

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ,
НАУКИ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
ОРДЕНОВ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ
И ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Н. С. Шатравко

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Пособие
для обучающихся всех специальностей
углубленного высшего образования УО БГСХА

Горки
БГСХА
2023

УДК 159.9(075.8)

ББК 88я73

Ш29

*Рекомендовано методической комиссией
по социально-гуманитарным и лингвистическим дисциплинам
23.11.2022 (протокол № 3)
и Научно-методическим советом БГСХА
30.11.2022 (протокол № 3)*

Автор:

кандидат филологических наук, доцент *Н. С. Шатравко*

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор *Е. И. Снопкова*;
начальник отдела по образованию Горецкого районного
исполнительного комитета *В. В. Лебедев*

Ш29 **Шатравко, Н. С.**

Управленческая культура и психология делового общения :
пособие / Н. С. Шатравко. – Горки : БГСХА, 2023. – 121 с.
ISBN 978-985-882-400-6.

Содержатся вопросы для подготовки к практическим занятиям, психологические диагностики и тесты для контроля знаний по изучаемым темам; приводятся творческие задания, кейсы, способствующие развитию управленческого и коммуникативного потенциала руководителя, формированию навыков делового общения.

Для обучающихся всех специальностей углубленного высшего образования УО БГСХА.

УДК 159.9(075.8)

ББК 88я73

ISBN 978-985-882-400-6

© УО «Белорусская государственная
сельскохозяйственная академия», 2023

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения учебной дисциплины «Управленческая культура и психология делового общения» определяется повышением требований в современном динамично меняющемся обществе к уровню психологической подготовки специалиста, его управленческой культуре, умению выстраивать эффективные отношения в профессиональной, управленческой, деловой сферах общения.

Целью дисциплины является формирование у магистрантов психолого-управленческих компетенций, обеспечивающих эффективное построение межличностных отношений в профессиональной и деловой сферах общения.

На изучение учебной дисциплины отводится 90 ч, из них 32/8 ч практических занятий для очной и заочной форм обучения по специальностям углубленного высшего образования.

В соответствии с содержанием учебной программы «Управленческая культура и психология делового общения» в пособии представлены 11 тем, в которые включены планы семинарских занятий, вопросы для обсуждения теоретического материала, творческие задания (эссе, ролевые игры), кейсы, тренинги, ситуации для обсуждения в малых группах, психологические тесты, контрольные тесты на повторение пройденного материала и др. Представлены также упражнения и задания для тренировки коммуникативных навыков, краткий словарь трудных слов, списки рекомендуемой литературы по темам и др.

Данное пособие призвано содействовать формированию навыков эффективного управленческого общения; выработке индивидуального стиля общения руководителя; развитию навыков публичного выступления; организации различных видов делового общения с целью эффективного решения профессиональных задач.

Материалы пособия будут полезны как для студентов магистратуры, так и для молодых специалистов, желающих повысить свой уровень управленческой культуры и коммуникации.

Тема 1. КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОСВЯЗИ И ВЗАИМОВЛИЯНИЯ

1.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Дайте определение понятию «управленческая культура».
2. Назовите основные компоненты управленческой культуры.
3. Назовите основные психологические законы управления. Прокомментируйте их. Почему необходимо учитывать законы психологии управления в процессе управления?
4. Дайте характеристику основным управленческим культурам, выделите их сильные и слабые стороны.
5. Назовите нормы, которые лежат в основе управленческого труда.
6. Охарактеризуйте основные направления психологии управления на современном этапе.
7. Подготовьте реферат по теме «Современные требования к управленческой культуре руководителя».

1.2. Психологические принципы процесса управления

В представленной ниже таблице соотнесите психологический принцип управления с его характеристикой.

Психологические принципы управления	Характеристика принципов управления
Принцип инструктажа	Руководитель должен постоянно воспитывать подчиненных словом и делом
Принцип оперативности	Управлять предпочтительно с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений
Принцип воспитания	Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли
Принцип близости	Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчиненные постоянно ощущали, как их действия оцениваются им
Принцип делегирования	Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен проявлять терпение
Принцип ответственности	Нет неспособных людей, есть люди, занимающиеся не своим делом

Принцип универсальной талантливости	Способности развиваются в процессе изменения условий жизни человека, повышения его образования и интеллектуально-психологических тренировок
Принцип развития	Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять
Принцип терпения	Ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной
Принцип совершенствования	Делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая ответственность остается за руководителем

1.3. Вопросы для обсуждения в малых группах

1. Что такое культура управления?
2. По каким причинам в организациях культура управления не всегда одинакова?
3. Существует ли универсальный стиль управления, применимый во всех ситуациях?
4. Как можно представить структуру культуры управления?
5. Каким образом культура управления влияет на поведение людей, регулирует их поступки, действия, а во многом, даже выбор тех или иных материальных и духовных ценностей?
6. Почему ценности той или иной культуры управления обязательно ложатся на конкретную индивидуальность человека: его характер, темперамент, психический склад, менталитет?
7. Почему в конкретной организации не может быть только одной культуры управления, а существует много «локальных культур», которые обозначаются понятием «субкультура»?
8. Как появляется в организации феномен «контркультуры»?
9. Какие противоречивые функции выполняет «контркультура»?
10. Какие из принципов психологии управления вам кажутся наиболее актуальными для современной белорусской экономической модели?

1.4. Тестовые задания по теме

1. Дополните.

Совокупность целенаправленных воздействий руководителя на коллектив и отдельных работников и координация их деятельности по

эффективной реализации миссии, целей и задач организации в процессе определенных хозяйственных ситуаций _____.

2. Верно ли данное утверждение (да, нет)?

а) эффективность процесса управления исследуется в психологии управления только с позиции реагирования на него субъектов исполнения;

б) психология управления не исследует личность работника, группы, организации в процессе управленческой деятельности и управленческих отношений;

в) психология управления продуцирует психологические знания на решение проблем управленческой деятельности и управленческих отношений.

3. Укажите правильную последовательность процесса управления.

а) построение программы действий;

б) контроль, оценка и коррекция текущих и конечных результатов;

в) организация передачи решений на исполнение;

г) анализ и оценка хозяйственной ситуации;

д) планирование (долгосрочное, краткосрочное, оперативное);

ж) диагностика текущей микроситуации;

з) выработка и принятие управленческих решений.

1.5. Творческое задание

Напишите эссе на тему «Особенности белорусской управленческой культуры».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.

2. Кремень, М. А. Практическая психология управления: пособие / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.

3. Трусъ, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Выш. шк., 2014. – 317 с.

4. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.

5. Шатравко, Н. С. Управленческая культура: учеб.-метод. пособие / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки: БГСХА, 2017. – 199 с.

Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЕГО СОСТАВЛЯЮЩИЕ

2.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Руководство и лидерство как социальные феномены.
2. Профессионально важные качества руководителя. Формирование лидерских качеств руководителя. Опишите профессиограмму эффективного руководителя.
3. Понятие эффективности руководства. Ошибки и недостатки руководителя.
4. Формирование эффективного стиля управления современного руководителя в АПК. В чем сильные и слабые стороны основных стилей управления?
5. Подготовьте реферат по теме: «Психологический портрет успешного руководителя».

2.2. Задания и упражнения

Задание 1. Прочитайте основные функции руководителя и дайте им характеристику.

Функции руководителя	Характеристика функций руководителя
Функция целеполагания	
Функция коммуникации	
Административно-организационная функция	
Экспертная функция	
Дисциплинарно-стимулирующая функция	
Представительская функция	
Воспитательно-пропагандистская функция	
Функция контроля	

Задание 2. Проанализируйте свои качества как руководителя. Разделите лист пополам. Справа выпишите все ваши качества, которые помогают руководить людьми, слева – те, которые мешают. Каких качеств у вас больше? Составьте программу самоизменений.

Задание 3. Разделите нижеприведенные характеристики руководителя на две группы – слабые и высокие навыки руководства:

- 1) устанавливает дисциплину, если это требуется;
- 2) дает четкие указания;
- 3) избегает действий, связанных с наказанием;
- 4) редко делегирует полномочия;
- 5) не защищает собственную организацию;
- 6) не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных;
- 7) не стремится к ясности;
- 8) пренебрегает возможностью положительно отметить работу подчиненных;
- 9) приспособливает стиль руководства к переменам;
- 10) пускает работу подчиненных на самотек;
- 11) развивает хорошие отношения с окружающими;
- 12) регулярно анализирует работу подчиненных;
- 13) терпит минимальный вклад в работу;
- 14) устанавливает приемлемые отношения с «трудными» людьми;
- 15) устанавливает критерии успеха;
- 16) не жалеет средств на повышение квалификации персонала.

Задание 4. Дополните таблицу, определите сильные и слабые стороны стилей управления.

Стиль	Характеристика стиля	Сильные стороны	Слабые стороны
Авторитарный	Сосредоточение власти и ответственности у руководителя. Жесткий контроль и дисциплина		
Демократический	Совместное принятие решений путем обсуждения проблем и голосования. Свобода слова и мнений работников		
Либеральный	Группе предоставлены возможности самоуправления. Руководитель часто самоустраняется от принятия решений		
Смешанный	Гибкое изменение стиля управления в зависимости от ситуации		

Задание 5. Работа с кейс-ситуацией «Кризис в садоводстве». Хозяйство садоводческого направления. Площадь сельскохозяйственных угодий 5130 га. Экономические показатели хозяйства по району ниже среднего. На должность председателя хозяйства 24 декабря 2020 г. избрали нового работника, имеющего высшее агрономическое образование. В связи с тем, что в последние годы управляющим хозяйством был работник с зоотехническим образованием, садоводство оказалось запущенным: сад не поливали, обрезка деревьев не проводилась, так как не хватало рабочей силы. Перед новым председателем встала задача – повысить эффективность хозяйства. Председатель ввел в практику ежедневные наряды по территории хозяйства, при этом исполнители, как правило, слушали, что и как им нужно делать, при этом в обсуждении проблем не участвовали. Каждый рабочий день начинался с утренней планерки, на которой все присутствующие получали подробные инструкции о предстоящей работе, в конце рабочего дня все сотрудники писали отчет о проделанной работе. Данные манипуляции занимали до 30 % рабочего времени. Сам руководитель работал очень много, того же требовал от подчиненных, ввел ненормированный рабочий день. За первый месяц работы нового руководителя уволились по собственному желанию заместитель по производству и главный бухгалтер, а также агроном. По итогам 2022 г. экономические результаты хозяйства по району снова были ниже среднего.

1. Как вы думаете, в чем причина низкой эффективности работы хозяйства?

2. Какие рациональные предложения вы могли бы внести?

3. Что посоветуете председателю хозяйства?

2.3. Психологические тесты

Тест «Способны ли вы стать руководителем?»

Говорят, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Однако прежде чем претендовать на высокие руководящие должности, неплохо было бы проверить, есть ли для этого подходящие предпосылки. Ну а если вы уже являетесь руководителем, то все равно проверьте себя: предлагаемый тест – это дополнительная возможность оценить свои возможности.

Инструкция. Прочитав вопрос, выберите один из вариантов, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь

таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранных вами в результате самооценки.

