которые используются в японском и американском менеджменте. На удовлетворение каких потребностей они ориентированы?

**Задание 9.** Проанализируйте иерархическую систему потребностей А. Маслоу. Какие средства стимулирования персонала может использовать руководитель для удовлетворения каждой из выделенных в этой системе потребности?

**Задание 10.** На основании своего личного опыта попытайтесь выделить, какие средства мотивации используются на предприятиях, в организациях в нашей стране. На удовлетворение каких потребностей они ориентированы? Отличается ли система мотивации в частных фирмах и в государственных учреждениях? Каким образом?

**Задание 11.** Рассмотрите каждую из приведенных ниже конфликтных ситуаций. Определите какой мотив явился причиной того или иного поведения подчиненного. Каким образом можно было бы разрешить данную ситуацию:

1. Вы заместитель начальника отдела. В вашем отделе работают достаточно опытные и квалифицированные работники, однако, в последнее время

атмосфера в коллективе стала достаточно тяжелой. Вы то наблюдаете ситуацию, когда работники грубо, на повышенных тонах обсуждают что-то, ругаются друг с другом, то наоборот, когда разговаривают между собой очень холодно и официально, с саркастическими замечаниями. Один из ценных сотрудников, делающий наибольшие продажи в коллективе, подал заявление об уходе, объясняя свое решение невыносимыми условиями труда.

2. Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поставил на нее работать молодого перспективного специалиста. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение очень возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или мне отдают машину, или я ухожу из организации.

3. На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в сегодняшней рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет, имеющий уважение всех работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры, принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом.

4. Администрация фармакологической фирмы решила расширить свое дело и создать еще один филиал в другом районе города. Было решено перевести одного из сотрудников в новое отделение. Однако такое решение вызвало сильное сопротивление этого работника. Вот уже несколько дней он “атакует” директора и его заместителей с различными предложениями решить данный вопрос по-другому, просит оставить его в этом коллективе. Новое место работы ближе к его дому и он ничего не теряет в зарплате, однако здесь у него сложились дружеские, хорошие взаимоотношения с людьми, практически его одноклассниками.

5. Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады № 3 с жалобой на то, что в его бригаде имеют место неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который “вносит смуту в умы” остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

6. Молодой сотрудник вашей фирмы предупредил вас о своем решении уйти работать в другую организацию. В зарплате он ничего не выигрывает, однако говорит, что новая работа будет более интересной, больше соответствует его способностям и специальности, по которой он закончил вуз, она открывает для него новые возможности.

**Задание 12.** Для того, чтобы повысить мотивацию персонала, руководитель должен знать, что его подчиненные хотят получать от своей работы и что каждый из них считает вознаграждением. Представьте одного конкретного человека (вы можете вспомнить свой опыт работы или взять в качестве примера одного из своих знакомых, друзей – фамилии и имена указывать не нужно) и в

приведенном ниже списке проставьте галочки напротив трех главных стимулов, которые, как вы считаете, побуждали бы данного человека работать [28]:

- высокий доход или заработная плата
- перспектива карьерного роста
- официальные дополнительные выплаты к зарплате, льготы и привилегии
- возможность иметь как можно больше свободного времени
- удовлетворение от высоких результатов труда
- перспектива развития профессионального мастерства
- легкая работа, не требующая большого напряжения и ответственности
- сложность задач, разнообразие деятельности
- вклад в реальное дело
- приобретение личного статуса или власти
- подходящие условия труда
- возможность следовать точным инструкциям
- определенная свобода решать, как организовать свою работу
- хорошие отношения с заказчиками \ клиентами
- дружеские отношения с коллегами по работе
- признание в рамках организации
- признание за рамками организации
- другие стимулы (какие именно?) \_\_\_\_\_

Выполнив это задание, уверены ли вы в правильности своих выводов относительно тех стимулов, которые вы определили для данного конкретного человека? Каким образом руководитель может получить больше информации о тех вознаграждениях, которые его подчиненные получают сейчас или надеются получить в будущем? Каким образом можно использовать такой анализ для организации системы мотивации персонала к качественной работе?

## **2.2. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

**Задание 1.** Сравните между собой понятия “лидер”, “вожак”, “вождь” и “руководитель”. С каким из данных понятий вы соотнесли бы действия перечисленных исторических персонажей и литературных героев?

Петр I, Юлий Цезарь, Наполеон, Моисей, М.И. Кутузов, Игнатий Лойола, Лютер, С.П. Королев, В.И. Вернадский, И.П. Павлов, В.И. Ленин, А.С. Макаренко, К.С. Станиславский, Л.С. Выготский, А.Д. Сахаров, Вини-Пух, Иисус Христос, Мать (из романа А.М. Горького), Робеспьер, Жанна д'Арк, Остап Бендер, Карлсон, Пеппи-Длинный Чулок, Незнайка, Тимур (из повести А. Гайдара) [32].

**Задание 2.** Американские исследователи выделили пять типов социальной власти: а) власть вознаграждения; б) власть принуждения; в) власть эксперта; г) власть авторитета; д) власть закона. Опишите, на чем основан каждый тип власти, и определите, какой из них, на ваш взгляд, будет оптимален для следующих персонажей.

Директор школы; лидер оппозиционной партии; руководитель научной лаборатории; глава государства; владелец швейной мастерской; глава семьи; староста студенческой группы; лидер дворовой компании; спортивный тренер; учитель музыки; шеф ФБР; президент финансовой корпорации; проповедник; психотерапевт; мать; отец; судья; воспитатель в группе детского сада; лектор большой аудитории; оратор на политическом митинге; полководец; ректор университета [32].

**Задание 3.** Проанализируйте какие личностные качества позволили следующим литературным и историческим персонажам стать лидерами: О. Бендер, В.И. Ленин, Наполеон, Жанна Д'Арк. Какие еще факторы, по вашему мнению, повлияли на их становление в качестве лидера? Какими образом вы бы могли применить к каждому из них теории лидерства, объясняющие этот феномен?

**Задание 4.** Проанализируйте какие ошибки допущены в выдвижении героев отрывков на руководящие должности. Почему компетентные служащие становятся плохими руководителями?

1. Ф. Аворит состоял в должности мастера и выполнял эксплуатационные работы на предприятиях, подчиненных муниципалитету города Триумф. Старшие служащие городской ратуши не чаяли в нем души. Все они превозносили его за безотказность. “Мне нравится Аворит, – говорил главный инженер. – Он знает что к чему, всегда приветлив и покладист”. Такое поведение соответствовало положению Ф. Аворита: от него не требовались самостоятельные решения, так что не возникало и причин для разногласий с начальством.

Главный инженер вышел на пенсию, Ф. Аворит занял его место. Он по-прежнему шел навстречу каждому. Любые указания, исходившие сверху, становились его указаниями мастеру. Несогласованность этих указаний порождала конфликты, планы приходилось постоянно менять, и вся работа отдела расстроилась. Посыпались жалобы от мэра и муниципальных советников, от избирателей и профсоюза рабочих-эксплуатационников.

Ф. Аворит по-прежнему всем говорит “да” и деловито передает послания начальства своим подчиненным, а потом обратно. Числится он главным инженером, на деле же работает курьером. Эксплуатационный отдел тратит большие сметы, но никак не может выполнить установленного объема работ.

2. К. О'Пуш показал себя на редкость старательным и сообразительным учеником в автомастерских “Кардан энд Валл”. Поэтому его быстро сделали механиком, работающим по вызову. Здесь он проявил выдающуюся способность обнаруживать загадочные неисправности и беспредельное

терпение в работе по их устранению. Его продвинули и назначили старшим мастером ремонтного цеха.

Теперь его любовь к технике, как и его дотошность, обернулась помехой делу. Он берется за любую работу, если она кажется ему интересной, и не считается с тем, насколько загружен цех. “Как-нибудь выкрутимся”, – говорит он. Ремонт у него будет продолжаться, пока он не добьется собственной полной уверенности результатами.

Он все время встречается в работу механиков, редко сидит за своей конторкой. Обычно его руки до локтей погружены в разобранный двигатель, и пока рабочий, который должен был заниматься этим двигателем, стоит рядом и наблюдает, другие толкуются рядом в ожидании нарядов. В результате цех все время перегружен, в нем всегда царит неразбериха, и сроки выполнения заказов часто срываются.

К. О’Пуш не в состоянии понять, что обычного клиента мало волнует совершенство – ему бы получить машину в срок, и чтоб была на ходу!

К. О’Пуш не может взять в толк, что среди его рабочих большинство интересуется не столько моторами, сколько суммами, причитающимися в получку. Поэтому он не находит общего языка ни с клиентами, ни с подчиненными.

Компетентный механик стал некомпетентным мастером.

3. Вдумайтесь в историю прославленного генерала Побединга, ныне покойного. Манера быть на дружеской ноге с подчиненными, любовь к крепким выражениям, пренебрежение к мелочным требованиям устава и несомненная личная храбрость снискали ему обожание солдат и офицеров. Он командовал ими во многих заслуженно выигранных битв.

Произведенный в фельдмаршалы, Побединг оказался в положении, когда ему пришлось иметь дело не с рядовыми, а с политиками и высшим генералитетом союзных войск. Ему не по душе было соблюдать должностной протокол. Язык его не поворачивался произносить принятые слова любезности и расточать комплименты. Он перессорился со всеми высокими чинами, днями напролет валялся на своей походной койке, пил и горевал в обиде. Руководство боевыми действиями выпало из его рук, командовать стали подчиненные [32].

**Задание 5.** О каких стилях управления групповой деятельностью идет речь в следующих текстах:

1. Мистер К. Нутт, до того показавший себя компетентным в качестве студента, учителя, завкабинетом, заместителя директора и директора школы, получил назначение на должность помощника окружного инспектора. Раньше от него требовалось лишь понимать политику Совета попечителей и неукоснительно проводить ее в своей школе. Теперь его обязанность – участвовать в разработке этой политики. К. Нутт не из тех, кому нравятся требования демократии. Он жмет на свои особые права, вытекающие, дескать, из его статуса эксперта. Членов Совета он наставляет так же, как некогда наставлял учеников своего



класса. Он пытается давить на Совет так же, как давил на персонал своей школы в бытность директором.

2. Мистер Сноб, способный инженер и выдающийся математик, выдвинут на пост заместителя директора. Но поскольку у него совершенно нет опыта работы с людьми, Правление решило назначить ему помощника по кадровым вопросам. Плэйз Тиллин показался хорошей кандидатурой именно из-за его психологического образования и умения ладить с людьми. Выслушивая жалобы Сноба по поводу неряшливого отчета мисс Дебит, он принимает сторону начальства; когда же мисс Дебит повествует ему о бессердечности мистера Сноба, на глаза его наворачиваются слезы. Когда он беседует с С. Умбуром, он соглашается, что начальство слишком много требует от подчиненных и завышает интеллектуальную планку; а беседуя с Мааром О'Зматтиком, начавшим работать на заводе 75 лет назад, он заверяет его, что будет бороться за права пенсионеров, которых "выживают" из отдела. В разговоре с мисс Кэп Риз, постоянно опаздывающей на работу, он гневается, что городской транспорт работает из рук вон плохо, а японские будильники не идут ни в какое сравнение с американскими; он соглашается с мистером Рассом Траттом, сетующим, что за такие деньги достаточно просто прийти на работу, а уж работать...