1. *Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае вы бы опасались, что:*

- а) можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) не удастся выполнить работу на том уровне, как вам хотелось бы.

2. *Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:*

а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь развеяться, например, на концерт;

б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или в крайнем случае на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;

г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас опустятся руки.

3. *Из нижеперечисленных характеристик наиболее подходит вам:*

а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. *Считаете ли вы, что большинство людей:*

а) любит работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относится к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) считает работу необходимостью и не более.

5. *Руководитель должен нести ответственность:*

а) за поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).

6. *Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?*

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что-либо не так;

б) выслушаете мнение подчиненных, специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?

а) да;

б) нет.

9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего зрения;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.

10. Лучшее решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех:

а) поощрение;

б) наказание.

11. Хотели бы вы:

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения?

а) да;

б) нет.

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:

а) старайтесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращайтесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «А не лучше ли было сделать иначе?»;

в) старайтесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Подсчитайте количество баллов по ключу.

Варианты ответа	Номера утверждений												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	–	1	4	–	4	–	–	–	–
г	–	0	–	–	–	6	–	–	–	–	–	–	–

Интерпретация результатов.

Если вы набрали **больше 40 очков**, значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.

Если вы набрали **от 10 до 40 очков**, то вы могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

Если вы набрали **менее 10 очков**, то, скажем откровенно, у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

Тест «Лидер ли вы?»

Чтобы это узнать, попробуйте ответить на вопросы («да», или «нет», или «не знаю»), не раздумывая слишком долго.

1. Уже в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.

2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями господствовать над другими.

3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.

4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.

5. Согласен с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.

6. Не все, возможно, догадываются, что «брать все на себя» мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.

7. По-моему, большинство проблем у нас возникает из-за недостатка лидеров с «железной рукой».

8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не нужно много времени, чтобы поступить правильно.

9. Знаю, что могу и люблю руководить другими людьми.

10. Не умею и не хочу открываться до конца ни перед кем.

11. Мне не чужды мечты о «тихой пристани».

12. Думаю, что подчиненному необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.

13. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден просить о чем-то.

14. Часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.

15. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца (матери), который(ая) был(а) опорой в семье.

Обработка результатов: ответ «да» – 10 баллов, «не знаю» – 5, «нет» – 0.

Интерпретация результатов.

150–100 баллов. Ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставить выполнить работу в срок.

99–50 баллов. Гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот ваши главные достоинства. Если необходимо – руководите, если нужно – уступаете, всегда принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только вам известно, всегда ли вы добиваетесь цели достойными средствами.

49–0 баллов. Ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, вы способны на решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищите в других недостающие вам черты характера и в этом находите смысл и надежду на лучшую для вас жизнь.

Методика «Оценка личных качеств руководителя»

Эта тестовая методика позволяет дать аналитическую оценку уровню некоторых личных качеств, необходимых руководителю. Тест включает 40 утверждений различной направленности, свое отношение к которым следует выразить, используя следующие варианты ответов:

полностью согласен – 2 балла;

частично согласен – 1 балл;

не согласен – 0 баллов.

Каждый из вариантов ответов, таким образом, оценивается в баллах по трехбалльной шкале. С помощью теста определяются:

1) уровень социальной нравственности;

2) уровень духовной зрелости;

3) уровень эмоциональной зрелости;

4) уровень социального интеллекта;

5) уровень группового лидерства.

Определите свое отношение к следующим утверждениям:

1. Законы следует безоговорочно соблюдать.

2. Интересы коллектива выше личных.

3. Трудовые коллективы сейчас не обладают правом решать, что для них приемлемо и важно.

4. Выборы руководителей лишены смысла, поскольку в основном выбирают не тех, кого следует.

5. Следует препятствовать развитию неформальных движений в молодежной среде.
6. Государству необходим строжайший режим экономии во всех сферах, в том числе и в сфере образования.
7. Работа частных предпринимателей – дело нечистое, неприемлемое для порядочных людей.
8. В политике очень трудно составить собственное мнение.
9. Лучше стараться все делать самому.
10. Не люблю, чтобы мне приказывали.
11. Критиковать можно в том случае, если можешь предложить лучший вариант.
12. Не следует чувствовать личной ответственности за решения своего руководства.
13. Я не могу делать того, что противоречит моим принципам.
14. Не следует выплачивать пособия по безработице, так как они не побуждают к труду.
15. Каждый должен идти своим путем и в ответственные моменты полагаться лишь на самого себя.
16. Следует всегда поддерживать и выполнять решения своего руководителя.
17. Современная политика – дело столь сложное и многогранное, что заниматься ею должны исключительно профессионалы.
18. Людям нужно кому-то подчиняться.
19. Я сторонник жесткого руководства, поскольку так легче воплощать в жизнь свои идеи.
20. Очевидные сомнения руководителя ослабляют коллектив.
21. Я всегда принимаю правильные решения.
22. Дети, прежде всего, должны уметь приспосабливаться.
23. Во имя интересов коллектива можно иногда пренебречь благополучием отдельных людей.
24. Предпочитаю, чтобы мне всегда и во всем указывали, что я должен делать.
25. Дети не должны критиковать поступки педагогов.
26. Мне не нравится вседозволенность в чем бы то ни было.
27. В некоторых людях я сразу усматриваю лицемерие и коварство.
28. Возражать кому-либо – значит создавать себе дополнительные трудности.
29. Никогда не нужно говорить о том, о чем не имеешь понятия.
30. Меня раздражает глупость других.

31. Я не люблю нести ответственность за кого-либо.
32. Я всегда приспосабливаюсь к окружающим.
33. С людьми, к которым не испытываешь симпатии, не обязательно вести себя вежливо.
34. Тунеядцев лучше всего изолировать от общества.
35. Учебное заведение должно прививать учащимся послушание.
36. Мне порой доставляет удовольствие сделать кому-нибудь неприятность.
37. Из принципа никому не даю в долг.
38. Мне порой трудно выразить свое мнение или мысль.
39. Мнение начальника всегда более весомо, чем мнение подчиненного.
40. Приятельские отношения между руководителем и подчиненными наносят вред воспитанию.

Обработка результатов.

Результат теста определяется следующим образом.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 1–20. Это уровень вашей социальной нравственности.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 21–30. Это уровень вашей духовной зрелости.

Подсчитайте сумму баллов по пунктам 31–40. Это уровень вашей эмоциональной зрелости.

Сложите две последние величины (это будет сумма баллов по пунктам 21–40). Это уровень вашего социального интеллекта.

Подсчитайте общую сумму баллов по пунктам 1–40. Она представляет собой интегральную оценку, отражающую ваш потенциал как лидера в больших коллективах и группах людей.

Дифференцированная оценка теста производится по следующей схеме.

1. *Уровень социальной нравственности* (сумма баллов по пунктам 1–20):

- 0–6 – низкий;
- 7–10 – средний;
- 11–15 – самый высокий;
- 16–21 – очень высокий;
- 22–26 – высокий;
- 27–30 – средний;
- 31–34 – ниже среднего;
- 35–40 – низкий.

2. *Уровень духовной зрелости* (сумма баллов по пунктам 21–30):

0–2 – низкий;

3–4 – средний;

5–7 – самый высокий;

8–10 – очень высокий;

11–13 – высокий;

14–15 – средний;

16–17 – ниже среднего;

18–20 – низкий.

3. *Уровень эмоциональной зрелости* (сумма баллов по пунктам 31–40):

0–1 – самый высокий;

2–4 – очень высокий;

5–8 – высокий;

9–12 – средний;

13–16 – ниже среднего;

17–20 – низкий.

4. *Уровень социального интеллекта* (сумма баллов по пунктам 21–40):

0–2 – средний;

3–4 – высокий;

5–8 – самый высокий;

9–14 – очень высокий;

15–21 – высокий;

22–27 – средний;

28–33 – ниже среднего;

34–40 – низкий.

5. *Интегральная оценка качеств, отражающая уровень лидерства* (сумма баллов по пунктам 1–40).

Интерпретация результатов.

71–80 баллов. Вы относитесь к людям, которые обычно не вызывают симпатии у окружающих. Вы мало в чем разбираетесь, редко имеете собственное мнение, подчиняетесь строгому приказу. Вы, как правило, не чувствуете угрызений совести. Может, вам следует сплотить вокруг себя людей, похожих по характеру, единомышленников.

61–70 баллов. Вы один из тех, кто не все видит или слышит. Вам вовсе не хочется меняться, лучший путь – пусть все останется по-прежнему. Экспериментов не признаете и в принципе боитесь риска. Вы справедливы, но из-за преобладающего в вас консервативного

начала многие ваши действия воспринимаются как несправедливые. Вам следовало бы больше интересоваться реалиями жизни и проблемами окружающих вас людей. Это принесло бы пользу и вам, и коллективу.

46–60 баллов. Вы – типичный «средняк». В ваших интересах нет устойчивых приоритетов. Все, что выходит за рамки стандарта, оцениваете критически и с оговорками. Обладаете интуицией и совестью, умеете четко формулировать и высказывать свое мнение. Вам неприятны пристальное внимание со стороны других или принуждение. С другой стороны, вы всегда стремитесь договориться. Научившись отделять главное от второстепенного, вы вполне можете стать лидером.

15–45 баллов. Вы явный демократ, в полной мере обладающий чувством ответственности. Ваша нравственность и социальные интересы четко выражены. Вы стараетесь поддерживать новые начинания, ибо убеждены, что новое всегда более прогрессивно и никакой сложившийся порядок не может быть окончательным. Весьма немного принимаете безоговорочно, ибо вы неизменно критичны и отрицаете поспешность в принятии решений. Страстно защищаете свои идеи и трудно идете на компромисс. К сожалению, вы представляете меньшинство, но вы именно из тех людей, которые обладают качествами лидера.

0–14 баллов. Ваша ненадежность слишком очевидна. Если вам что-либо не нравится (а это случается часто), вы раздражаетесь, и людям становится трудно с вами общаться. Вы добиваетесь своей цели непреклонно и энергично, вплоть до открытого сопротивления. По вашему убеждению, цель оправдывает средства. Нетерпеливость и явный недостаток объективности – ваше слабое место. Порой вами овладевает какая-нибудь идея, но ваша нетерпеливость мешает ее воплощению в жизнь.

Таким образом, потенциал подлинного руководителя заложен в интервале 15–45 баллов, а оптимальный интервал еще более узок – 25–35 баллов.

Тест «Диагностика способности к сопереживанию (эмпатии)»

Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на то, как вы себя ведете в подобных ситуациях, выразите свое согласие «да» или несогласие «нет».

1. Меня огорчает, когда я вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.
2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.
3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.
4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалуют.
5. Когда кто-то рядом, я начинаю нервничать.
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.
7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.
8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.
9. Я сильно волнуюсь, когда должен сообщить людям неприятное для них известие.
10. На мое настроение сильно влияют окружающие люди.
11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.
12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.
13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.
14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.
15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.
16. Когда я вижу плачущего человека, то сам расстраиваюсь.
17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым.
18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т. п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.
19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то сержусь.
20. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг волнуются.
21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я постараюсь перевести разговор на другие темы.
22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.
23. Чужой смех меня не заражает.
24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.
25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.
26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.
27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.

28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.

29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.

30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.

31. Я очень переживаю, когда смотрю фильмы о войне.

32. Я не могу оставаться равнодушным к любому волнению вокруг.

33. Маленькие дети плачут без причины.

Обработка и интерпретация результатов.

Сопоставьте свои ответы с ключом и подсчитайте количество совпадений.

Ключ для подсчета совпадений

Ответ	Номера утверждений
Да	1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 29, 31,
Нет	2, 3, 4, 6, 11, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 30, 32, 33

Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными далее.

Уровень эмпатических тенденций

Пол	Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий
Мужчины	33–26	25–17	16–8	7–0
Женщины	33–30	29–23	22–17	16–0

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у представительниц женского пола. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости, отзывчивости у женщин и большей сдержанности, невозмутимости у мужчин.

Контрольный тест по теме

1. *К основным функциям управления не относится:*

- а) функция контроля;
- б) функция эмоций;
- в) функция планирования;

- г) функция целеполагания.
- 2. *Профессиограмма руководителя – это:*
 - а) перечень отрицательных характеристик;
 - б) система требований, предъявляемых к руководителю, для успешного выполнения служебных обязанностей;
 - в) профессиональные знания.
- 3. *Эмпатия – это:*
 - а) стремление сделать карьеру;
 - б) стрессоустойчивость;
 - в) умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
 - г) психологическая неуравновешенность.
- 4. *К недостаткам руководителя не относится:*
 - а) неумение управлять собой;
 - б) слабые навыки руководства;
 - в) творческие способности;
 - г) неумение обучать.
- 5. *К. Левин выделил:*
 - а) два стиля управления;
 - б) три стиля управления;
 - в) пять стилей управления.
- 6. *Авторитарный стиль характеризуется:*
 - а) наличием свободных дискуссий;
 - б) дружественными отношениями с подчиненными;
 - в) четким планированием и строгим контролем;
 - г) отсутствием контроля за работой;
- 7. *Либеральному стилю свойственны:*
 - а) фамильярные отношения с подчиненными;
 - б) строгая дисциплина и контроль;
 - в) боязнь руководителя;
 - г) пресечение инициативы работников.
- 8. *Каждому конкретному руководителю присущ только один стиль управления:*
 - а) да;
 - б) нет.

2.4. Творческое задание

Составьте рекомендации по эффективному управлению для молодого руководителя.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.
2. Кремень, М. А. Практическая психология управления: пособие / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Трусь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусь. – Минск: Выш. шк., 2014. – 317 с.
4. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
5. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.
6. Шатравко, Н. С. Управленческая культура: учеб.-метод. пособие / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки: БГСХА, 2017. – 199 с.

Тема 3. ЛИЧНОСТЬ ПОДЧИНЕННОГО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного.
2. Что необходимо знать руководителю о подчиненном.
3. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.
4. Мотивация как фактор управления личностью.
5. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.
6. Подготовьте реферат по теме: «Психологические типы подчиненных».

3.2. Вопросы для обсуждения в малых группах

1. Какие характеристики подчиненного выделены Т. Ю. Базаровым?
2. Почему руководителю необходимы знания о личности подчиненных?
3. Какие уровни выделяются в структуре личности (по К. К. Платонову)?
4. Как темперамент влияет на успешность профессиональной деятельности?

5. Какие психологические особенности могут проявляться в работе мужчин и женщин?
6. Как возрастные кризисы влияют на производительность труда сотрудника?
7. Какие особенности познавательных процессов могут повлиять на работу сотрудника?
8. Как следует вести себя с сотрудниками, имеющими различные репрезентативные системы?
9. Какое влияние на деятельность оказывают эмоциональные состояния, переживаемые сотрудником?
10. Что входит в подструктуру опыта?
11. Почему направленность является важнейшей подструктурой личности?
12. Что такое характер?
13. Какие типы сотрудников можно выделить в зависимости от акцентуаций характера?
14. Как влияют способности сотрудника на его профессиональные достижения?
15. Что такое трудовой потенциал?
16. Что такое человеческий капитал?
17. Что такое профессионально важные качества?
18. Какие виды адаптации выделяют?
19. Какие стадии адаптации проходит молодой специалист?
20. Какие факторы облегчают (усложняют) процесс адаптации?

3.3. Задания и упражнения

Задание 1. Разработайте рекомендации по взаимодействию руководителя с различными типами сотрудников по схеме: «Если сотрудник..., то руководителю следует...».

Задание 2. Ознакомьтесь со следующими рекомендациями психолога и определите, для работы с какими сотрудниками они предназначены.

1. Такому сотруднику можно дать задание проконтролировать чью-либо деятельность.
2. Такому сотруднику можно давать любые поручения, которые ему под силу выполнить.
3. Такого сотрудника следует привлекать к коллективным мероприятиям.

4. Не всегда следует принимать близко к сердцу его поступки.
5. Такому сотруднику следует давать больше самостоятельности.
6. При подготовке какого-либо мероприятия или проекта такого человека нельзя ставить во главе.
7. Ему можно доверить любую вещь, заранее зная, что с ней ничего не случится.
8. На такого сотрудника нельзя повышать голос.
9. Такого сотрудника не следует излишне контролировать.
10. Такому сотруднику можно поручить кропотливую работу.
11. Такого сотрудника надо постоянно «держат в узде».
12. Давая ему ответственные поручения, следует четко обозначить сроки выполнения.

Задание 3. Для каждого из типов характера разработайте и опишите по пять конкретных жизненных ситуаций, в которых актуализируются основные черты. Опишите ожидаемые способы поведения представителя данного типа характера в каждой ситуации. По отношению к каждому типу характера подготовьте психологические рекомендации, направленные на оптимизацию общения с данным человеком.

Задание 4. Проанализируйте бизнес-кейс «Александр».

Александр, владелец и генеральный директор страховой компании, по своей природе человек решительный. Он всегда сам определял задания для менеджеров отделов и планы продаж для подразделений. Но однажды он принял участие в семинаре «Стили управления и лидерства». Тренер, ведущий семинар, рассказал о различных стилях управления и при этом однозначно и категорично утверждал, что самый лучший стиль – демократический, который позволяет вовлечь сотрудников в процесс принятия решений и соответственно в процесс их реализации.

Вернувшись в офис, Александр пригласил подчиненных менеджеров и объяснил им, что теперь он ждет от них идей по поводу плана продаж на следующий месяц. Срок представления планов – ближайший понедельник. В понедельник Александр, слушая доклады менеджеров по планам продаж, все мрачнел и мрачнел. После последнего выступления Александр накричал на менеджеров, обвинив их в стремлении устроить себе легкую жизнь. Он кричал: «Я доверился вам, а вы меня обманули, предложив планы, реализовать которые не имеет смысла, вы думаете, что я настолько глуп, чтобы одобрить ваши бредовые предложения... Это была моя ошибка – доверять вам, завтра

же вы получите реальные планы продаж и поверьте, вам придется серьезно потрудиться, чтобы выполнить их», – добавил он.

1. Какой стиль управления использует Александр?
2. Что Александр сделал неправильно?
3. Как будут вести себя менеджеры в дальнейшем?
4. Как следовало поступить Александру?
5. Какие решения проблемы Вы можете предложить?

Задание 5. Разработайте психологические рекомендации, направленные: а) на создание и усиление положительных эмоций у сотрудника; б) на предотвращение или ослабление негативных эмоций у сотрудника; г) на изменение знака эмоций.

Задание 6. Опишите основные задачи, которые приходится решать представителю вашей будущей (или любой выбранной вами) профессии. Определите, какие характеристики личности необходимы для достижения вершин мастерства в данной профессии. Используйте для подготовки модель личности по К. К. Платонову.

3.4. Психометрический тест экспресс-диагностики типа личности

Назначение и содержание. Психометрия как система сложилась в США, ее автор Стюэен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. Предлагаемый вам тест – это попытка построения отечественной психометрии в адаптации А. А. Алексеевой и Л. А. Громовой. Психометрия – уникальная практическая система анализа личности, которая позволяет:

1) мгновенно определить форму или тип (хотя здесь есть различия) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму;

2) дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на быденном, понятном каждому языке;

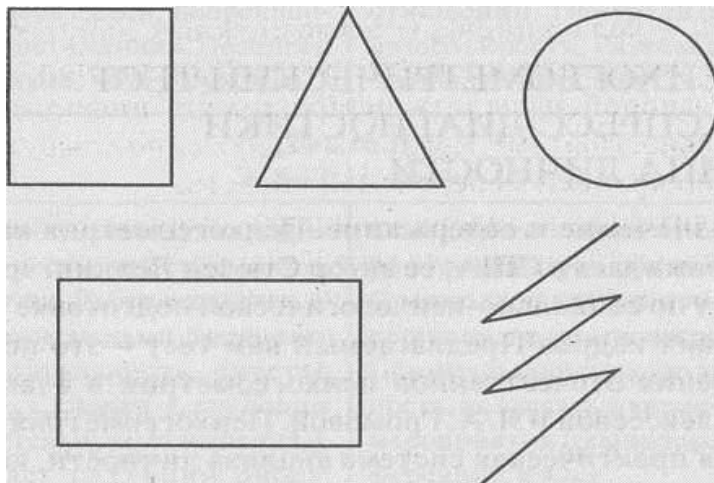
3) составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Точность диагностики с помощью психометрического метода достигает 85 %.

Инструкция: «Посмотрите на пять фигур (квадрат, треугольник, прямоугольник, круг, зигзаг), изображенных на листе бумаги. Выберите из них ту, в отношении которой вы можете сказать: «Это – Я»! Постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное

затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запишите ее название под № 1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами».

Стимульный материал.



Обработка и интерпретация результатов. Какую бы фигуру вы не поместили на первое место, это ваша основная фигура или субъективная форма. Она дает возможность определить ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию вашего поведения. Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействием с которым будет представлять для вас наибольшие трудности. Однако может оказаться, что ни одна фигура вам полностью не подходит. Тогда вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм.

Краткая психологическая характеристика основных форм личности.

Квадрат. Если вашей основной формой оказался Квадрат, то вы – неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, позволяющее добиваться завершения работы, – вот чем, прежде всего, знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Все свиде-

ния у них систематизированы, разложены по полочкам. Поэтому Квадраты заслуженно сльвут эрудитами, по крайней мере, в своей области.

Мыслительный анализ – сильная сторона Квадрата. Если вы твердо выбрали для себя Квадрат – фигуру линейную, то, вероятнее всего, вы относитесь к «левополушарным» мыслителям. Квадраты скорее «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Идеал Квадрата – распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями. Однако аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами.

Треугольник. Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника – способность концентрироваться на главной цели. Треугольники – энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их! Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Треугольник – это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей и конкурирующей с другими. Он часто рискует, бывает нетерпеливым, нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решений.

Треугольники очень не любят оказываться неправыми и с большим трудом признают свои ошибки, часто бывают категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему.