3. Мистер Ис Терик заведует отделом рекламы и постоянно находится в поиске лучших рекламных образов и слоганов. Он то возносится к высотам творческого упоения, то погружается в бездны отчаяния. Но когда идея воплощается, от подчиненных он требует максимально точного ее воплощения в жизнь, гневается и угрожает, если замечает неточности и отклонения от намеченного им плана. Он часто конфликтует с миссис Энн Гина, что она не в состоянии физически приспособиться к уровню напряженности в отделе, а мистера Глу Пецца сделал "козлом отпущения"...

4. Мистер Лу Дойед доверяет своим подчиненным и умело распределяет обязанности между всеми. Лу всегда готов прислушаться к критике в свой адрес и относится к ней с юмором. Он поддерживает начинания молодых и уважает опыт старших; ни одно дело в отделе не решается без тщательного обсуждения. В дискуссии участвуют все, даже лаборанты и стажеры. Он чаще хвалит сотрудников за их маленькие достижения, чем порицает их за некомпетентность и ошибки. Мистер Дойед страстно отстаивает права членов своего отдела перед начальством и даже иногда покрывает их огрехи.

5. Сеньор Демос Кратти считает подчиненных своей большой семьей, а себя – суровым, но справедливым главой. Он часто подолгу читает нотации служащим, вызывая их "на ковер", распекает их за малейшую провинность, грозя лишением премии, вычетами и увольнением, назойливо проверяет и перепроверяет выполнение порученных им заданий. Ни одно событие в отделе не происходит без его участия и контроля. Именно сеньор Кратти решает, кто достоин и не достоин поощрения, кому когда предоставить отпуск, дать премию, кому заменить старый компьютер на новый. Его слово – решающее, если возникают споры и взаимные претензии. Он считает себя прекрасным руководителем, "отцом-радетелем" своих подчиненных, и внутренне

обижается, что за десять лет совместной работы служащие ни разу не вспомнили о его дне рождения и никогда не приглашают его в гости.

6. Мистер Посторонним В.З. закончил колледж Дальнего Овечьего Пастбища и после многотрудного и долгого продвижения по служебной лестнице смог в конце карьеры возглавить отдел по сбыту. В связи с расширением деятельности отдела в него пришли молодые выпускники Гарварда господина Фани Каррера, Бесс Тиу, Якоб Каквастам и Род Ственник, каждый из которых специализировался по разным отраслям сбыта и принес в отдел новые веяния. С их приходом сотрудники отдела стали упрекать В.З. Посторонним в консерватизме и критиковать его решения о необходимости совместной деятельности. Его указания стали обсуждаться в курилке и опротестовываться, каждый сотрудник, примкнувший к гарвардцам, чувствовал себя более компетентным, чем В.З. Посторонним. Его похвала и порицания стали восприниматься со смешками и отсутствующим выражением лица. “Не суетитесь, старина, – говорил ему мистер Каквастам, похлопывая по плечу, – здесь каждый знает свое дело, не надо митингов, лозунгов и этого вашего, знаете ли, коллективизма...” [32].

**Задание 6.** Исходя из своего опыта работы, опишите поведенческие особенности вашего руководителя. Какой стиль управления, как вы считаете, характерен для него?

**Задание 7.** Вспомните ситуации неформального общения с друзьями, знакомыми. Можете ли вы сказать о некоторых из своих знакомых, что для них характерны авторитарный или демократичный стиль взаимоотношений с другими людьми? На основании чего вы пришли к такому выводу? Каким образом личностные особенности, предпочтения, убеждения руководителя могут влиять на стиль управления коллективом?

**Задание 8.** Проанализируйте, в каких ситуациях было бы более эффективным использование того или иного стиля управления (авторитарного, демократического, попустительского)? Какие факторы влияют на эффективность стиля управления? Составьте сводную таблицу по каждому стилю управления.

**Задание 9.** Использование какого стиля управления более целесообразно в случае, если:

1. У вас в подчинении творческие, амбициозные люди, у которых всегда много интересных идей. Задача, которая стоит перед коллективом, достаточно тривиальна и стандартна.
2. Вы руководите производственным подразделением, занимающимся ремонтом оборудования. В вашем коллективе распространено убеждение, что задача руководителя – руководить, а задача подчиненных – добросовестно выполнять решения начальства.
3. Задача, которую необходимо решить, сложная и многоплановая. Ваши подчиненные хорошие профессионалы, но у них нет опыта самостоятельного

принятия решений и они не стремятся брать на себя ответственность за такое решение.

4. Вы руководите научным коллективом. Ваши подчиненные опытные, квалифицированные, ценящие независимость люди. Задача, которую вы хотите предложить им, требует новаторского, творческого подхода.

5. Перед вами стоит сложная задача, требующая слаженной работы, кооперации со стороны каждого, кого вы задействовали для ее решения. Вы каждый день проводите собрания коллектива, при этом ваши подчиненные достаточно осторожны при высказывании своего мнения. Такое ощущение, что они считают главным для себя “не высовываться”, поскольку “инициатива наказуема”.

6. В вашем коллективе опытные с большим стажем работы сотрудники, которые однако предпочитают получать очень точные и четкие инструкции при выполнении ваших поручений. И только у вашего заместителя очень ярко выражена потребность в независимости: он не терпит вмешательства в ту сферу, которой он занят лично и за которую он несет персональную ответственность. Он не терпит давления со стороны вышестоящего начальства или попыток ограничить его автономию, он хочет все делать по-своему: самому решать когда, над чем и как работать. Он говорит, что “если я сам принимаю решение, то я и отвечаю за результат”.

### 2.3. ПОНИМАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА

**Задание 1.** Упражнение проводится в парах.

*Инструкция:* Сейчас каждый из вас получит карточку (раздаются карточки с текстом). Обратите внимание: на каждой карточке текст разделен на три части: первая часть посвящена общему описанию ситуации, и она зачитывается до начала разговора. Здесь подчеркнута роль, которую будет играть участник – обладатель карточки. Вторая часть текста содержит то, что вы будете открыто говорить своему собеседнику, а в третьей части текста изложена истинная причина поведения участника в ситуации, которую он не готов сразу открыто высказать. Задача второго участника, принимающего на себя другую роль, указанную в карточке, – понять истинную позицию собеседника. При этом он должен использовать уточнение, пересказ, дальнейшее развитие мыслей собеседника, сообщение о своем состоянии и состоянии собеседника. Обратите внимание, что вам не нужно решать проблему собеседника, необходимо только понять, в чем дело.

В ходе работы вы проведете два разговора: сначала один из участников пары будет разбираться в проблеме другого, потом – наоборот [35].

Сын (дочь) уговаривает мать (отца) поехать в санаторий. Мать (отец) живет вместе с семьей сына (дочери).
--

Мать (отец) отказывается, говоря, что семье сына (дочери) будет сложно самой с хозяйством, с детьми.

На самом деле у нее(него) появился новый знакомый (знакомая), с которым(ой) она(он) не хотел (а) бы сейчас расставаться.

Сотрудник приходит к начальнику отдела и говорит, что хочет уволиться.

Говорит, что нашел работу ближе к дому и сможет больше времени уделять воспитанию детей.

На самом деле считает, что его работа не оценивается по заслугам, обижен на начальника и решил уволиться именно поэтому.

**Задание 2.** Участники делятся на две (три) малые подгруппы. Каждая подгруппа определяет того, кто будет выполнять упражнение (“понимающий”), и того, кто будет организатором на данном этапе. “Понимающие” садятся спиной к своей подгруппе. Организаторы молча указывают на двух человек из своей подгруппы. При этом первый из них должен описать особенности поведения второго не называя его имени. “Понимающий” внимательно выслушивает рассказ об особенностях поведения этого человека, после чего он должен назвать его имя. Если имя названо неправильно, то “понимающий” может задавать уточняющие вопросы любым членам подгруппы. При этом “понимающий” может еще дважды попытаться назвать имя человека, описание поведения которого он выслушал. Если три попытки оказываются неудачными, то подгруппа сообщает ему правильный ответ, после чего “понимающий” и организатор меняются [35].

**Задание 3.** Преподаватель зачитывает аудитории вопросы, на которые каждый отвечает самостоятельно, записывая свои ответы. Участников упражнения предупреждают о том, что отвечать необходимо откровенно и быть готовым к тому, что их ответы узнают другие участники группы. Вопросы которые могут зачитываться, например, такие: Кто ваш любимый поэт?, Какой ваш любимый цвет?, Какое качество вы больше всего цените в людях?, Какое время года вы любите больше?, Если бы у вас была возможность провести в любой стране мира, какую страну вы бы выбрали?

По окончании листы с ответами собираются. Затем по очереди зачитываются ответы каждого. Выслушав их, аудитория должна постараться понять, кому они принадлежат. Каждый участник упражнения может высказать одно предположение. Если автор будет назван, он раскрывает свое инкогнито, если нет – остается анонимным [35].

**Задание 4.** Группа делится на подгруппы по три человека. Аудитории зачитываются вопросы, на которые каждый участник упражнения письменно отвечает сам и прогнозирует ответы двух своих партнеров. Таким образом, у каждого есть два человека, глазами которого он должен посмотреть на мир. После завершения этого задания участники могут услышать ответы и прогнозы каждого, подсчитать количество совпавших ответов [35].

## 2.4. ПЛАНИРОВАНИЕ И ИНСТРУКТИРОВАНИЕ

**Задание 1.** Вам необходимо организовать рекламную кампанию вашего предприятия. В соответствии со своей будущей специальностью выберите производством каких товаров (или внедрением каких услуг) занимается ваше предприятие, продумайте каких результатов вы хотите достичь в результате проведения рекламной кампании этих товаров или услуг, а также каковы основные области (направления), в которых нужно будет проводить работу для достижения поставленных целей. Составьте план, позволяющий достигнуть нужных результатов. Составление плана включает следующие этапы:

- определение основной цели. Цель должна максимально четко и конкретно описывать то, что необходимо достичь к концу определенного периода. Таким образом в целях отражаются ожидаемые результаты вашей деятельности;
- постановка задач, через которые будет реализовываться основная цель. В задачах отражаются ключевые области (направления) вашей работы. Решение каждой задачи представляет собой промежуточный, вспомогательный этап, необходимый для достижения основной цели;
- планирование конкретных мероприятий, выполнение которых позволит достичь выделенных вами задач. Для каждой задачи необходимо составить свой список мероприятий. Список ключевых мероприятий представляет собой конкретные действия, которые необходимо осуществить, и включает в себя даты и конкретное время их проведения;
- оценка плана. Необходимо решить каким образом и на каких этапах будет контролироваться ход выполнения плана. План – это только рабочий инструмент достижений соответствующих результатов. И необходимо быть готовым изменять его в связи с изменившимися обстоятельствами, появлением новой информации, возникновением непредвиденных ситуаций, проблем или наоборот новых возможностей для его осуществления.