Треугольники – честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря – сделать карьеру. Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?». Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость

собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут «столкнуться лбами» своих противников. Главное отрицательное качество «треугольной» формы – сильный эгоцентризм, направленность на себя. Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя, без них жизнь потеряла бы свою остроту.

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

Наиболее характерные черты Прямоугольников – непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня! Они имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стиля жизни. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении.

У Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, – любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и... смелость! Прямоугольники пытаются делать то, что никогда раньше не делали; задают вопросы, на что прежде у них не хватало духу. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. «Прямоугольность» – всего лишь стадия. Она пройдет!

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

Круги – самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели, они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией – способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как

свою собственную. Естественно, что люди тянутся к Кругам. Круги великолепно «читают» людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги «болеют» за свой коллектив и высокопопулярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

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

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

Зигзаги никогда не довольствуются способами, с помощью которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них также реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

3.5. Анализ кейс-ситуаций

1. Вы – руководитель учреждения и имеете возможность выбрать себе заместителя по работе из нескольких кандидатов.

Первый быстро соглашается с мнением руководителя или его распоряжениями, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все задания, но не имеет достаточного опыта, при неудачах у него опускаются руки, он паникует.

Второй соглашается с мнением руководителя, заинтересованно и ответственно стремится выполнять все распоряжения и задания, но только в том случае, если руководитель авторитетен для него.

Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, квалифицированный работник, умелый организатор, но неуживчив.

Четвертый – очень опытный, квалифицированный специалист, имеет опыт управленческой деятельности, но мало управляет, стремится к самостоятельности, независимости в работе, не любит, когда в нее вмешиваются.

Выберите одну из предложенных кандидатур. Аргументируйте свой выбор.

2. «Как завоевать авторитет у своих подчиненных, с чего следует начинать?» – с таким вопросом молодой руководитель обратился к своим более опытным коллегам.

Один рекомендовал ему сразу взять «жесткий курс». Другой, наоборот, посоветовал быть «поближе» к работникам. Третий сказал, что необходимо сразу ввести новшества, включить коллектив в интересную работу. А один руководитель в сердцах сказал: «Авторитет? Да зачем его завоевывать? Ты – директор, у тебя уже изначально есть авторитет. Вообще-то и надо-то всего, чтобы знали свою работу, четко выполняли приказы. И все будет отлично».

Прокомментируйте каждое из суждений.

3.6. Творческое задание

Составьте рекомендации для руководителя по работе со сложным подчиненным.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.
2. Кремень, М. А. Практическая психология управления: пособие / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Трусъ, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Выш. шк., 2014. – 317 с.
4. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
5. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.
6. Шатравко, Н. С. Управленческая культура: учеб.-метод. пособие / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки: БГСХА, 2017. – 199 с.

Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Структура организации. Неформальные структуры в организации. Коммуникации в организации.
2. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации.
3. Механизмы групповой динамики. Понятие социометрии.
4. Социально-психологические феномены влияния: фасилитация, конформность, нонконформизм, подчинение авторитету, экстремизация («сдвиг к риску»).
5. Психологический климат в коллективе. Управление социально-психологическим климатом в организации.
6. Подготовьте рефераты по темам: «Понятие организационной культуры. Виды организационных культур», «Управление организацией в экстремальных условиях и чрезвычайных ситуациях».

4.2. Задания и упражнения

Примеры вопросов для изучения деловых отношений.

1. Кого из своих товарищей из группы вы попросили бы в случае необходимости предоставить помощь в подготовке к занятиям (в первую, вторую, третью очередь)?
2. Кого из своих товарищей из группы вы не хотели бы просить в случае необходимости помочь вам в подготовке к занятиям?
3. С кем вы поехали бы в продолжительную служебную командировку?
4. Кого из членов своей группы вы не взяли бы в служебную командировку?
5. Кто из членов группы лучше исполнит функции лидера (старосты, профорга и т. д.)?
6. Кому из членов группы тяжело будет исполнять обязанности лидера?

Примеры вопросов для изучения личных отношений.

1. К кому в своей группе вы обратились бы за советом в трудной жизненной ситуации?
2. С кем из группы вам не хотелось бы ни о чем советоваться?

3. Если бы все члены вашей группы жили в общежитии, с кем из них Вам хотелось бы поселиться в одной комнате?
4. Если бы всю вашу группу переформировали, кого из ее членов вы не хотели бы оставить в своей группе?
5. Кого из группы вы пригласили бы на день рождения?
6. Кого из группы вы не хотели бы видеть на своем дне рождения?

4.3. Тренинг «Социометрия. Я в группе»

Задачи: изучение психологического климата в группе; определение личного статуса каждого участника в группе.

Вступление. Кратко рассказать о социометрии и важности создания благоприятного психологического климата в любом коллективе и социальной группе, в том числе в студенческой.

Прочитайте рекомендации по проведению социометрии. Проведите социометрическое исследование в своей группе.

Социометрическая методика проводится групповым методом, ее проведение не требует больших временных затрат (до 15 мин). Она весьма полезна в прикладных исследованиях, особенно в работах по совершенствованию отношений в коллективе. Но она не является радикальным способом разрешения внутригрупповых проблем, причины которых следует искать не в симпатиях и антипатиях членов группы, а в более глубоких источниках.

Членам группы предлагается ответить на вопросы, которые дают возможность обнаружить их симпатии и антипатии друг к другу, к лидерам, членам группы, которых она не принимает. Исследователь зачитывает вопросы и дает подопытным такую инструкцию: «Напишите на бумажках под цифрой 1 фамилию члена группы, которого вы выбрали бы в первую очередь, под цифрой 2 – кого бы вы выбрали, если бы не было первого, под цифрой 3 – кого бы вы выбрали, если бы не было первого и второго». Потом исследователь зачитывает вопрос о личных отношениях и проводит инструктаж.

С целью подтверждения достоверности ответов исследование может проводиться в группе несколько раз. Для повторного исследования берутся другие вопросы.

С кем из своих одноклассников ты согласился бы работать в микрогруппе?

С кем из своих одноклассников ты не согласился бы работать в микрогруппе?

Как ты думаешь, кто из твоих одноклассников взял бы тебя в свою микрогруппу?

Укажи тех одноклассников, которые, по твоему мнению, не захотят работать с тобой?

Ход тренинга

1. Разминка (5–10 мин):

а) построение фигур. Броуновское движение (все участники молча перемещаются по аудитории), по хлопку ведущего должны взяться за руки и молча выстроить ту фигуру, которую назовет тренер (круг, квадрат, треугольник, ромб);

б) веселый счет. Ведущий показывает число, не превышающее количества человек в группе. Названное количество участников встает, синхронно и не совещаясь (минимум – 3 попытки сделать в группе, иницируя всех активно участвовать).

2. «Город группы» (10–15 мин).

Перед участниками ставится следующая задача: нарисовать город вашей группы и поселить себя в нем. В городе может быть инфраструктура – кафе, магазины и т. д. В черте города может быть лес, река, озеро, парк. «Не ограничивайте себя в творчестве, используйте любые из предложенных материалов. Вам предоставляется 10–15 мин, по окончании которых мы обсудим процесс и результат творчества».

Инструменты: лист ватмана, фломастеры, цветные карандаши и пастельные мелки. Обсуждение происходит, когда работа и рисунок города закончены.

Вопросы для обсуждения. Почему тот или иной участник выбрал данное место для «строительства» своего дома? С кем рядом он построил свой дом? Приятно ли было работать рядом с этим человеком или возникали конфликты? Кто был самый активный участник в группе, и кто не принимал такого активного участия? И почему так происходило? Участники «поселили» свои персонажи в свои дома или в построенные кем-то другим?

4.4. Психологическая диагностика группы

1. Тест на измерение индекса групповой сплоченности (методика Сихора).

Каждый выбирает подходящий ответ, подсчитывает сумму. Полученные баллы записываются на доске, и рассчитывается среднее

арифметическое. Это и будет показателем групповой сплоченности.
Время выполнения 10 мин.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- чувствую себя ее членом, частью коллектива (5);
- участвую в большинстве видов деятельности (4);
- участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3);
- не чувствую, что являюсь членом группы (2);
- живу и существую отдельно от нее (1);
- не знаю, затрудняюсь ответить (1).

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- да, очень хотел бы перейти (1);
- скорее перешел бы, чем остался (2);
- не вижу никакой разницы (3);
- скорее всего остался бы в своей группе (4);
- очень хотел бы остаться в своей группе (5);
- не знаю, трудно сказать (1).

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- лучше, чем в большинстве коллективов (3);
- примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2);
- хуже, чем в большинстве коллективов (1);
- не знаю, трудно сказать (1).

4. Каковы у вас взаимоотношения с преподавателями (руководством)?

- лучше, чем в большинстве групп (3);
- примерно такие же, как и в большинстве групп (2);
- хуже, чем в большинстве других групп (1);
- не знаю (1).

5. Каково отношение к делу (учебе и др.) в вашем коллективе?

- лучше, чем в большинстве коллективов (3);
- примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2);
- хуже, чем в большинстве коллективов (1);
- не знаю (1).

Определяем уровни групповой сплоченности: 15,1 баллов и выше – высокий; 11,6–15 баллов – выше среднего; 7–11,5 – средний; 4–6,9 – ниже среднего; 4 и ниже – низкий.

Обсуждение результатов.

2. Тест на оценку психологической атмосферы в группе.

Инструкция: На бланке (раздаются каждому студенту) обведите в кружок ту цифру, которая на ваш взгляд соответствует оценке

характеристик группы (от 1 до 9). Чем выше суммарный балл, тем лучше атмосфера в группе (записать на доске суммарную оценку каждого участника и вывести среднеарифметическую).

3. «Медали».

Это упражнение позволяет сделать коррекцию поведения группы через ценности. Она представляет собой не только диагностику участников, чье поведение отвечает заданным ценностям, но и коррекцию ценностей группы, если возникнет такая необходимость.

1. Преподаватель заранее из цветных стикеров вырезает кружочки-медали.

2. Если в группе не хватает проявления активности участников, все пассивны, то можно ввести медали за активность и сказать об этом группе: «Я предлагаю наиболее активных участников награждать медалями за активность. А в конце тренинга подвести итог. У кого больше всех медалей – тот получит приз».

3. Далее на протяжении всего тренинга преподаватель вручает медаль участнику, проявившему активность (например, участник от лица всей своей команды сделал презентацию), группа аплодирует. При этом медали вручаются в процессе занятия, чтобы все могли видеть медалистов. Это стимулирует пассивных участников стать более активными.

Если в группе сильная конкуренция и каждый сам за себя, то увеличить чувство «мы» и взаимопомощь можно, вводя медали «За помощь». При этом преподаватель после каждого перерыва задает один и тот же вопрос: «Кто готов поделиться и сказать о том, кто вам помог?». При этом медаль получает не говорящий, а тот, кого назвали как помогающего. А говорящий сам вручает медаль тому, кто ему помог.

Таким образом, студенты получают обратную связь друг от друга. Постепенно группа осознает, какое поведение считается помощью, а какое – нет. Это значительно продвигает группу в командообразовании и партнерстве.

4.5. Рефлексия

«Какой я глазами группы?» (15 мин).

Каждому участнику раздается 10 карточек, листов бумаги. Они пишут 5 своих преимуществ (достоинств) и 5 своих недостатков на каждой карточке. Потом все карточки сдаются ведущему. Он

откладывает их в стопку: хорошие и плохие и перемешивает. Затем каждый участник выбирает себе 5 карточек из одной стопки и 5 из другой, и раздает эти качества своим одноклассникам.

Обсуждение.

Довольны ли вы теми качествами, что вы получили? Может быть, некоторые из качеств показались вам неожиданными? Что удивило больше всего? Согласны ли вы с набором этих качеств?

Завершение занятия. Обратная связь.

4.6. Творческое задание

Напишите эссе на тему «Особенности управления сельскохозяйственной организацией».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.
2. Трусъ, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Выш. шк., 2014. – 317 с.
3. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
4. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.
5. Шатравко, Н. С. Управленческая культура: учеб.-метод. пособие / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки: БГСХА, 2017. – 199 с.

Тема 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. СОЦИАЛЬНАЯ ПЕРЦЕПЦИЯ И ИНТЕРАКЦИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

5.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Роль и значение делового общения. Основные формы и функции делового общения.
2. Психологические механизмы социальной перцепции: идентификация, эмпатия, рефлексия, каузальная атрибуция.
3. Теории межличностного взаимодействия. Интеракция в деловом общении.
4. Модели эго-состояний. (Взрослый, Родитель, Ребенок). Распознавание эго-состояний.
5. Модели и стили общения. Синтоническая модель общения.

6. Подготовьте рефераты по темам: «Трансактный анализ в деловом общении (Э. Берн)»; «Психологические особенности формирования первого впечатления».

5.2. Вопросы для обсуждения в малых группах

1. Сформулируйте, в чем состоят особенности перцептивной стороны общения?
2. Какова роль первого впечатления в общении?
3. Какие существуют механизмы взаимопонимания в общении?
4. Что такое стереотипы общения. Какие стереотипы вы знаете?
5. На процесс восприятия влияет профессия воспринимающего?
6. Каким образом можно уменьшить влияние ошибок восприятия в общении?
7. Что такое межличностная аттракция и какова ее роль в общении?
8. Какие существуют эффекты межличностного восприятия и взаимопонимания?

5.3. Задания и упражнения

Задание 1. Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например, вместо «он умер» – «он ушел из жизни», «бедный» – «нуждающийся», «старый человек» – «человек преклонного возраста» и т. п. Придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы.

Задание 2. Вы рекламный агент и приходите к новому клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны. Вам необходимо:

- а) расположить к себе клиента;
- б) убедить его сделать заказ сразу;
- в) убедить обратиться к вам через некоторое время.

Типы клиентов: весельчак; жадный, но с деньгами; молодой руководитель; иностранец; интеллигент; неуверенный в себе; самовлюбленный.

Задание 3. В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя.

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя.

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замеществе шанс для проведения собственной политики.

2. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении.

3. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.

4. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Задание 4. Кейс-ситуации. Вам предлагается набор типичных производственных ситуаций, каждая из которых имеет несколько вариантов решения. Внимательно ознакомьтесь с содержанием ситуации, проанализируйте каждое решение и выберите тот вариант, который считаете наиболее правильным. Аргументируйте свой выбор.

Ситуация 1. Вас назначили руководителем того подразделения, где вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые рабочие помнят те времена и обращаются с вами на ты или по имени.

Что вы сделаете после подписания приказа:

а) с глазу на глаз попросите называть вас на «Вы» и по имени отчету:

б) выскажите эту просьбу вслух на первом же совещании;

в) сохраните эту привилегию для ветеранов, пресекая такую фамильярность со стороны остальных.

Ситуация 2. Ваш подчиненный человек творческий, не может подчиниться существующему режиму работы (вовремя начинать свой рабочий день). Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаметен. Ваши действия:

а) объявить выговор и предупредить о необходимости жестокого поведения и соблюдения режима работы фирмы;

б) выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы;

в) оставить все как есть;

г) предложить коллективу найти выход из ситуации.

Ситуация 3. Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела маркетинга, хотя все ожидали назначения другой кандидатуры, являющейся неформальным лидером. В коллективе предконфликтная ситуация. Ваши действия:

а) выяснить, кто является самым ярким противником вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу и тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принять самые жесткие административные меры;

б) постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (поездка за город, на экскурсию и т. п.);

в) привлечь коллектив к формулировке целей и выработке решений, продумать меры мотивации персонала;

г) пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу выпад и негодование. Сохранять уверенность, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуация 4. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Ваши действия?

а) открыто вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений;

б) прежде всего попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге;

в) обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше»;

г) обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в нормализации отношений.

5.4. Психологические тесты

Тест 1. «Определите свой ведущий орган чувств»

Прочитайте предлагаемые утверждения. Поставьте знак «+», если вы согласны с данным утверждением, и знак «-», если не согласны.

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.

2. Часто напеваю свою любимую мелодию.

3. Не признаю моду, которая доставляет неудобства.
4. Обожаю ходить в сауну.
5. В автомашине для меня важен цвет.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в комнату.
7. Меня развлекает подражание диалектам.
8. Много времени посвящаю своему внешнему виду.
9. Люблю, когда мне делают массаж.
10. Когда есть свободное время, люблю рассматривать людей.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Видя костюм в витрине, знаю, что мне будет в нем хорошо.
13. Когда слышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Часто читаю во время еды.
15. Очень часто разговариваю по телефону.
16. Склонен к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После неудачного дня мой организм в напряжении.
19. Охотно и много фотографирую.
20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.
21. Легко отдаю деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.
22. Вечером люблю принять горячую ванну.
23. Стараюсь вести записи своих личных дел и мыслей.
24. Часто разговариваю сам с собой.
25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.
26. Тембр голоса многое говорит мне о человеке.
27. Очень часто оцениваю людей по манере одеваться.
28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.
29. Слишком твердая или слишком мягкая постель – это для меня мука.
30. Мне нелегко найти удобную обувь.
31. Очень люблю ходить в кино.
32. Узнаю когда-либо виденные лица даже через годы.
33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонту.
34. Умею слушать собеседника.
35. В свободное время люблю танцевать, заниматься спортом или гимнастикой.
36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.
37. У меня неплохая стереоаппаратура.
38. Когда слышу музыку, отбиваю такт ногами.

39. На отдыхе люблю рассматривать памятники архитектуры.
40. Не выношу беспорядка.
41. Не люблю синтетических тканей.
42. Считаю, что атмосфера в комнате зависит от освещения.
43. Люблю слушать концерты.
44. Пожатие руки много говорит мне о данной личности.
45. Охотно посещаю галереи и выставки.
46. Серьезная дискуссия – это захватывающее дело.
47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.
48. В шуме не могу сосредоточиться.

Обработка результатов.

Тип А (видеть): 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45.

Тип В (ощущать): 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47.

Тип С (слышать): 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48.

Уровни перцептивной модальности (ведущего типа восприятия):

- 13 и более – высокий;
- 8–12 – средний;
- 7 и менее – низкий.

Интерпретация результатов.

Подсчитайте количество положительных ответов в каждом разделе ключа. Определите, в каком разделе больше ответов «да» («+»). Это ваш тип ведущей модальности, главный тип восприятия.

Визуал. Часто употребляются слова и фразы, которые связаны со зрением, с образами и воображением. Например: «не видел этого», «это, конечно, проясняет все дело», «заметил прекрасную особенность». Рисунки, образные описания, фотографии значат для данного типа больше, чем слова. Принадлежащие к этому типу люди моментально схватывают то, что можно увидеть: цвета, формы, линии, гармонию и беспорядок.

Кинестетик. Тут чаще в ходу другие слова и определения, например: «не могу этого понять», «атмосфера в квартире невыносимая», «ее слова глубоко меня тронули», «подарок был для меня чем-то похожим на теплый дождь». Чувства и впечатления людей этого типа касаются главным образом того, что относится к прикосновению, интуиции, догадке. В разговоре их интересуют внутренние переживания.

Аудиал. «Не понимаю что мне говоришь», «это известие для меня...», «не выношу таких громких мелодий» – вот характерные высказывания для людей этого типа. Огромное значение для них имеет все, что акустично: звуки, слова, музыка, шумовые эффекты.

Тест 2. «Умеете ли вы влиять на других людей?»

Есть ли у вас способность влиять на других людей, можете ли вы повести их за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет предлагаемый далее тест.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему самых интимных переживаний?
4. Быстро ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменным?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

Ключ

Ответ	Номера утверждений												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Интерпретация результатов.

35–65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными задатками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине, думать только о себе, наоборот, он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

Менее 35 баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не только не достигая из-за этого желанной цели, но и часто оказываясь неправильно понятым.

Тест 3. «Родитель – Взрослый – Ребенок»

Оцените в баллах от 1 до 10, как сочетаются три «Я» в вашем поведении в приведенных высказываниях.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.

16. Я – увлекающийся человек.
 17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
 18. Мои взгляды непоколебимы.
 19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
 20. Правила оправданны лишь до тех пор, пока они полезны.
 21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.
- Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам:
- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – «Д» (Ребенок (Дитя));
 - 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – «В» (Взрослый);
 - 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула «ВДР», то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством. Хуже, если на первом месте стоит «Р», категоричность и самоуверенность противопказаны, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами.

Сочетание «РДВ» порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь. «Д» во главе приоритетной формулы – вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шуточно объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать. Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

5.5. Творческое задание

Напишите психологическое эссе «Факторы, влияющие на формирование первого впечатления».

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.
2. Бордовская, Н. В. Психология делового общения (для бакалавров) / Н. В. Бордовская; под ред. С. Н. Костромина. – Москва: КноРус, 2018. – 439 с.

3. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. – Москва: Юрайт, 2014. – 463 с.

4. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.

5. Ягер, Дж. Деловой протокол: стратегия личного успеха / Дж. Ягер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 344 с.