**Задание 2.** Умение планировать и достигать соответствующих результатов – отличительная особенность любого успешного руководителя. План – это наиболее простое средство достижения необходимых результатов с учетом имеющихся возможностей, ресурсов, средств, времени и т.д. Попробуйте применить принципы планирования в повседневной жизни. Какие задачи являются для вас наиболее значимыми на данный момент? Получение работы, сдача сессии, поступление в аспирантуру или что-то еще? Составьте план достижения нужных вам результатов в соответствии с этапами, описанными в упражнении № 1.

**Задание 3.** Для выполнения этого упражнения группа должна разбиться на две подгруппы. Формулируется общая для двух команд проблема, например, связанная со снижением на предприятии объема продаж за предыдущий год на 10 % и сокращением в связи с этим валовой прибыли на 7 %. Обе команды составляют план: выделяют цели, задачи, мероприятия, направленные на решение данной проблемы.

По окончании выполнения данного задания обе команды по очереди зачитывают комплекс мероприятий, который они составили для достижения нужного решения. Проводится общее обсуждение: какой план с большей вероятностью позволит достигнуть нужного результата, какие аспекты данной проблемы (направления работы) не были отражены в плане, насколько гибкими являются составленные планы и позволяют ли учитывать в будущем возможные изменения производственной ситуации, насколько тщательно продумана система оценки достигаемых в процессе выполнения плана результатов? Такое обсуждение позволяет критически оценить положительные и отрицательные стороны составленных планов и внести соответствующие коррективы.

**Задание 4.** Разыгрывание ситуации инструктирования подчиненного.

*Цель:* провести инструктирование подчиненного по выполнению определенного задания.

Группа разбивается на пары. В ходе игры проводится две беседы: сначала один из участников пары выступает в роли руководителя, проводящего инструктирование, а другой – подчиненного, которому выдается задание, затем – наоборот.

*Инструкция для группы:* Составьте инструкцию выполнения подчиненным определенного задания, касающегося, например, следующего: изготовление продукции, написание статьи в стенгазету, проведение переговоров с клиентом и т.д. Продумайте, какое именно задание вы поручите подчиненному и каких результатов вы хотите добиться в результате его выполнения. При составлении инструкции руководствуйтесь следующими принципами:

- содержание инструкции определяется личностными особенностями человека, к которому вы будете обращаться. Подумайте как вы обратитесь именно к этому человеку, насколько подробной должна быть для него инструкция, какой стиль обращения к нему (директивный или недирективный) вы выберете;
- инструкция должна быть понятной: опираться на уровень информированности человека по данному вопросу. Подчиненному необходимо дать также возможность задать уточняющие вопросы относительно предстоящей работы;
- инструкция должна быть полной. В качестве проверки на полноту необходимо проанализировать, содержит ли инструкция ответы на следующие вопросы: что?, когда?, каким образом?, почему?, с какими результатами? должно быть выполнено;

- продумайте, каким образом вы будете мотивировать подчиненного к качественному выполнению задания;
- продумайте, каким образом вы проконтролируете понимание подчиненным требований, которые вы выдвигаете: понимание цели, сроков и качества выполнения данного поручения. Попросите ли вы повторить его ваше задание или будете задавать соответствующие вопросы для проверки понимания (какие именно?);
- установите сроки и форму отчета подчиненного по данному поручению;
- продумайте начало беседы с подчиненным: каким образом вы сможете создать благоприятную атмосферу в процессе беседы. Продумайте также использование еще каких психологических приемов позволит сформировать положительное отношение подчиненного к выполнению данного задания.

После предварительной подготовки проводится разыгрывание ситуации по ролям.

## **2.5. КРИТИЧЕСКИЕ ЗАМЕЧАНИЯ**

**Задание 1.** Игра “Критика трудных работников”.

*Цель:* отработать прием “Lege artis”; найти наиболее продуктивные приемы критики трудных работников.

*Задание:* группа делится на подгруппы по 3-5 человек. Каждая группа получает одинаковый набор карточек с ситуациями. Необходимо:

- а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуации и определить особенности психотипа;
- б) разработать механизм критики для каждого психотипа;
- в) подготовить критические высказывания методом “Lege artis”;
- г) межгрупповая дискуссия по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;
- д) выработка наиболее конструктивных приемов.

*Ситуация 1.*

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

*Ситуация 2.*

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

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримите?

### *Ситуация 3.*

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

### *Ситуация 4.*

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

### *Ситуация 5.*

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать “тусовки” прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримите для изменения ситуации и улучшения работы?

### *Ситуация 6.*

Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом.

Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

### *Ситуация 7.*

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы “вышел из себя”, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримите?



## *Ситуация 8.*

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как “свои пять пальцев”, практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие “человеческие” проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримите?

*Примечание:* каждая команда отрабатывает версию конструктивного поведения применительно к каждой ситуации. Особое внимание необходимо обратить на возможность осуществления критики методом *Lege artis*. Подготовленную критику можно разыграть в ролях (руководитель и подчиненный), а затем проанализировать результаты игры [21].

**Задание 2.** Разыгрывание ситуаций: “Критические замечания в управленческой деятельности”.

*Цель:* развитие умений делать продуктивные критические замечания.

*Инструкция:* группа разбивается по два человека для разыгрывания ситуаций. Каждая пара придумывает и формулирует предмет критики (это могут быть опоздания на работу, допущенные ошибки, брак в работе, не своевременное выполнение задания и т.д.). В ходе работы проводится две беседы: сначала один из участников пары выступает в роли руководителя, а другой – подчиненного, затем – наоборот. В качестве предмета критики пара может выбрать одну и ту же проблему или же каждая беседа проводится по различному поводу.

Основная задача руководителя – учитывая индивидуальные особенности своего собеседника подобрать соответствующую форму критического воздействия таким образом, чтобы можно было конструктивно преодолеть обнаруженные проблемы, недочеты или недостатки в работе.

*Предварительная подготовка к критическому высказыванию:*

1. Проанализируйте ситуацию. Определите цель критики: что и как конкретно должно измениться.
2. Продумайте какие именно дела, поступки, ошибки, неправильные действия вы будете критиковать. И на какие конкретные факты и аргументы вы будете опираться в ходе беседы.
3. Учитывайте личностные особенности человека, которого вы будете критиковать: темперамент, личностные качества, а также настроение человека в момент разговора. Продумайте, каким образом особенности данного конкретного человека будут отражены вами в ходе построения критического замечания.

4. Составьте план проведения беседы: начало беседы (ввод в критику), само критическое замечание, завершение беседы. Можете сделать соответствующие пометки.

5. Продумайте возможные варианты того, как критикуемый будет воспринимать ваши замечания и вашу ответную реакцию в соответствии с этим. Можете ли вы повести разговор таким образом, чтобы человек сам признал или начал говорить о допущенных ошибках и недочетах, например, с помощью соответствующих вопросов?

6. Составив план критической беседы еще раз проанализируйте, что в процессе критики:

- вы обращаете внимание на неправильные действия человека, а не критикуете его как личность;

- вашему собеседнику должно быть понятно что именно и каким образом должно измениться, а также средства исправления ошибки;

- ваш невербальный язык должен быть достаточно доброжелательным;

- оговариваете ли вы, каким образом в дальнейшем вы сможете проконтролировать исправление ошибки, разрешение проблемы;

- вашему собеседнику необходимо предоставить возможность высказать свою позицию, свою точку зрения на данную проблему.

По окончании разыгрывания ролей проводится *анализ*: удалось ли исполняющему роль руководителя сформировать направленность подчиненного на конструктивные действия по данной проблеме, вызвать у него желание исправить ошибку. Обсуждение позволяет получить критикующему обратную связь относительно того, какие чувства вызвала проведенная беседа у собеседника, что способствовало тому, чтобы критика была воспринята позитивно, какие ошибки были допущены.

Время проведения – 45 минут (10 минут предварительная подготовка, 20 – проведение бесед в парах, 15 – подведение итогов, совместное обсуждение результатов).

## **2.6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

### **2.6.1. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ**

**Задание 1.** Ролевая игра “Испорченный телефон”.

*Цель:* тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

Выполнение:

1. Выбрать из аудитории 5 человек и распределить между ними роли 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й замы.

2. Всем пяти замы предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

3. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:

а) внимательно слушать каждого зама;

б) выявить ошибки, допущенные при передаче информации:

- замена слов;

- пропуск информации;

- неточность в передаче смысла;

- домыслы и фантазии ... и пр.

в) определить, кто из замов допустил ошибки.

4. Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию, сразу же “уезжает в командировку”.

*Инструкция:* Пятый член вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнить следующие действия:

- выбрать пять человек, не являющихся членами вашей команды;

- построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;

- последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать “слова утешения” в связи с тем, что он оказался последним;

- последний член команды, то есть пятый, обязан доложить руководителю игры: “Задание выполнено!” [21].

**Задание 2.** Разбейтесь на пары для проведения этого упражнения. Расскажите вашему напарнику о каком-либо месте, но не упоминайте никаких названий. Говорите, по меньшей мере, две минуты, и только потом дайте слушателю высказаться. Слушатель должен высказать свою догадку только после того, как приведет информацию, которая заставила его прийти к такому выводу. И только после того, как он успешно изложит то, что ему говорил его товарищ, он может высказать свои предположение. Если догадка оказалась неверной, то было ли это следствием неверного изложения информации или же плохого слушания? Поменяйтесь ролями и повторите все снова. Чему вы научились [13]?

**Задание 3.** Для выполнения упражнения группа разбивается на пары. Каждый из участников пары проводит несколько бесед на различные темы (любимая книга, музыка, телевизионная передача, а также какие качества отличают успешного руководителя, что нужно, чтобы успешно пройти собеседование при устройстве на работу и т.д.). Сначала один проводит беседу в течении 2 минут, другой – слушает, затем – наоборот. Слушающий в процессе беседы должен использовать один из приемов активного слушания: перефразирование, отражение чувств, резюмирование, вопросы на уточнение, получение

дополнительной информации. При смене ролей, должен использоваться и новый прием активного слушания [35].

**Задание 4.** Для выполнения упражнения группа разбивается на пары.

Вы хотите купить машину последней модели. Выскажите положительные и отрицательные суждения по поводу машин, виденных вами ранее. Напарник играет роль продавца. Он должен определить, что именно в машинах имеет для вас особую важность (торговые представители это называют “горячими клавишами”), а затем предложить вам подходящую машину. Прислушается ли продавец к интересам покупателя? Если да, то поздравьте его с продажей. Поменяйтесь ролями и повторите все снова. Чему вы научились [13]?

## **2.6.2. НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ. СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ**

**Задание 1.** Представьте себе, что вы решили принять участие в конкурсе на должность персонал-менеджера в крупной фирме. Отбор проводится в несколько этапов, на каждый из которых вместе собираются разные люди. Сейчас в каждой группе кто-то один (я позже скажу кто именно) попробует установить контакт с каждым из остальных участников вашей малой группы. При том, кто устанавливает контакт, заинтересован в получении информации относительно процедуры отбора, а те, к кому он обращается занимают примерно такую позицию: ситуация отбора для вас очень важна, и вы хотите успешно ее пройти, поэтому у вас есть серьезные причины, по которым вы не хотите отвлекаться от ваших размышлений по поводу предстоящего собеседования и даете это понять тому, кто к вам обращается. В то же время, пожалуйста, помните о том, что если поведение того человека, который к вам обратится, вызовет у вас желание вступить с ним в разговор, вы можете сделать это [35].

**Задание 2.** Это упражнение также направлено на установление контакта. Кто-то один из группы выходит из комнаты. Когда он возвращается, ему надо будет определить, кто из участников готов вступить с ним в контакт. При этом вся остальная группа может пользоваться только невербальными средствами. Сделать вывод о наличии желания установления контакта или о его отсутствии надо после того, как вызвавшийся участвовать в упражнении участник посмотрит на человека.

Упражнение включает еще два последовательных шага, организация которых аналогично приведенному выше, только во втором случае в контакт готовы вступить трое участников, в третьем – каждый сам решает, будет он вступать в контакт или нет [35].

**Задание 3.** Для выполнения упражнения группа разбивается на пары. В течении 6 минут в каждой паре проводится обсуждение определенной одинаковой для всех темы (для обсуждения могут быть предложены связанные с контекстом группы или нейтральные темы). В ходе беседы по указанию преподавателя участники меняют положение, не прекращая разговора.

Участники 1,5 минуты беседуют, сидя спиной друг к другу, по 1,5 минуты – один сидя, другой стоя и наоборот (лицом друг к другу), 1,5 минуты – сидя лицом друг к другу [35].

**Задание 4.** Разделите лист бумаги на четыре равные части. В первом квадратике нарисуйте начало вашей беседы с начальником, во втором – с подчиненным, в третьем – с равным по социальной или профессиональной роли, в четвертом – начало беседы в идеальных (оптимальных), с вашей точки зрения, условиях. Рисуйте так, как умеете, главное то, что вы нарисуете, а не качество рисунка.

Обсуждение по каждому из вышеперечисленных упражнений позволяет выделить идеи относительно того, что способствует, а что препятствует установлению контакта, в каком случае проведение беседы будет наиболее комфортным [35].

**Задание 5.** Упражнение направлено на развитие умения говорить комплименты. Тот кто захочет начать выбирает любого человека из группы и говорит ему комплимент. Тот, кому был адресован комплимент, выбирает следующего человека и произносит комплимент ему и т.д. до тех пор, пока каждый не потренируется в умении делать комплименты [21].

**Задание 6.** Перед группой по очереди выступает несколько человек. Каждый из них садится на стул и должен провести разговор по воображаемому телефону при этом не произнося ни одного слова вслух. (Предварительно преподаватель договаривается с 3-4 участниками группы. Одного из них преподаватель просит “поговорить” по телефону с ребенком, другого – с начальником, третьего – с другом и т.д.) Задача всей остальной группы постараться понять, с кем и о чем идет разговор [35].

### **2.6.3. УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ**

**Задание 1.** Преподаватель зачитывает различные проблемные ситуации. Каждый участник письменно формулирует свою убеждающую речь, используя по очереди различные методы убеждения (сократовский метод, метод двусторонней аргументации, метод расчленения, “нога в дверях” и другие).

После ознакомления с ситуацией, группа может совместно решить использование каких методов убеждения было бы наиболее целесообразным в данном случае. С другой стороны возможен вариант, когда преподаватель сам устанавливает какие методы должна использовать группа в данном случае. Каждую ситуацию можно прочитать несколько раз в зависимости от количества используемых методов убеждения. Затем каждый самостоятельно записывает свои варианты убеждения.

После того, как все ответы будут записаны, проводится совместное обсуждение, выбирается наиболее оптимальный вариант в каждом методе убеждения.

**Задание 2.** Группа разбивается на пары. Каждая пара выбирает предмет убеждающей речи: в чем именно каждый из них будет убеждать другого (в

качестве вариантов могут быть: сверхурочная работа, которую нужно срочно выполнить; выполнение какой-то работы, вместо заболевшего коллеги; изменение точки зрения собеседника по какому-либо спорному вопросу и т.д.). Затем каждый продумывает какой метод убеждения и каким образом он мог бы использовать в данной ситуации. Можно делать соответствующие пометки, записи.

После соответствующей подготовки, каждая пара проводит разыгрывание ситуации убеждения. При этом проводится две беседы: сначала один из участников выступает в роли убеждающего руководителя, а другой – подчиненного, затем наоборот. После завершения работы проводится совместное обсуждение полученных результатов, анализируются ошибки, формулируется что именно, какие факторы способствуют достижению успеха в процессе убеждения.

**Задание 3.** Каждый из участников упражнения должен вспомнить ситуацию, в которой он пытался побудить другого человека к какому-либо поступку (или изменить мнение, убеждение человека относительно чего-либо) и ему это не удалось. Необходимо максимально подробно и детально описать эту ситуацию. Проанализируйте причину неудачи. Какой метод убеждения можно было бы использовать в данном случае для достижения цели?

#### **2.6.4. УМЕНИЕ ДЕЛАТЬ ДОКЛАД**

**Задание 1.** Назовите двух общественных деятелей, которых вы видели произносящими речь (лично или по телевизору). Какие качества и умения позволяют им быть хорошими (плохими) ораторами? Опишите, что должен сделать каждый из них, чтобы выступать лучше [13].

**Задание 2.** Выберите тему и подготовьте небольшую информативную речь для того, чтобы представить ее в своей группе. Проанализируйте структуру вашей речи: общую цель, основные мысли и поддерживающие материалы. Напишите на одной или двух страницах изменения, которые бы вы сделали в речи, если бы произносили ее снова [13].

**Задание 3.** Сделайте письменный анализ аудитории вашей группы. Укажите конкретные признаки, по которым члены вашей группы сходны, и чем они отличаются [13].

**Задание 4.** Разработайте пятиминутную убеждающую речь на тему, в которой вы считаете себя сильным. Опишите факторы анализа аудитории (Упражнение 3), которые наиболее сильно повлияют на ваш подход [13].

**Задание 5.** Произнесите одноминутную импровизированную речь на тему, выбранную кем-то другим в вашей группе. Постарайтесь представить основную идею и, по мере возможности, аргументируйте ее [13].

### 3. ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Данный раздел посвящен проблеме преодоления гендерных стереотипов в управлении характерных для современных студентов и развитию управленческих качеств у девушек-студенток. Это связано с тем, что сегодня одним из наиболее важных вопросов психологии управления являются гендерные различия в менеджменте. Научные исследования гендерных аспектов управления начали интенсивно развиваться под влиянием феминистского движения с середины 1970-х гг., прежде всего в работах американских, австралийских и западно-европейских ученых.

**Задание 1.** При изучении гендерной проблематики следует также учитывать и такой важный момент как влияние стереотипов, касающихся личностных черт мужчин и женщин и особенностей их поведения. Гендерные стереотипы с одной стороны порождают упрощенное представление о людях, формируют установки в отношении других людей, упрощают познание отдельной личности, с другой стороны, они могут быть тесно связаны с самоопределением человека, социальными ролями, выбором профессии, успешностью карьерного роста.

*Цель задания* состоит в прояснении для студентов собственных представлений о социальной роли женщины. Таким образом, студенческой группе предлагается ответить на следующие вопросы:

1. Опишите портрет идеальной успешной женщины.
2. Могут ли женщины быть хорошими руководителями?
3. Представьте себе, что вы директор фирмы, кого бы вы предпочли видеть на должности вашего заместителя – мужчину или женщину?
4. Если бы у вас был выбор, вы бы работали под руководством женщины?
5. Как вы считаете, в каком случае ваша работа была бы наиболее успешной:
  - а) если бы вашим руководителем был мужчина;
  - б) если бы вашим руководителем была женщина;
  - в) или это не зависит от пола руководителя.

На *первом этапе* студенты самостоятельно отвечают на поставленные вопросы. Для выполнения этого задания им отводится 10 – 15 минут. Далее они зачитывают свои ответы, и проводится общая дискуссия. Важно чтобы в результате дискуссии студенты осознали, что на пути у женщины-управленца может встречаться целый ряд типичных проблем. Довольно часто хорошо подготовленная в профессиональном отношении женщина не умеет приспособиться к стереотипу управления, скроенному по “мужской модели” и предполагающему в качестве позитивного образца наличие сугубо мужских качеств: жесткости, напористости, авторитарности, склонности к обезличенному управлению, эмоциональному аскетизму. В достижении высокого профессионализма женщинам также мешает направленность на семью и детей.

Традиционная система воспитания мало учитывает эту двойственность ролей. Поэтому цель данных упражнений – добиться большего понимания происхождения проблем двойственности ролей, которая ожидает девушек-студенток в процессе жизненного и социального взросления. Исследование данной темы может иметь также и практическую значимость для дальнейшей жизни студентов [8].

**Задание 2.** Следующим упражнением мы предлагаем дискуссию в ролях друг друга. Эта дискуссия заключается в изображении своего партнера по группе в заданной преподавателем ситуации. Участнику, исполняющему роль другого, необходимо отразить не только его манеру поведения и речи, характерные жесты и особенности мимики, но и – в той или иной степени – систему взглядов, ценностных установок, стиль мышления. Сделать это далеко не просто и удастся не всем и не всегда. Тем не менее, для многих участников студенческой группы является чрезвычайно важным увидеть со стороны свои даже чисто внешние поведенческие проявления.

*Проведение дискуссии в ролях друг друга.* Студенты делятся пополам. Одна половина образует внутренний круг участников дискуссии, другая – внешний круг наблюдателей. Каждый из участников группы вытягивает карточку с именем кого-то из членов группы, сидящих во внутреннем круге. В этом упражнении ведущему нужно проследить, чтобы никому не досталась карточка с собственным именем – в противном случае эффективность игры несколько снизится.

Каждый из наблюдателей получает задание следить за одним из участников дискуссии с целью определить, чью роль тот играет.

Преподаватель задает тему дискуссии, которая касается проблемы гендерных стереотипов в управленческой деятельности. Например: “Стереотипы восприятия женщин, бытующие в обществе, возможно, служат причиной того, что женщин считают непригодными для роли лидера и руководящей работы. В нашем сознании преобладает образ женщины в традиционной женской роли, требующей совсем иных качеств, чем те, что необходимы для роли руководителя, нам трудно увидеть в женщине человека, подходящего для руководящей работы. Как вы относитесь к данному высказыванию?”

Дискуссия может продолжаться десять-пятнадцать минут. По ее завершении слово предоставляется наблюдателям. Те высказывают предположения относительно роли своего подопечного. Прежде чем сам исполнитель подтвердит или опровергнет это мнение, другие члены группы, включая участников дискуссии, выдвигают свои предположения, обосновывая их. После того как участники дискуссии раскроют, кого они изображали, обсуждается успешность и точность исполнения ролей.

Затем участники дискуссии становятся наблюдателями, а те, получив карточки, начинают новую дискуссию в ролях друг друга.

Упражнение, как обычно, заканчивается обсуждением и рефлексией собственных переживаний каждого игрока.



Это задание помогает студентам не только услышать другую точку зрения, а еще и принять, продемонстрировать и пропустить ее через собственный мир переживаний. Студентам данное упражнение может помочь лучше понимать другого человека и более толерантно относиться к иному мнению [13].