Тема 6. КОММУНИКАТИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ. КУЛЬТУРА РЕЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ

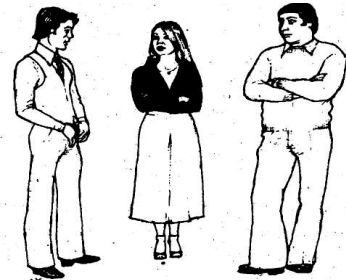
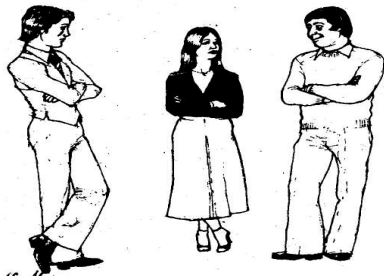
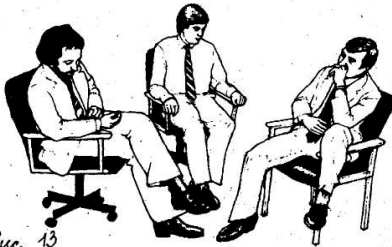
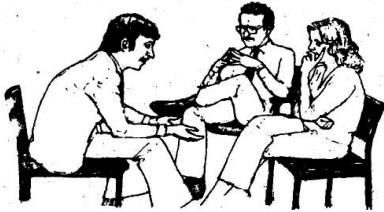
6.1. Вопросы для повторения и обсуждения

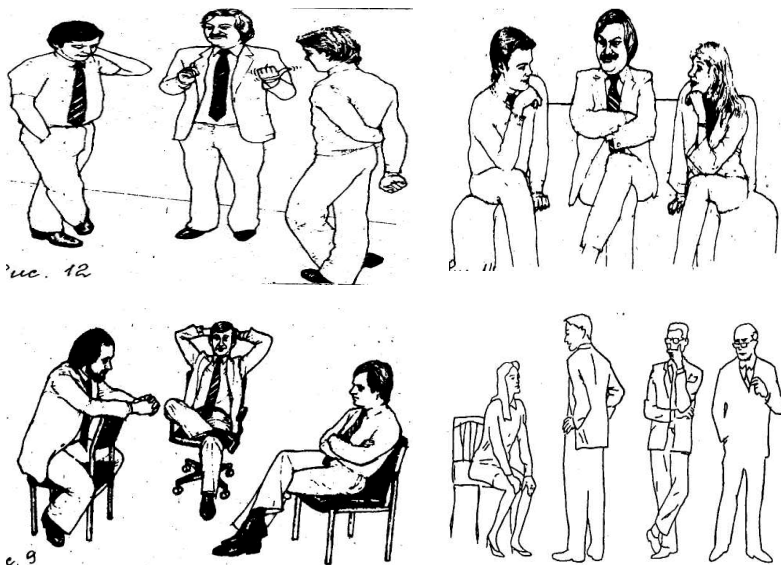
1. Коммуникативная сторона общения. Правила успешной коммуникации.
2. Понятие коммуникативной компетентности руководителя.
3. Основные коммуникативные качества грамотной речи.
4. Нормативный аспект культуры речи. Понятие нормы и виды речевых норм.
5. Виды ошибок в речи руководителя.
6. Интонация, паузы, логическое ударение, темп, тембр речи, артикуляция.
7. Дайте определение понятию «публичное выступление».
8. Какие виды речи существуют?
9. Перечислите фазы выступления.
10. Перечислите неречевые компоненты публичного выступления.
11. Подготовьте рефераты по темам: «Изобразительно-выразительные средства языка», «Голос, его власть и влияние».

6.2. Задания и упражнения

Задание 1. Формирование навыков диагностирования жестов делового партнера.

Рассмотрите картинки. Что вы можете рассказать об изображенных на них людях?





Задание 2. Прокомментируйте следующие высказывания. Выскажите свое согласие либо несогласие с мнением автора.

1. «Доброе слово и пистолет значительно лучше, чем доброе слово или пистолет в отдельности, а умение пользоваться этими инструментами – главное, что отличает нас от окружающего стада овец. Я отдам три десятка своих головорезов за одного человека, умеющего решать вопросы, разговаривая» (*Аль Капоне*).

2. «Мало быть хорошим парнем, нужно, чтобы об этом знали другие» (*Американская пословица*).

3. «Те, кто никогда не меняют своих мнений, любят больше себя, чем правду» (*Жозеф Жубер, французский писатель*).

4. «Совещания незаменимы, если вы решили ничего не делать» (*Джон Кеннет, американский экономист*).

5. «Великие умы обсуждают идеи; средние умы обсуждают события; мелкие умы обсуждают людей» (*Элеонора Рузвельт, супруга президента США Франклина Рузвельта*).

Задание 3. Приведите примеры типов руководителей в соответствии с типами, представленными далее.

Типы руководителей в зависимости от коммуникативных связей с подчиненными

Тип «А»	В большей степени ориентирован на общение с подчиненными: побуждает к высказыванию мнений, внимателен к деловым предложениям и личным просьбам, учитывает настроение. Полученную информацию использует в работе
Тип «Б»	Ориентирован на общение с подчиненными, как и тип «А», но или не стремится учитывать получаемую «восходящую» информацию в работе, или не умеет эффективно ее использовать
Тип «В»	Ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания целесообразности данного общения
Тип «Г»	Не ориентирован на общение с подчиненными: не побуждает их к высказыванию мнений, невнимателен к деловым предложениям и личным просьбам, не учитывает настроение. Информация поступает к нему лишь по инициативе подчиненных

6.3. Психологические тесты

Тест 1. «Умеете ли вы выступать?»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет». При положительном ответе засчитайте себе 2 балла.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?
3. Всегда ли одинаково начинаете выступление?
4. Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны преодолеть себя?
5. Приходите ли задолго до начала выступления?
6. Нужны ли вам 3–5 мин, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас выслушать?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?

8. Любите ли вы во время выступления двигаться?
9. Отвечаете ли на замечания по ходу их поступления, не группируя их?
10. Успеваете ли во время выступления пошутить?

Интерпретация результатов.

Более 12 баллов – вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать вас нечувствительным к интересам слушателей.

Менее 12 баллов – вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

Вспомните слова Ф. Ларошфуко: «В то время как люди умные умеют выразить многое в немногих словах, люди ограниченные, напротив, обладают способностью много говорить – и ничего не сказать».

Тест 2. «Умеете ли вы слушать?»

Перед вами 16 вопросов. Постарайтесь, не особенно задумываясь, ответить «да» или «нет».

1. Ждете ли вы нетерпеливо, пока другой закончит говорить и даст возможность вам высказаться?
2. Спешите ли вы принять решение до того, как поймете проблему?
3. Слушаете ли вы лишь только то, что вам нравится?
4. Мешают ли вам эмоции слушать собеседника?
5. Отвлекаетесь ли вы, когда ваш собеседник излагает свои мысли?
6. Запоминаете ли вы вместо основных моментов беседы какие-либо несущественные?
7. Мешают ли вам слушать предубеждения?
8. Прекращаете ли вы слушать собеседника, когда появляются трудности в понимании сказанного?
9. Занимаете ли вы негативную позицию к говорящему?
10. Всегда ли вы слушаете собеседника?
11. Ставите ли вы себя на место говорящего, чтобы понять, что заставило его говорить именно так?
12. Принимаете ли вы во внимание тот факт, что у вас с собеседником могут быть разные предметы обсуждения?
13. Допускаете ли вы, что у вас или у вашего собеседника может быть разное понимание употребляемых слов?

14. Пытаетесь ли вы выяснить тот факт, что спор может быть вызван различием точек зрения или постановкой вопроса?

15. Избегаете ли вы взгляда собеседника в разговоре, смотрите ли вы по сторонам, когда слушаете?

16. Возникает ли у вас острое желание прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему, опередив его выводы?

Интерпретация результатов.

Подсчитайте количество ответов «нет» на все вопросы, за исключением 11, 12, 13, 14, ответы на которые не учитываются.

10–12 баллов. Вы умеете достаточно хорошо слушать партнера. Не руководствуясь предубеждениями по отношению к партнеру, обращаете внимание на главное в его монологе. Ваши собственные эмоции не мешают внимательно слушать даже то, что вам не очень нравится. Многие любят общаться с вами, поскольку вы нередко даете им «поплакаться в жилетку». Вы никогда не прерываете собеседника, чтобы высказаться самому, не делаете из того, о чем он говорит, выводов за него.

8–10 баллов. Нередко вы проявляете умение слушать партнера. Даже если у вас есть предубеждения по отношению к партнеру, вы можете на некоторое время стать выше их, чтобы дослушать его до конца. Если партнер вам надоел, вы стараетесь очень тактично прервать его излияния и закончить общение с ним. Иногда вы все же позволяете себе прервать партнера для того, чтобы вставить свое «веское» слово.

Менее 8 баллов. Вы, к сожалению, еще не научились слушать своего партнера по общению. Постоянно прерываете его, не даете высказаться до конца. Если вам не нравится то, о чем говорит партнер, перестаете слушать его. Нередко вам существенно мешают эмоции или предубеждения в правильном понимании содержания того, о чем вам говорят. Иногда вы можете занять негативную, конфронтационную позицию по отношению к партнеру, отвлекаетесь от основного вопроса обсуждения, особенно если при этом намечаются какие-либо трудности.

6.4. Задания и упражнения по культуре речи

Задание 1. Расставьте ударение в следующих словах.

Апостроф, алфавит, баловать, бюрократия, бармен, значимость, вероисповедание, иконопись, жизнеобеспечение, созыв, упрочение, фее-

рия, каталог, некролог, квартал, христианин, мышление, индустрия, гербовый, августовский, мизерный, украинский, мускулистый, давишный, углубить, усугубить, донельзя, мастерски, обеспечение, облегчить, намерение, ржаветь, верба, втридорога, глиняный, газированный, генезис, жалюзи, диспансер, каталог, кладовая, кашлянуть, крадучись, красивейший, кулинария, кухонный, мусоропровод, начать, новорожденный, несведущий, одновременный, отрочество, ободрить, осужденный, понявший, повторим, приняла, свекла, созвонимся, столяр, сантиметр, торты, туфля, ремень, уведомить, упрочение, ходатайство, цемент, центнер, черпать.

Задание 2. Прочитайте скороговорки сначала медленно, четко проговаривая все звуки. Затем темп чтения ускорьте и следите за четкостью произношения.

Везет Сенька Саньку с Сонькой на санках.

Корабли лавировали, лавировали да не вылавировали.

Осип охрип, а Архип осип.

От топота копыт пыль по полю летит.

Всех скороговорок не перескороговоришь.

Клара у Карла украла кораллы, Карл у Клары украл кларнет.

Четыре черненьких чумазеньких чертенка чертили черными чернилами чертеж.

Во мраке раки шумят в драке.

У ежа ежата, у ужа ужата; не живут ежи, где живут ужи.

Сидит тетерев на дереве, тетерка с тетеревятами.

Кукушка кукушонку купила капюшон. Как в капюшоне он смешон.

Задание 3. Перед вами эпитеты. Ваша задача – подобрать к каждому эпитету существительное, но так, чтобы эти существительные не повторялись. Род можете менять по своему усмотрению – мужской, женский, средний.

Ангельский, аристократический, аскетический, бандитский, безвольный, бездумный, беззаботный, безмятежный, беспечный, бессмысленный, бесхитростный, библейский, благодарный, благодушный,

Задание 4. Исправьте речевые ошибки.

Повысить подготовку специалистов, повысить выпуск машин, высокая глубина знаний, памятный сувенир, экспонат выставки, народная демократия, патриот своей родины, монументальный памятник, реальная действительность, период времени, покупать от населения, меню блюд, подорожание цен, вновь возобновить, улучшить уровень,

усвоить профессию, неисправный дефект, меньшая половина студентов, главный приоритет, уделять значение, совместное сотрудничество, внутренний интерьер.

Задание 5. Определите и исправьте ошибки в предложениях.