**Задание 3.** Используя раздаточный материал “Личностные качества эффективного руководителя”, составьте список качеств, которыми должен обладать эффективный руководитель. Есть ли среди них те, которые чаще проявляют мужчины или женщины (выделите в тексте) [24]?

***Личностные качества эффективного руководителя:***

Доминантность – черта личности, состоящая в способности потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Доминантность служит предпосылкой авторитарного стиля руководства. Опытные руководители с выраженной доминантностью стремятся, однако, сочетать авторитарные методы с демократическими, что способствует еще большему вовлечению “рабочего потенциала” подчиненных; в этом случае не возникает реактивного усиления “власти подчиненных” на “власть руководителя”.

Уверенность руководителя в себе оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям. Во-первых, она стабилизирует личные усилия – индивидуальную деятельность руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействиям. Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя.

В отношении эмоциональной стабильности надо отметить следующее: она важна не только для обеспечения надежной индивидуальной деятельности руководителя. В психологии описан механизм возникновения отраженных состояний, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, особенно у ее лидера, индуцируется на других членов группы как осознанно, так и, в основном, неосознанно. Следовательно, и негативные состояния, возникающие у руководителя в связи с его низкой эмоциональной стабильностью, могут многократно отражаться в состояниях подчиненных. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы.

Стремление к достижениям и предприимчивость тесно взаимосвязаны и находятся в причинно-следственных отношениях. Будучи причиной и фактором предприимчивости, стремление к достижениям (как личным так и профессиональным) базируется на одной из фундаментальных потребностей – мотивации достижения.

Ответственность и надежность в выполнении заданий также взаимосвязаны и взаимообусловлены. Надежность в значительной мере тождественна умению “держать слово”, добиваться таких результатов деятельности и так строить ее, чтобы обеспечить реализацию принятых на себя обязательств.

Независимость личности. В процессе управления неизбежно возникают разные точки зрения, столкновение индивидуальных позиций, интересов, мнений.

Кроме того, руководитель испытывает постоянное “давление сверху” – со стороны вышестоящих инстанций. Если он не обладает достаточно устойчивыми и сильными внутренними ресурсами, способными противостоять этим “верховым” и “низовым” давлению, если он конформен, то управление приобретает черты хаотичности, а стиль управления трансформируется в попустительский.

*Общительность*, очень важная сама по себе, выступает, однако, и аспектом более общего личностно качества – *социабельности*. Это способность, состоящая в умении строить межличностные отношения, а также в потребности к установлению широких социальных контактов. Важность этой способности для руководителя определяется тем, что она лежит в основе коммуникативной и организаторской функции.

**Задание 4.** Изучите характеристики основных стилей руководства (таблица 1) и наиболее распространенные в зарубежной и отечественной литературе точки зрения на проблему различия в стилях руководства лидеров-мужчин и лидеров-женщин (раздаточный материал “Различия в стилях руководства лидеров-мужчин и лидеров-женщин”) [24]. Как вы думаете, есть ли такое различие? Обоснуйте свое мнение.

***Различия в стилях руководства лидеров-мужчин и лидеров-женщин:***

**Мнение 1.** Хотя женщины и могут обладать некоторыми навыками, полезными для руководителя, у них обычно отсутствуют качества, позволяющие стать настоящим лидером.

Фактор пола также оказывает определенное влияние как на качество, так и, особенно, на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Следует подчеркнуть, что современная психология управления – это, в основном, “психология мужчин-руководителей”, хотя и женщина-руководитель привлекает в последнее время все большее внимание исследователей. Основной вывод, сделанный из сравнительного исследования женщин-руководителей и мужчин-руководителей, состоит в следующем: для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин – других, однако в целом мужчины-руководители все же имеют преимущества. Более того, некоторые важные для управления личностные качества (такие, например, как доминантность, агрессивность, активность) являются факторами, “сцепленными с полом”. Кроме того, социальные и ролевые стереотипы воспитания также влияют на большую успешность выполнения управленческих функций мужчинами.

**Мнение 2.** Женщины являются не менее эффективными руководителями, чем мужчины.

В отчете министерства труда США по проблеме “стеклянного потолка” приведены данные о том, что большинство как продвигающихся, так и не продвигающихся по службе женщин-менеджеров обладают качествами, необходимыми лидеру, и что многие женщины, годами занимающие незначительное положение в своих организациях, демонстрируют больше таких

качеств, чем мужчины, делающие карьеру. Отсюда видно, что женщины на самом деле вполне подходят для роли лидера.

Более того, разница в поведении мужчин и женщин-лидеров не очень значительна, что не удивительно, так как в организациях обычно имеются достаточно четкие представления о том, как должен вести себя руководитель, и человек, желающий преуспеть в этой роли должен приспособливаться к ним независимо от пола.

**Мнение 3. В целом для руководителей-мужчин характерно лучше решение одних задач управления, а для женщин – других, однако некоторые особенности женского стиля руководства говорят в пользу женщин-лидеров.**

При помощи метаанализа 162 исследований, где сравнивался руководящий стиль мужчин и женщин, получены данные, что женщины-менеджеры часто имеют более высокий уровень мотивации, чем менеджеры-мужчины, что они лучше умеют справляться с конфликтными ситуациями, а также, что женщины уделяют несколько больше внимания человеческим взаимоотношениям и несколько более склонны использовать демократичный стиль руководства. Это должно говорить в пользу женщин-лидеров, так как другие исследования показывают, что подчиненные предпочитают демократичный стиль руководства, независимо от того, является их начальником женщины или мужчина. Есть предположение, что, возможно, что более демократический и корпоративный стиль руководства лидеров-женщин формируется их социальными навыками. Также отмечается, что женщины-руководители практикуют коллективное принятие решений, стремясь завоевать признание у скептически настроенных подчиненных.

Сравнивая рычаги административного воздействия на трудовой коллектив, можно увидеть, что женщина более склонна считаться с интересами и мнениями других членов коллектива, чем мужчина, и административные решения она более склонна принимать не единолично, как это делают мужчины, а с согласия работников. Женщины-руководители свою власть связывают с личными качествами – обаянием, контактностью, умением общаться с людьми и интенсивностью труда, а не с занимаемой должностью. Необходимо также отметить, что вся кадровая политика в организации, руководимой женщиной, проводится мягче, чем в руководимой мужчиной. Женщине удастся лучше ладить со своим коллективом. Она больше ценит профессиональные и деловые качества своих сотрудников и всегда стремится сохранить рабочие места в своей организации.

Таблица 1

*Характеристика основных стилей руководства*

Параметры взаимодействия руководителя с	Стиль руководства		
	Авторитарный	Демократичный	Либеральный

<b>подчиненным</b>			
Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решений советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными лишь по их инициативе
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. Постоянный	Мягко, покладист

		самоконтроль	
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных, только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Требует формальной дисциплины

**Задание 5.** В течение 10 – 15 минут студенты индивидуально заполняют прилагаемую форму бланка утверждений, касающихся разных аспектов и точек зрения на проблемы, связанные с женской карьерой, с каждой из которых они должны согласиться или не согласиться [24].

Таблица 2

***Бланк утверждений***

<b>Утверждение</b>	<b>Да / нет</b>
Женщины в силу традиции заняты преимущественно на “женских” работах, за которые платят меньше, чем за традиционно “мужские” работы.	
Женщины сами выбирают низкооплачиваемые работы, получая взамен лучшие условия труда: хороший социальный климат, возможность помогать другим, более гибкий график или более легкую работу (компенсирующие отличия).	
На пути женщин к традиционно “мужским”, высоким по статусу и высокооплачиваемым работам поставлено множество барьеров, таких как завышенные, несущественные для профессиональной деятельности требования к кандидатам, сексуальные преследования на рабочем месте, опыт	

<p>прошлой дискриминации и принятые в обществе нормы.</p>	
<p>Женщины зарабатывают меньше потому, что меньше умеют, хуже образованы или обладают меньшим опытом и, следовательно, являются менее ценными работниками (принцип оценки человеческого капитала).</p>	
<p>Большинство самых престижных профессий в нашем обществе захвачена мужчинами; женщины очень слабо представлены в правительстве и на высоких постах в крупных организациях.</p>	
<p>Женщины, пытающиеся делать карьеру, часто встречают на своем пути “стеклянный потолок” – искусственно созданные барьеры, основанные на предрассудках, которые не позволяют квалифицированным работникам, в первую очередь женщинам и представителям национальных меньшинств, продвигаться по службе и занимать руководящие посты в организациях.</p>	
<p>Общепринятые стереотипы, предполагающие, что женщины – плохие лидеры, отчасти ответственны за существование “стеклянного потолка”.</p>	
<p>Женщины реже получают назначения, способствующие быстрому продвижению по служебной лестнице, чем мужчины.</p>	
<p>Хотя женщины и могут обладать некоторыми навыками, полезными для руководителя, у них обычно отсутствуют качества, позволяющие стать настоящим лидером.</p>	
<p>Женщины частот продвигаются по служебной лестнице за счет</p>	

покровителей-мужчин.	
Женщины продвигаются по служебной лестнице благодаря исключительно своим личным и профессиональным качествам.	
Обязанности по отношению к дому и семье часто препятствуют продвижению женщины по службе, так как из-за обязанностей они не всегда могут работать во внеурочные часы и ездить в командировки.	
Бывает, что работодатель изначально уверен в том, что домашние и семейные обязанности женщины помешают ее работе на высоком посту, даже если на самом деле это не так.	
Неработающая домохозяйка не может удовлетворить многие из своих психологических потребностей; кроме того, финансовая зависимость домохозяйки от мужа уменьшает ее влияние в семье.	
Многие женщины работают и в то же время несут на себе большинство обязанностей по дому и уходу за детьми. Работающие женщины трудятся дома намного больше, чем их работающие мужья, что приводит к разрыву во время отдыха.	
Несмотря на то, что нести двойной груз обязанностей на работе и семье очень тяжело, работающие женщины много выигрывают от своего положения (теория аккумуляции ролей).	
Часто люди, желая оправдать неравенство мужчин и женщин, используют концепцию “такова жизнь”.	

Затем в течение 20 – 35 минут под руководством преподавателя проводится общее обсуждение разных точек зрения по каждому из суждений.

На завершающем этапе студенты возвращаются к бланку утверждений и вновь оценивают предлагаемые положения с учетом групповой дискуссии.

Последнее задание является завершающим этапом, где студенты имеют возможность выработать в ходе групповой дискуссии свое отношение к обсуждаемым проблемам.

Для закрепления результатов проведенной работы студентам предлагается написать в качестве домашнего задания небольшое эссе на тему: “Моя будущая карьера”. Эссе должно быть написано в свободной форме, но содержать ответы на следующие вопросы:

- насколько важна карьера в моей жизни?
- как я вижу свою идеальную карьеру?
- что может помочь мне в ее осуществлении?
- что может помешать мне в ее осуществлении?

Этот этап работы особенно актуален для студенток, так как призван помочь им осуществить в будущем более обдуманый выбор “семья – карьера” или найти компромиссный вариант, осознавая возможные трудности его принятия и реализации.

**Задание 6.** Данное упражнение посвящено разыгрыванию ситуации приема на работу. В этом задании мы предлагаем использовать метод “исполнения ролей” [21].