1. Общаясь с детьми, речь учителя не должна быть слишком громкой. 2. Поступив в университет, занятия по психологии помогли мне стать более уверенным в себе. 3. Показали народ по телевизору, который был на демонстрации. 4. Внушать об этом детям не нужно. 5. Педагог должен всегда следить о своей речи. 6. Здесь хотелось бы привести пример об отношении к дисциплине в общежитии. 7. Данный опыт имел большую роль в моей деятельности. 8. К сожалению, от разработки до внедрения проходит очень большой путь. 9. Если это гипотетически предположить, то ситуация видится в ином свете.

Задание 6. Какие нормы нарушены в следующих примерах? Исправьте ошибки в предложениях.

1. Были приняты все мероприятия для осуществления этого плана. 2. Эти факты доказывают о мужестве советских солдат. 3. Я высказал свои размышления. 4. Главная суть плана наступления заключалась в неожиданности. 5. Скрытые возможности производства не были использованы. 6. Я познакомлю вас с анонсом событий сегодняшнего дня. 7. Улучшился уровень знаний среди студентов нашего факультета. 8. Я, может быть, ошибаюсь, вы уточните меня. 9. Мы являемся оптимистами в успешном исходе этого дела. 10. Необычный феномен могли наблюдать жители города в прошлое воскресенье.

6.5. Творческое задание

1. Прочитайте пересказ содержания сказки А. С. Пушкина «О рыбаке и рыбке», представленный следующим образом: *«Показ Пушкиным поимки золотой рыбки, обещавшей, при условии ее освобождения, значительный выкуп, не использованный вначале стариком, имеет очень важное значение. Не менее важны и реакция старухи на объяснение ее старика о неиспользовании им откупа рыбки, употребление старухой ряда вульгаризмов, направленных в адрес старика и оскорблявших его достоинство, принудили его к повторной встрече с рыбкой, посвященной вопросу о старом корыте».*

Вопрос. Какой вид коммуникативного барьера возникает при прочтении этого текста? Поясните свой ответ.

2. Подготовьте текст выступления и выступите перед группой на тему «Мои профессиональные возможности и перспективы».

Последовательность подготовки выступления.

1. Составьте план будущего выступления.
2. Выделите главную идею выступления.
3. Определите ключевые слова, которые вы повторите несколько раз.
4. Найдите яркие примеры из жизни, из истории, литературы, которые будете использовать в процессе выступления.
5. Определите момент в ходе выступления, когда вы обратитесь к аудитории с каким-либо вопросом.
6. Определите, какие средства удержания внимания вы можете использовать в выступлении.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – Москва: Юрайт, 2016. – 463 с.
2. Данцев, А. А. Русский язык и культура речи для технических вузов / А. А. Данцев, Н. В. Нефедова. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 320 с
3. Павлова, Л. Г. Русский язык. Культура речи. Деловое общение: учебник / Л. Г. Павлова, Л. А. Введенская, Е. Ю. Кашаева. – Москва: Кнорус, 2019. – 540 с.
4. Фомин, Ю. А. Психология делового общения / Ю. А. Фомин. Минск: Амалфея, 2000 – 132 с.
5. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.

Тема 7. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: ФОРМЫ И ВИДЫ

7.1. Вопросы для размышления и обсуждения

1. Формы делового общения (деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, деловые дискуссии, публичная (ораторская) речь) и их характеристики.
2. Деловой разговор как особая разновидность устной речи. Основные требования к деловому разговору.
3. Деловая беседа как основная форма делового общения. Виды деловых бесед: кадровые, дисциплинарные, организационные, творческие и др.
4. Деловое совещание. Подготовка и проведение делового совещания.

5. Прием посетителей и общение с ними.
6. Подготовьте рефераты по темам: «Правила применения комплиментов в деловом общении», «Манипуляции в управленческом общении».

7.2. Вопросы для обсуждения в малых группах по проблемам делового общения

1. Какие функции выполняет общение? Приведите примеры.
2. Можно ли развивать общительность? Каким образом?
3. Русская поэтесса Марина Цветаева (1892–1941) говорила: «Одно дело слушать, а другое – слышать». Что вы понимаете под этим высказыванием? Приведите примеры.
4. Каковы основные причины потери и искажения информации?
5. Раскройте содержание понятия «ораторское искусство».
6. Какие ошибки чаще всего допускают люди, когда пытаются сделать комплимент?
7. Почему нелегко взглянуть на ситуацию общения глазами партнера?
8. Какие формы делового общения вы знаете?
9. Прокомментируйте высказывание К. Роджерса: «Я испытываю наслаждение, когда по-настоящему слышу человека».
10. Проанализируйте слова Д. Рокфеллера (американский предприниматель, филантроп, первый долларовый миллиардер в истории человечества): «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

7.3. Задания и упражнения

Задание 1. Определите правила беседы, продолжив фразу:

Если к вам обращаются, то вы должны

Если с вами разговаривают, то вы должны

Если другой человек не слышит заданного вами вопроса, то вы должны

Если участники беседы значительно старше вас, то вы должны

Если вы не можете сказать ничего уместного, то

Задание 2. Проанализируйте способы передачи и получения информации от различных источников (родные, друзья, однокурсники, средства массовой информации). Какие вы предъявляете требования к себе и другим людям при передаче информации?

Задание 3. Прочтите приведенные пословицы и поговорки со словом язык. Объясните, как вы понимаете содержание этих выражений.

«Язык мой – враг мой: прежде ума глаголет».

«Ешь пирог с грибами, да держи язык за зубами».

«Языком мели, а рукам воли не давай».

«Язык до Киева доведет».

«Мал язык, да всем телом владеет».

«Не спеши языком, торопись делом».

«Языком и лаптя не сплетишь».

«На языке мед, а под языком лед».

«Не ножа бойся, а языка».

Задание 4. Дискуссия «За» и «Против».

Цель – научиться видеть проблему с разных сторон, подбирать аргументы и контраргументы к одному и тому же тезису; воспитывать в себе уважительное отношение к иному мнению.

Работа ведется в командах, каждая из которых делится на подгруппы. Команде предлагается афоризм, обозначающий спорную нравственную проблему. Например, «Образование должно быть платным», «Честная сделка не ссорит» и др.

I этап работы. В каждой команде первая подгруппа ищет аргументы, подтверждающие выбранный тезис, вторая – опровергающие этот тезис. Между собой подгруппы мнениями не обмениваются.

II этап работы. Подгруппы меняются ролями: теперь первая подгруппа ищет контраргументы, а вторая – наоборот.

Таким образом, каждая подгруппа самостоятельно подбирает 2 набора аргументов к спорному тезису.

III этап работы. Подгруппы внутри каждой команды знакомят друг друга с результатами проделанной работы, сопоставляя аргументы «за» и «против». Затем они выбирают наиболее точные и удачные аргументы и объединяются для принятия общего решения в команду.

IV этап работы. Каждая команда готовит выступление, содержащее проблемный анализ выбранного или предложенного тезиса: нравственная проблема рассматривается с учетом аргументов и контраргументов.

V этап работы. Выступление команд. Каждая из команд должна оценить своих оппонентов, высказав свое мнение.

VI этап работы. Преподаватель подводит итоги дискуссии, высказав свое мнение в качестве независимого арбитра.

7.4. Психологические тесты

Тест 1. «Культура телефонного общения»

В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы **всегда** соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, **иногда** – 1 балл, **никогда** – 0.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой согласованный день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, узнаю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Интерпретация результатов.

25 баллов и более – вы вполне владеете культурой телефонной беседы, чутко реагируете на комментарии партнера, чаще всего разговор ведете в спокойном, вежливом тоне.

Во время разговора необходимо создать атмосферу взаимного уважения, чему способствует улыбка. Собеседник ее не видит, но чувствует. Голос, тембр, интонации и тон могут очень многое сказать о вас. По данным психологов, интонация и тон разговора несут до 40 % информации. Говоря по телефону, мы можем вызвать доверие у собеседника или, наоборот, неприязнь.

20–24 баллов – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования, ваши реакции на комментарии партнера не всегда соответствуют объективной оценке ситуации, а полностью ориентированы на ваше психическое состояние.

Менее 20 баллов – целесообразно еще раз изучить правила. Слушая собеседника, старайтесь понять его, а не ищите поводов для возражений.

Тест 2. «Психологический тип в общении»

Инструкция. Если вы хотите определить свой психологический тип по отношению к окружающим, то оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 4, затем подсчитайте сумму.

1. Я легко сближаюсь с людьми.
2. У меня много знакомых, с которыми я охотно встречаюсь.
3. Я разговорчивый человек.
4. Я непринужденно чувствую себя с незнакомыми людьми.
5. Мне стало бы неприятно, если бы надолго исчезла возможность общения.
6. Когда мне надо что-то узнать, я предпочитаю спросить, а не копаться в книгах.
7. Мне удастся оживить скучную компанию.
8. Я говорю быстро.
9. Когда я надолго оторван от людей, мне очень хочется поговорить с кем-нибудь.

Интерпретация результатов.

1–12 баллов. Интроверт, обращенный в себя. Он с трудом вступает в контакт, в компании способен нагнать на всех тоску. Такой человек

ориентирован в основном на собственные чувства, сдержан, застенчив, общению предпочитает книгу. В решениях серьезен, эмоциям не доверяет, любит порядок. Пессимистичен, и поэтому вряд ли из него получится хороший организатор.

13–24 балла. Амбиверт. Для него характерны спокойные, ровные отношения с людьми, ответственность за свои поступки. Именно такими качествами обладают, как правило, лучшие руководители, словом все, чья работа требует умения общаться с людьми.

25–36 баллов. Экстраверт. Словоохотливый, общительный оптимист, любит каверзные вопросы, острые шутки. Общение с кем бы то ни было для него не проблема, и тут он прекрасный импровизатор. Все у него получается легко и непринужденно. Не менее легко относится и к собственным обязательствам, и поэтому хозяином своего слова его можно назвать лишь с иронией. Несдержан, потому что не считает нужным контролировать эмоции и чувства.

Тест 3. «Насколько вы соответствуете идеалу делового человека»

Портрет делового человека наших дней – совокупность многих и многих качеств. Хотите посмотреть в зеркало и разглядеть в нем свои возможности – ответьте на вопросы следующего теста. Отвечать на высказывание следует либо «да», либо «нет».

1. Я поступаю таким образом, чтобы заслужить любовь ближнего.
2. Всегда жду выгоды в ответ на свои добрые дела.
3. Возмущаюсь критикой в свой адрес.
4. Критикую других, не разобравшись до конца в сути дела.
5. Несу ответственность за свои действия и решения.
6. Умею проигрывать с честью, принимать поражение без жалоб.
7. Предпочитаю иметь дело с фактами, пусть и неприятными, избегаю иллюзий.
8. В условиях недоверия ко мне остаюсь верен своей цели.
9. Беспокоюсь преждевременно о том, что от меня не зависит.
10. Примиряюсь с неизбежным, а также с уже имеющими место неприятными обстоятельствами.
11. Четко вижу различия между целью и средствами ее достижения.
12. Способен устанавливать тесные контакты с людьми.
13. Следую этическим правилам, обладаю чувством юмора.
14. Отличаюсь терпением.

15. Обладаю высокой требовательностью к себе, отдаю себе ясный отчет в том, что человеческая натура сложна.