Цель: провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе. Определить соответствие требованиям управленческой должности, выявить лучшего претендента. Преодолеть гендерные стереотипы при приеме на руководящую должность.

Подготовка к игре:

Эта ситуация требует одного человека для исполнения роли менеджера по подбору персонала в коммерческой фирме и двух человек для исполнения роли претендентов на руководящую должность (юноша и девушка).

*Менеджер по подбору персонала должен:*

1. Ознакомиться с теоретической частью подготовки бесед такого рода, понять специфику.
2. Составить личностную специфику для руководящей должности:
  - физические особенности (обязательные требования и противопоказания);
  - имидж претендента;
  - образование, наличие квалификации;
  - компетентность: что должен знать, что должен уметь, какими навыками обладать, какими дополнительными умениями владеть;
  - личностные и деловые характеристики;



– интересы, в том числе хобби;

– данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т.п.).

*Примечание:* самый лучший вариант – разработка личностной спецификации для руководящей должности в виде домашнего задания.

3. Определить функциональное содержание труда специалиста, занимающего руководящий пост.

4. Продумать организацию пространственной среды для проведения беседы.

5. Подготовить вопросы для сбора информации о претендентах.

*Претенденты на должность должны:*

а) ознакомиться с функциональным содержанием труда специалиста, на чью должность объявлена вакансия;

б) выяснить требования, которые предъявляются такому специалисту;

в) составить *резюме* (*профессиональное* или *автобиографическое*, а для победы на конкурсе и *аналитическое*, то есть анализ достижений, неудач и их причин, уроков, которые извлекли);

г) продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;

д) подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;

е) отработать версию самопрезентации – для формирования приятного первого впечатления.

*Примечание:* подготовка к игре идет одновременно у всех ее участников: менеджера по персоналу, причем можно организовать группу поддержки “службу кадров”, которая помогает определить все необходимые требования; претендентов на руководящую должность – подготовка индивидуальная, так как они потенциальные соперники; “компетентных судей” – остальные участники. Подготовка к ролевому взаимодействию, в зависимости от состава группы и ее компетентности, от 15 до 30 минут.

*“Компетентные судьи”:*

1. Определяют свой вариант требований к управленческой должности, разрабатывают “идеальную модель” специалиста;

2. Продумывают критерии оценивания:

– беседы,

– исполнения ролей,

– коммуникативной компетентности всех участников игрового комплекса.

*Процедура игрового взаимодействия:*

1. Все занимают свои рабочие места в соответствии с предписанной ролью. При этом, игровое взаимодействие проводится дважды – в первом случае менеджером по персоналу становится юноша, во втором – девушка.
2. Участники конкурса распределены следующим образом – два претендента на руководящую должность, юноша и девушка. Им предлагается вытянуть жребий: кто в какой последовательности участвует в собеседовании.
3. Определяется регламент проведения беседы (10-15 мин.).
4. Проводится собеседование.
5. После завершения бесед со всеми претендентами проводится совещание со службой кадров по принятию решения.

*Примечание:* если группа маленькая, тогда такая служба не предусматривается и руководитель сам принимает решение о найме.

6. Анализ проведенной игры:

- выступление группы “компетентные судьи” по всем заданным ролям;
- все участники игры оценивают влияние гендерных стереотипов на решение менеджера по персоналу, объективность и аргументированность этого решения;
- подведение итогов руководителем игры, он оценивает весь замысел и всех участников.

7. Для завершения игры можно составить “памятку менеджеру по персоналу” – как проводить беседу.

***Примерные вопросы для собеседования:***

*Вариант 1.*

- Каковы ваши личные цели? Какие шаги вы предпримете, чтобы достичь своих личных целей?
- Почему вы хотите работать именно в этой фирме, на этой должности?
- Что вы считаете наиболее существенным достижением вашей жизни в последние годы?
- Сколько часов в день вы можете энергично работать?
- Что вы знаете о нашей компании, как бы вы ее оценили?
- Можете ли вы быть требовательным к вашим подчиненным?
- Что вы думаете о клиентах? Назовите пять основных характеристик, присущих типичному клиенту?
- Что лучше всего квалифицирует вас как достойного кандидата на управленческую вакансию?
- Как скоро вы начнете вносить существенный вклад?
- Как бы вы структурировали или организовали работу вашего отдела?

- Какое управление или финансовые ресурсы вы бы хотели иметь и почему?
- Как бы вы организовали первичные внутренние и внешние каналы коммуникации?
- Что бы вы хотели сообщить о себе?
- Какую зарплату вы хотели бы получать?
- Вы были хорошим студентом?
- Вы поддерживаете высокий уровень знаний в своей области? Каким образом?
- Что вы делаете в свободное время?
- Каковы ваши цели, связанные с карьерой, на следующие пять лет?
- Какие ваши самые сильные и слабые стороны?
- Каков ваш потенциал работы?
- Вы хотите иметь свой собственный бизнес? Если нет, то почему или с чем это связано?
- Если мы возьмем вас, то как долго вы хотите проработать в нашей компании?
- Ваши родственники работают? Не могли бы рассказать о них? Кто они по образованию, где работают?
- Вы когда-либо работали над совместным проектом, и если да, какую роль вы играли?
- Вы предпочитаете работу индивидуальную или в команде?
- Вы участвуете в общественной жизни и, если да, то каким образом?
- С кем вы поддерживаете профессиональные отношения?
- Что вы любите, а что ненавидите?
- Чем вы гордитесь?
- Насколько вы агрессивны? лояльны? терпимы?
- Что побуждает вас работать?
- Что для вас в жизни самое главное?
- Какими нравственными ценностями вы руководствуетесь?
- Являются ли для вас деньги сильным стимулом?
- Что вы думаете о текущей экономической и политической ситуации?

*Вариант 2 [13].*

- В какой общественной работе вы принимали участие? Почему? Что вам нравилось больше всего?
- Как вы проводите свое свободное время? Какие у вас хобби?
- В каком типе работы вы заинтересованы больше всего?
- Как вы считаете, почему бы вы хотели работать в нашей компании?

- Где вы работали раньше? Как вы нашли ту работу? Почему вы ушли оттуда?
- Какой процент расходов на обучение вы заработали? Каким образом?
- Почему вы выбрали именно управленческую деятельность?
- Какой предмет, изучаемый в институте, вам нравился больше всего? Меньше всего? Почему?
- Ощущаете ли вы, что получили хорошую общую подготовку?
- Благодаря каким знаниям вы считаете, что сможете добиться успеха в управлении?
- Каковы ваши представления о зарплате?
- Насколько вас интересует спорт?
- Если бы вы снова начали учебу в университете, какую бы специальность вы выбрали?
- Сколько денег вы надеетесь зарабатывать в 30 лет? А в 35 лет?
- Какое место вы занимаете по знаниям в университете?

## 4. РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ПЛАНИРОВАНИЯ И САМООРГАНИЗАЦИИ У СТУДЕНТОВ ВУЗА

С современных экономических условиях каждому руководителю необходимо уметь эффективно организовывать свою профессиональную деятельность. Для этого ему нужно развивать способности и навыки, которые помогут систематизировать работу, рационально использовать рабочее время. В число таких способностей входят: способность к формулировке, генерированию целей управляемой системы, определению приоритетов; способность к планированию как своих действий, так и действий своих подчиненных; способность к принятию управленческих решений.

### 4.1. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Одна из целей изучения дисциплин по управленческой подготовке – обучение студентов рациональному использованию времени. Столь нужная руководителю, да и любому современному специалисту, временная компетентность предполагает правильное восприятие времени (“чувство времени”), умение оптимально распределять его, строить реалистичную программу реализации целей во времени.

#### Задание 1. Упражнение “Сколько стоит ваше время?”

С помощью упражнения студенты обучаются определять стоимость своего рабочего времени. Такая информация может быть полезна при планировании дальнейшей карьеры, а также для распределения рабочей нагрузки [28].

Таблица 3

<b>а)</b> запишите сумму своей зарплаты за год	
<b>б)</b> прибавьте к ней сумму регулярных премий или комиссионных	
<b>в)</b> Прибавьте сумму, выплачиваемую в качестве налогов, взносов в пенсионный фонд и т.д.	
<b>г)</b> разделите итоговую сумму (в) на количество рабочих дней в году, получаемое после вычитания выходных и праздничных дней, то есть приблизительно 220, чтобы получить стоимость вашего рабочего дня	
<b>д)</b> разделите стоимость вашего рабочего дня (г) на 8, чтобы получить стоимость часа вашей работы	
<b>е)</b> и, наконец, разделите стоимость часа	

вашей работы на 60, чтобы получить стоимость минуты вашей работы	
---	--

**Задание 2.** Упражнение “Как определить пространство для роста?”. Данное упражнение позволяет студентам определить индивидуальное пространство для карьерного роста. Для этого студентам предлагается ответить на следующие вопросы:

1) Сколько денег вы хотите заработать за все время вашей активной работы, начиная с сегодняшнего дня?

C = \_\_\_\_\_

2) A = пенсионный возраст – возраст сейчас = \_\_\_\_\_

3) K = A × 1760 (220 рабочих дней × 8 часов) = \_\_\_\_\_

4) Ценность 1 часа Ц1 = C : K = \_\_\_\_\_

5) Стоимость 1 часа сейчас Ц2 = заработок в месяц сейчас : количество рабочих часов = \_\_\_\_\_

6) Ц1 – Ц2 = !!! – пространство для роста

Иными словами, определив пространство для роста, возможно планирование своей дальнейшей карьеры, исходя из того, какого уровня дохода необходимо достичь.

**Задание 3.** Упражнение “Рекомендации по оптимизации затрат рабочего времени”.

*Процедура упражнения:* Студенты работают в группе. Каждому индивидуально выдается бланк с рекомендациями по оптимизации затрат рабочего времени [28]. После того, как каждый из участников составит свой индивидуальный список, проводится общее обсуждение, в ходе которого делаются выводы о том, в какой организации эффективно использовать те или иные приемы.

*Инструкция:* Что из приведенного ниже списка, на ваш взгляд, было бы полезно внедрить в практику или чаще использовать? Составив список наиболее приемлемых для вас приемов оптимизации рабочего времени, попытайтесь представить в какой организации (по форме собственности, стилю руководства, организационной культуре) эти приемы реально бы работали.

*Посетители и телефонные звонки*

- Привлеките вашего секретаря или помощника к работе с нежелательными посетителями
- Чаще отвечайте “нет” (конечно же в вежливой форме)
- Найдите пустой кабинет, в котором вы могли “спрятаться”, чтобы спокойно заняться первоочередными делами
- Четко разграничьте время приема разных категорий посетителей

- Проводите встречи с определенными людьми только по предварительной записи
- Научите ваших подчиненных не обращаться к вам с какой-либо проблемой, не рассмотрев всех возможных вариантов ее решения
- Не думайте за других
- В любой беседе или дискуссии никогда не отступайте от темы
- Заканчивайте их настолько быстро, насколько это представляется целесообразным (и вежливым)
- Попросите секретаря отвечать на телефонные звонки или переключать их
- Установите определенное время в течении дня, когда вы будете делать телефонные звонки/отвечать на них
- Разговаривая по телефону, будьте кратким и убедительным
- Разработайте собственную систему, означающую, что ваше время ограничено или вам необходимо прервать беседу – например: “Ко мне с минуты на минуту должны прийти, поэтому я не предлагаю вам присесть” или “Боюсь, меня уже ждут на собрании”

### *Собрания*

- Не созывайте собрания без особой на то причины
- Отменяйте очередные собрания, если в данный момент нет таких тем, обсуждение которых не может подождать до следующего раза
- Если вы отвечаете за проведение собрания, убедитесь, что никто из собравшихся не теряет своего времени зря
- Если у вас такой уверенности нет, то не заставляйте других попусту тратить время

### *Поездки*

- По возможности заменяйте их письмами или телефонными звонками
- Поручите поездку кому-нибудь другому
- Попросите вторую сторону приехать к вам
- Если избежать поездки никак нельзя, то спланируйте ее так, чтобы понесенные затраты оказались минимальными
- Используйте время, проведенное в дороге, для того, чтобы завершить какие-либо текущие дела или же просто расслабиться (тогда поездка покажется менее утомительной)

### *Методы работы*

- Обучите кого-нибудь из подчиненных определять, какие из направленных в ваш адрес бумаг действительно достойны вашего внимания

- Старайтесь не попадать в подписные листы на материалы, которые вам не нужны
- Попросите кого-нибудь из ваших сотрудников составить резюме по наиболее важным документам
- Приучите ваших сотрудников писать различные служебные записки и прочее как можно более кратко
- Не читайте все бумаги с одинаковой тщательностью: научитесь просматривать и перескакивать. Внимательно вчитывайтесь в текст только тогда, когда вы уверены, что он действительно стоит того
- Старайтесь не писать писем тогда, когда достаточно телефонного звонка
- Не отдавайте в печать ваши служебные записки, если достаточно короткой рукописной памятки
- Пишите свои краткие резолюции прямо на служебных записках, которые вы получаете, снимайте их копию, если необходимо, и возвращайте оригинал отправителю
- Не откладывайте на завтра то, что нужно сделать сегодня – подумайте о том облегчении, которое вы испытаете, когда все будет сделано
- Ставьте перед собой крайние сроки выполнения тех заданий, которые особо неприятны для вас
- Сделайте так, чтобы окружающие знали об этих крайних сроках и постоянно подстегивали вас к скорейшему выполнению данной работы
- Организуйте для себя систему картотек, в которой каждой бумаге будет отведено определенное место и все будет лежать на своих местах
- Не допускайте, чтобы бумаги скапливались на вашем столе: регулярно убирайте их
- Отдавайте себе полный отчет в том, сколько времени должны у вас занимать ваши служебные обязанности
- Не торопите события, чтобы не наделать ошибок, которые впоследствии могут доставить массу неприятностей
- Не берите на себя больше, чем вы способны сделать качественно
- Планируйте свою работу на дни и недели вперед

#### **Задание 4.** Упражнение “Рациональное использование времени”.

Упражнение позволяет студентам выяснить те препятствия, которые мешают более оптимальной самоорганизации [27].

*Инструкция:* Установите, что вам мешает лучше использовать свое время. С этой целью к каждому из следующих высказываний напишите не менее пяти окончаний:

1. У меня слишком мало времени, потому что ...



2. У меня было бы больше времени, если бы ...
3. Я расходую слишком много времени понапрасну, потому что ...
4. Я слишком мало могу влиять на планирование своего времени, потому что...

## 4.2. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

Умение эффективно планировать свою деятельность и деятельность своих подчиненных является важным для руководителя любого уровня. Руководитель должен предвосхищать события. То есть ему следует думать о том, что может случиться и решать какое развитие событий является наиболее приемлемым.

**Задание 1.** Упражнение “Постановка задачи”.

*Процедура упражнения.* Упражнение проводится в группе. Студентам предлагается поставить какую-нибудь учебную задачу в соответствии с правилом SMART. После этого предполагается обсуждение результатов в группе, с выделением основных допущенных ошибок.

Задачи определяют направление и цель. Поставленная задача помогает видеть, куда вы идете и каким образом вы сможете туда пойти.

**SMART** - пять важнейших характеристик хорошо спроектированных задач (specific, measurable, attainable, relevant, time-bounded). Исходя из этого, хорошо спроектированными задачами являются:

- 1. Точно сформулированные.** Когда задачи сформулированы ясно и конкретно, они точно говорят, что ожидается, когда и сколько. Поскольку задача поставлена ясно и четко, вы легко сможете определить, насколько вы продвинулись в ее разрешении.
- 2. Поддающиеся измерению.** В этом случае вы всегда можете проконтролировать степень их выполнения.
- 3. Выполнимые.** Поставленная задача не должна быть недостижимой, но в то же время не должна требовать для своего выполнения меньших усилий, чем обычно. Задачи, для решения которых требуется либо слишком высокий, либо слишком низкий уровень производительности, становятся бессмысленными.
- 4. Насущные.** Задачи должны быть важным средством в общей схеме достижения целей деятельности.
- 5. Ограниченные временными рамками.** Задачи, не имеющие срока или графика выполнения, часто будут откладываться, из-за текущих неурядиц.

Лучшие задачи – это простые задачи. Задачи, которые требуют для формулировки более одного предложения, по сути являются множественными задачами. Вместо использования предложения, содержащего сразу несколько задач, лучше разделить его на несколько предложений, каждое из которых формулирует только одну задачу [16].

**Задание 2.** Анкета для самооценки “Планирование рабочего времени”.

Студентам предлагается заполнить анкету [28], отвечая “да” или “нет” на следующие вопросы:

- 1.** Ведете ли вы дневник, в который записываете запланированные на последующие дни встречи и события?
- 2.** Выделяете ли вы время между двумя рабочими днями на то, чтобы подумать:  
а) о том, чем вы будете заниматься на следующий день; б) о том, чего вы собираетесь добиться / что закончить завтра.
- 3.** Делаете ли вы письменные заметки о ваших планах на каждый день?
- 4.** Составляете ли вы план даже на те дни, которые представляются вам абсолютно четко?
- 5.** Разделяете ли вы в своем плане задания, которые вы должны выполнить, и задания, которые вы, возможно, выполните, если справитесь с приоритетными задачами быстрее, чем ожидали?
- 6.** Имеет ли ваш план вид расписания, разделенного на интервалы в 15-30 минут и отражающего ваши намерения относительно каждого из таких периодов?
- 7.** Оставляете ли вы себе достаточный запас времени на решение непредвиденных проблем?
- 8.** Учитываете ли вы то, что в течение дня с некоторыми из заданий вы будете справляться лучше, чем с другими?
- 9.** Оправданы ли в реальности ваши расчеты, касающиеся того, сколько времени вы можете заниматься той или иной работой (особенно творческой) без перерыва и необходимости смены занятия?
- 10.** Насколько строго вы придерживаетесь правила, требующего выделения окна в вашем ежедневном расписании на то, чтобы дать себе “время подумать”?
- 11.** Пересматриваете ли вы свой план в конце дня, отмечая, что уже выполнено и что необходимо продолжить завтра?
- 12.** Извлекаете ли вы необходимые уроки из такого пересмотра, анализируя, насколько точно вы оцениваете время, требующееся для выполнения тех или иных заданий, и также с тем, какие непредвиденные перерывы и паузы помешали вам завершить запланированное?
- 13.** Есть ли у вас возможность делать себе небольшие подарки тогда, когда действительно справляетесь со всем, что планировали?
- 14.** Стоит ли составлять график (конечно, не такой подробный) того, что вы планируете сделать на следующей неделе / в следующем месяце?

После того, как анкета заполнена, студентам предлагается проанализировать вопросы, на которые они ответили “нет”. Возможно групповое обсуждение причин, которые оказывают влияние на эффективное планирование рабочего времени.

### **Задание 3.** Упражнение “Ежедневное расписание”.

Студентам предлагается составить пример ежедневного расписания на неделю. На следующем занятии происходит обсуждение результатов использования ежедневного расписания: положительные и отрицательные моменты. При работе с расписанием дня полезно пользоваться условными обозначениями. Также нужно учитывать некоторые правила работы с расписанием.

#### **Например:**

##### ***Условные обозначения:***

\ – в процессе, работаю сейчас над этим

V – сделано

X – отменить

! – срочно

→ – перенесено.

##### ***В течение дня:***

- список задач может пополняться
- расписание может измениться
- если задача затянулась – нужно перенести задачу, следующую за ней, для того, чтобы сохранить рабочий ритм.
- для большей эффективности можно собирать задачи в блоки.

В конце обсуждения необходимо обобщить сказанное. Общие выводы могут выглядеть следующим образом:

##### ***Ежедневное расписание позволяет:***

- Справляться с текучкой
- Четко обозначать рабочий день
- Определять приоритетное время
- Не опаздывать
- Назначать и являться на важные встречи.

### **Задание 4.** Упражнение “Работа с планом”.

Группе предлагается какая-либо проблемная ситуация. Например, предстоящее путешествие на каникулах. Необходимо составить план подготовки к нему, в соответствии с рекомендациями [28], предоставленными ниже.

Работа с планом включает три основных момента:

1. ***Содержание:*** в чем состоят цели и задачи вашей работы и каких результатов вы намерены достичь?

2. **Реализация:** при каком соотношении ресурсов, с помощью каких конкретных действий и в течение какого времени вы предполагаете выполнить свой план?

3. **Оценка:** каким образом будет контролироваться ход реализации плана, какие поправки необходимо внести в пункты 1 и 2 в случае, если события станут развиваться не так, как ожидалось?

После того, как планы составлены, группе предлагается провести анализ плана. Для этого, каждый индивидуально должен ответить на представленные ниже вопросы:

**Анализ плана:**

- Могу ли я предвидеть потенциальные нагрузки, узкие места и путаницу в связи с планом?
- Если да, то известны ли мне какие-либо способы, позволяющие избежать подобных проблем?
- Следует ли мне подготовить план на случай непредвиденных ситуаций, если проблемы, несмотря ни на что, все равно возникают?
- Содержит ли план неприоритетные аспекты, которые можно отложить, чтобы уделить больше внимания более важным задачам?
- Есть ли в моем плане такие места, где из-за недостатка информации мне пришлось строить догадки о вероятном времени события, необходимых средствах и т.д.?
- Если да, то каким образом я могу восполнить информационный недостаток по мере реализации плана?
- Существует ли вероятность появления новых *возможностей* по ходу реализации плана?
- Смогу ли я пересмотреть свой план так, чтобы максимально эффективно использовать преимущества, предоставляемые такими возможностями?
- Могу ли я сделать свой план как можно более гибким:
  - допуская, что некоторые задания займут гораздо больше времени, чем предполагается?
  - имея дополнительные резервы средств или ресурсов на случай экстренной ситуации или возникновения возможности, которую нельзя упустить?
  - избегая планирования слишком большого количества ключевых мероприятий или особо важных заданий на один и тот же промежуток времени?
  - разрабатывая альтернативные планы развития событий, нацеленных на борьбу с вероятными проблемами?
  - регулярно обновляя план в свете новой информации, оказавшейся в моем распоряжении?

- смело признавая ошибки и не боясь менять свое мнение в случае, если некоторые из аспектов первоначального плана оказываются неадекватными?

#### **Задание 5. Упражнение “Контроль”.**

Контроль – это одна из составляющих работы руководителя. В данном случае речь идет не о контроле людей, а о контролировании хода работы. Чтобы не терять контроль над ходом событий, необходимо:

- 1. Разработать план**, в котором были бы отражены намерения (цели, стандарты, замыслы, крайние сроки), которые следует реализовать.
- 2. Следить** за реализацией плана, установить “обратную связь”, позволяющую получать отклик о том, как развиваются те или иные события.
- 3. Сравнить**, что происходит в действительности, с тем, что предполагалось по плану.
- 4. Выявлять** моменты, в которых качество выполняемой работы не соответствует установленным стандартам, или же новые возможности, которые возникают по ходу реализации плана.
- 5. Действовать** с целью восполнения возникшего дефицита или извлечения максимальной выгоды из вновь появившихся возможностей.

### **4.3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ.**

#### **Задание 1. Упражнение “Принятие решений”.**

Умение руководителя принимать адекватные решения является мерой эффективности управления. Для руководителя принятие решений является ответной реакцией на возникающие проблемы [25].

#### **Процесс решения проблемы проходит четыре этапа:**

- 1.** Определить, в чем заключается проблема.
- 2.** Решить, как справиться с этой проблемой.
- 3.** Перенести принятое решение на конкретную ситуацию.
- 4.** Проверить, оказалось ли действенным принятое решение.

*Процедура упражнения.* Студенты вначале изучают процесс принятия решений, путем самоанализа, отвечая на предложенные вопросы [6]. Каждый из блоков вопросов посвящен одному из этапов принятия решений.

Далее студентам предлагается следующий эксперимент: использовать эти вопросы при принятии решений в их повседневной жизни. По прошествии двух недель студенты составляют отчет об эффективности использования предложенных методов принятия решений. Полученные результаты обсуждаются в группе.

*Вопросы для самоанализа:*

***Определение проблемы:***

- К какой сфере относиться решение, которое необходимо принять?
- Почему возникла необходимость в принятии решения?
- В чем, как оказалось, заключается проблема?
- Данная проблема
  - представляет угрозу?
  - предоставляет новые возможности?
- Сталкивались ли вы с подобной проблемой раньше?
- Если да, то была ли она решена?
- Является ли данный случай симптомом более серьезной проблемы?
- Если да, то можно ли разрешить его, не затрагивая остальные, взаимосвязанные с ним проблемы?
- Какая дополнительная информация необходима, чтобы убедиться в том, что выявлены все связанные с данным случаем факторы?

### **Например:**

- *Кто* или *что* является основным действующим лицом (предметом) данной проблемы?
- *Где* возникла данная проблема?
- Как *велика* данная проблема?
- *Когда* она появилась в первый раз?
- *Как часто* вы сталкиваетесь с данной проблемой?

### ***Выяснение того, как лучше поступить с проблемой:***

- Действительно ли данная проблема находится в моей компетенции?
- Возможны ли в дальнейшем какие-либо сложности в связи с тем, что проблема останется нерешенной?
- Есть ли в моем окружении люди, которые относятся к данной проблеме совсем не так, как я?
- Если да, то кто и как?
- Следует ли мне привлечь к принятию решения по данной проблеме других людей?
- Насколько приоритетной задачей является для меня решение данной проблемы (по сравнению с прочими заданиями, которые мне необходимо выполнить)?
- Нужно ли мне принять:
  - решение, которое раз и навсегда поможет избавиться от подобного рода проблем?
  - или же достаточно будет временного решения?
- Сколько времени, денег и ресурсов я могу потратить на решение данной проблемы?
- Есть ли какие-либо уже готовые решения, которые использовались в отношении подобных проблем в прошлом, и стоит ли мне подумать о том, как использовать их в данной ситуации?

- Кого, кроме меня самого, должно удовлетворять принятое мной решение?
- Каким критериям приемлемости должно удовлетворять принятое решение?
- На каких основаниях другие люди могут критиковать принятое мной решение?

### ***Оценка возможных вариантов решения:***

- Какие из разработанных вариантов стоит рассматривать дальше?
- Какие преимущества и выгоды можно извлечь из реализации каждого из вариантов?
- Каковы возможные затраты средств и времени?
- Какие проблемы могут возникнуть в дальнейшем в связи с каждым из возможных вариантов решения?
- Насколько удовлетворительным может оказаться каждое из решений в случае любого из предполагаемых изменений обстоятельств?
- В отношении какого из вариантов решение “за” перевешивает “против”?
- Если ни одна из альтернатив не выглядит очевидно лучше остальных, то какая из них представляется в наименее негативном свете?

### ***Оценка принятого решения:***

- Какое влияние окажет принятое мной решение на других людей?
- Кто поможет мне воплотить решение в жизнь?
- Кому и что следует разъяснить и какие дать указания?
- Как лучше всего это сделать?

### **Задание 2. Упражнение “Ключ к творчеству”.**

В условиях постоянно изменяющейся экономической ситуации руководителю требуются умения действовать и мыслить стратегически. Стратегии как таковые нечто большее, чем просто планы, они призваны выявить возможности, заложенные в любой ситуации, и, в конечном счете, указать траекторию движения к цели. Стратегическое мышление направлено на то, чтобы действовать на основе результатов рассмотрения различных вариантов, а не торопливо принимать решения. Применение стратегического подхода требует развития ума, его подготовки для лучшего восприятия стратегий, которые нужны организации для движения вперед. Использование творческих, новаторских подходов является необходимым компонентом стратегического мышления [6].

*Цель упражнения:* Научить студентов рассматривать производственную, учебную, личную проблему с разных сторон, используя для этого открытые вопросы.

Перед началом упражнения следует объяснить, в чем состоит принципиальная разница между закрытым вопросом, который носит конкретный характер и часто предполагает лишь ответ “да” или “нет”, и открытым вопросом, который требует от респондента мыслительных усилий и дает ему больший простор для

ответа. Для постановки открытых вопросов, позволяющих оценить ситуацию и открыть стратегическую перспективу, целесообразно использовать слова “что”, “почему”, “когда”, “где”, “как”, “кто”.

После этого студентам предлагается проблема, требующая тщательного анализа и обсуждения. Это может быть смоделированная ситуация, например: “Представьте, что ваша группа – это администрация новой развивающейся компании по производству прохладительных напитков. У вас сейчас собрание, на котором вам предстоит обсудить стратегию выхода на рынок вашей компании. Причем при обсуждении можно использовать только открытые вопросы”.

Примерный перечень вопросов, которые должны поставить студенты в момент обсуждения следующий:

- Что за рынки нам следует выбрать?
- Что за подходы могут принести успех в будущем?
- Что за последствия можно ожидать от этих подходов?
- Почему мы поступаем таким образом?
- Почему мы не поступаем иначе?
- Когда нам следует начать?
- Когда мы узнаем, что добились успеха?
- Как следует организовать работу?
- Где заложены наилучшие возможности для роста?
- Где потерпели неудачу другие?
- Кто способен помочь нам в нашем начинании?
- Кто является нашим конкурентом?

Также эти вопросы могут быть использованы при обсуждении ситуаций из повседневной жизни студентов.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проблемам совершенствования высшего технического образования уделяется значительное внимание в современных педагогических исследованиях. Приоритетными в этих работах выступают вопросы дидактического и методического обеспечения гуманизации и гуманитаризации инженерного образования, его фундаментализации, а также внедрения информационных технологий в учебный процесс, развития непрерывного образования. Одной из наиболее интересных и перспективных задач современного технического образования выступает повышение эффективности управленческой подготовки будущих инженеров.

Рассмотрение управленческой подготовки как составляющей профессионального образования будущих инженеров является достаточно новым. Еще не так давно инженера рассматривали только как специалиста, обладающего в первую очередь определенной совокупностью технических и технологических знаний, умений и навыков. Не приуменьшая значения таких знаний, в тоже время современные философы, социологи, педагоги указывают на тот факт, что инженер работает не только с техникой, но для людей и с людьми. Поэтому изменяющийся подход к техническому образованию находит отражение в усилении психолого-педагогической и управленческой подготовки будущих инженеров.

Практические задания, приведенные в пособии должны помочь активизировать работу студентов и тем самым повысить эффективность изучения управленческих дисциплин.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 375 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Атватер И. Я Вас слушаю... (Советы руководителю, как правильно слушать собеседника): Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1988. – 110 с.
4. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 200 с.
5. Большой толковый психологический словарь / Ребер Артур. Том 2 (П-Я): Пер. с англ. – М.: Вече, АСТ, 2000. – 560 с.
6. ван Маурик Д. Эффективный стратег. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 208 с.
7. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
8. Ильин Е.П. Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.

9. Краткий психологический словарь/ сост. Л.А. Карпенко; под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 431 с.
10. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
11. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2001. – 544 с.
12. Либин А.В. Дифференциальная психология. На пересечении европейских, российских и американских традиций. 2 изд., переработанное. – М.: Смысл; Per Se, 2000. – 549 с.
13. Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
14. Майерс Д. Психология / Пер. с англ. – Мн.: Белорусский Дом печати, 2001. – 848 с.
15. Майерс Д. Социальная психология/ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 688 с.
16. Нельсон Б., Экономи П. Умение управлять для “чайников”. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003. – 192 с.
17. Общение и оптимизация совместной деятельности / Под редакцией Г.М. Андреевой, Я. Яноушека. – М.: Изд-во Московского университета, 1987. – 302 с.
18. Основы психологии: Практикум / Ред. – сост. Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 704 с.
19. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. – М.: Экономика, 1990. – 112 с.
20. Панкратов В.Н. Психотехнология управления людьми: практическое руководство. – М.: Изд-во института психотерапии, 2001. – 336 с.
21. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2001. – 496 с.
22. Педагогика и психология высшей школы. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 544 с.
23. Потеряхин А.Л. Психология управления. Основы межличностного общения. – К.: ВИРА-Р, 1999. – 384 с.
24. Практикум по гендерной психологии / Под ред. И.С. Клециной. – СПб.: Питер, 2003. – 479 с.
25. Практический интеллект / Р. Дж. Стернберг, Дж. Б. Форсайт, Дж. Хедланд и др. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
26. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

27. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинг в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 285 с.
28. Раунтри Д. Контрольные вопросы для руководителя: / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
29. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 212 с.
30. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: Монографія. – Харків: Основа, 2001. – 312 с.
31. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління: Навчальний посібник. – Харків: НТУ “ХПІ”, 2001. – 161 с.
32. Сапогова Е.Е. Задачи по общей психологии: Учеб. пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 447 с.
33. Смит Г.К. Тренинг прогнозирования поведения: тренинг сенситивности/ Пер. с англ. – СПб.: Речь, 2001. – 256 с.
34. Стрелков Ю.К. Инженерная и профессиональная психология. – М.: Издательский центр “Академия”; Высш. шк., 2001. – 360 с.
35. Хрящева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге / под редакцией Н.Ю. Хрящевой. – СПб.: Речь, 2000. – 256 с.
36. Шикун А.Ф., Филинова И.М. Управленческая психология: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 332 с.