16. Демократичен, способен учиться у окружающих, если есть чему.

17. Считаю, что мои успехи – составная часть успехов всех прочих людей.

18. Изобретателен в своей собственной жизнедеятельности.

19. Черпаю энергию, силу, вдохновение от общения с прекрасным.

20. Составляю разумный план и стараюсь его методично реализовать.

Ключ к тесту. Оценка результатов теста.

Сопоставьте свои ответы с ключом и суммируйте набранные вами баллы:

3 балла за каждый ответ «да» и по 1 баллу за каждый ответ «нет» на вопросы 1, 5–8, 10–20;

3 балла за каждый ответ «нет» и по 1 баллу за каждый ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 9.

Интерпретация результатов.

От 20 до 30 баллов. Вы находитесь в начале пути. Вам надо работать над собой.

От 31 до 50 баллов. В вас достаточно качеств делового человека, но нужно вырабатывать терпимость, целеустремленность, требовательность к себе и другим. Избавляйтесь от эгоизма.

От 51 до 60 баллов. Вы нормальный деловой человек, однако не следует забывать, что совершенство не знает границ. Развивайте чувство юмора!

7.5. Игровая технология «Деловое совещание» («Служебная беседа»)

Цель игры – развитие у студентов практических навыков к самостоятельной работе по проведению деловых совещаний, разработке и принятию коллективного решения.

Участники игры: сотрудники предприятия (машиностроительный завод или организация любого профиля со средней или небольшой численностью персонала). В совещании участвуют директор, заместитель по производству, начальник технического отдела, начальник цеха сборки, начальник отдела маркетинга, бригадир, секретарь; группа экспертов (6 человек).

На предприятие не так давно был назначен новый директор. Он был представлен коллективу и менеджерам завода. Директору предстоит провести оперативное совещание впервые.

Ход игры. Выступление директора, реакция и вопросы от участников. Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов. Каким будет поведение директора на совещании? Что он может сказать или сделать для налаживания производства и климата в коллективе?

Принятое решение фирмы анализируется и комментируется экспертами, которые указывают, достигнута цель, поставленная перед деловым совещанием, или нет.

Рефлексия. Успешно ли прошло совещание? Все ли получилось у руководителя? Как вели себя участники? Что можно улучшить при проведении совещания?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.
2. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.
3. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.
4. Шатравко, Н. С. Управленческая культура: учеб.-метод. пособие / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки: БГСХА, 2017. – 199 с.

Тема 8. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА И ПОЛЕМИКИ

8.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Определение понятий «спор», «дискуссия», «полемика». Классификация видов спора.

2. Методы ведения переговоров: компромиссный метод переговоров, стиль уклонения, стиль сотрудничества, позиционный торг, переговоры с взаимным учетом интересов.

3. Деловая дискуссия, полемика, спор и их психологические особенности.

4. Правила диалога. Виды вопросов. Выслушивание партнера как психологический прием.

5. Подготовьте рефераты по темам: «Правила конструктивной критики», «Психологические приемы убеждения в споре», «Национальные особенности ведения деловых переговоров».

8.2. Вопросы для обсуждения в малых группах по проблемам проведения переговоров

1. Выбор места встречи, организация протокольных мероприятий, формирование делегаций, назначение главы делегации.
2. Предварительные консультации с партнером.
3. Подготовка позиции.
4. Варианты решения на переговорах.
5. Подготовка аргументации.
6. Методы подготовки к переговорам.
7. Ведение досье.
8. Типы поведения участников переговорного процесса.

8.3. Психологические тесты

Тест 1. «Умеете ли вы контролировать себя?»

Согласны ли вы с утверждением («да», «нет»).

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае «свалить дурака», чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ «да» на все остальные.

Интерпретация результатов.

Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

0–3 балла – у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимо-

сти от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов – у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7–10 баллов – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы произведете на окружающих.

Тест 2. «Моя тактика ведения переговоров»

Выберите ответы «а» или «б»

1. а) обычно я настойчиво добиваюсь своего;
б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а) я пытаюсь избежать неприятностей;
б) когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а) мне неприятно отказываться от своей точки зрения;
б) я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а) не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми;
б) разногласия всегда волнуют меня.
5. а) я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения;
б) всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а) всегда следует искать общие точки зрения;
б) следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а) я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение;
б) лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а) я обычно пытаюсь убедить других людей;
б) чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. а) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы;
б) беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а) я отстаиваю свою позицию до конца;
б) я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Интерпретация результатов.

Определите совпадения:

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает в вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что вы больше ориентированы: на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или на стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию). Естественно, вторая тактика предпочтительнее.

Тест 3. «Как вести деловые переговоры»

Инструкция. Вам предлагается 9 вопросов, на каждый из которых вы должны дать вариант ответа: «а»; «б» или «в».

1. *На чем вы настаиваете во время переговоров?*

- а) на соглашении;
- б) на своем решении;
- в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. *Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?*

- а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
- б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
- в) представляю множество вариантов на выбор.

3. *Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?*

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. *При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу», т. е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?*

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. *Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?*

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. *Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?*

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. *Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?*

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. *Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?*

- а) нет;
- б) да;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. *Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?*

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Интерпретация результатов.

Если у вас преобладают ответы группы «а», ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов группы «б», ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов группы «в», ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

8.4. Работа с кейс-ситуациями

Ситуация 1. Предложения партнера нереальны. Он явно преувеличивает свои возможности.

Варианты ваших действий.

Вариант 1. Прямо и резко сказать ему об этом. *Вариант 2.* Постараться все же найти компромисс. *Вариант 3.* Сделать вид, что вы ничего не заметили и продолжать переговоры.

Если вы избрали:

1-й вариант – переговоры могут быть прерваны, и останется неприятный осадок у той и другой стороны;

2-й вариант – лучший из всех, но самый проблематичный. Взвесьте, насколько целесообразно иметь дело с этим партнером в дальнейшем;

3-й вариант – не стоит делать вид, что вы ничего не заметили, так как противоположная сторона будет продолжать использовать блеф и ситуация еще больше усложнится.

Ситуация 2. В ходе переговоров кто-то из членов вашей делегации выступает с инициативой, которая идет в разрез с вашими планами.

Варианты ваших действий.

Вариант 1. Попросить сделать перерыв в переговорах и во время этого перерыва переговорить с подчиненными. *Вариант 2.* Жестко осадить подчиненного, не прерывая переговоров. *Вариант 3.* В ходе переговоров сказать подчиненному в мягкой форме, что он ошибся.

Если вы избрали:

1-й вариант – это будет свидетельствовать, что в вашей команде есть разные точки зрения и, возможно, внутренняя борьба. Это насторожит партнеров. У них может появиться впечатление, что вы склонны кардинально изменить условия переговоров;

2-й вариант – практически то же самое плюс неприятный осадок у того, кого грубо поставили на место;

3-й вариант – самый приемлемый. Во-первых, вы подчеркнете, что вариант, предложенный коллегой, вам известен, и по каким-либо причинам отвергнут. Во-вторых, сделаете акцент на том, что переговоры ведете вы.

Ситуация 3. Успешно ведя переговоры, вы соглашаетесь, в том числе и на то, что выходит за рамки ваших полномочий. Вы опасаетесь, что ваше руководство не одобрит принятое вами решение.

Варианты ваших действий.

Вариант 1. Продолжить переговоры в надежде, что их успех говорит сам за себя. *Вариант 2.* Сказать партнеру, что для окончательного решения вам необходимо согласовать результаты переговоров с руководством. *Вариант 3.* Ничего не говорить партнеру по переговорам, но при этом сделать запрос своему руководству.

Сложно найти правильное решение и лучше избегать подобных ситуаций. Но если все же ситуация налицо, надо учесть, с кем ведутся переговоры, каковы традиции в этой стране.

Если вы избрали:

1-й вариант – ваше руководство даст отрицательный ответ, и контракт придется расторгнуть. Под угрозой отношения с этим партнером, а не только данный контракт;

2-й вариант – достаточно безопасен, но и у него свой минус. Вы будете выглядеть как несамостоятельная фигура. Могут быть нарекания в адрес вашей фирмы, что она посылает на переговоры лицо, не уполномоченное принимать решения;

3-й вариант – в более мягкой форме, но те же проблемы, что и в первом варианте. Тут все же есть возможность скорректировать решение.

8.5. Творческие задания

Задание 1. Большую популярность в Республике Беларусь, как и в США, на родине автора, получили советы Д. Карнеги, сформулированные им в книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Большая часть рекомендаций Д. Карнеги основывается на потребности человека в самоуважении, уважении со стороны собеседника, во внимании к его потребностям. Прочитайте высказывания Д. Карнеги, прокомментируйте их.

Составьте перечень советов для успешного проведения переговоров.

Вот некоторые из советов: «Будьте искренне заинтересованы в других людях», «Запомните, что имя человека является для него самым приятным словом»; «Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал свою важность, значительность, и сделайте это искренне»; «Покажите, что вы уважаете точку зрения собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав»; «Дайте своему собеседнику почувствовать, что идея принадлежит ему»; «Обращая внимание на ошибки человека, не делайте это «в лоб»; «Прежде чем критиковать другого, говорите о собственных ошибках»; «Давайте возможность человеку спасти свое лицо», «Хвалите человека за каждое его, пусть незначительное, достижение. При этом будьте искренни и щедры на похвалу» и т. д.

Задание 2. Ученые установили, чем успешные люди отличаются от неудачников. Оказывается, они оптимистично смотрят в будущее, но при этом всегда точно знают, что будут делать в случае неудачи – если что-то пойдет не так. А вот неудачники строят только успешные сценарии, отбрасывая даже мысли о возможном проигрыше. Поэтому когда реальность вносит свои коррективы (не обязательно худшие), они

оказываются не готовыми к изменениям и отказываются от дальнейших усилий. Самое важное, что этому навыку успешных людей можно научиться.

Готовясь к переговорам, спрогнозируйте, что может произойти в результате самого неблагоприятного (неудачного) стечения обстоятельств. Затем составьте список «5 худших последствий» и, конечно же, обязательно спланируйте свои действия для каждого из вариантов. Тогда никакие обстоятельства не застигнут вас врасплох.

5 худших последствий

№ п. п.	Худшие последствия	Вероятность	Мои действия
1			
2			
3			
4			
5			

8.6. Игровая технология «Собеседование»

Цель игры – тренировка аргументации и стрессоустойчивости.

Ход игры. Вызываем двух участников. Один проводит, другой проходит собеседование. Соискатель должен использовать как можно больше аргументации, почему должны взять именно его (или почему действительно необходимо увеличить ему зарплату).

Остальные члены группы являются наблюдателями и оценивают качество проведенной беседы.

Рефлексия. Удалось ли выполнить поставленную задачу? Что помогло/помешало? Затем участники меняются ролями в этой же паре.

Оценка качества проведенной беседы

Вопросы для оценки качества беседы	Правильно	Частично правильно	Неправильно
Четко ли сформулировал вопросы руководитель?			
Удалось ли руководителю сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию			

Правильно ли задавал руководитель наводящие вопросы, не подсказывал ли готовые ответы?			
Ясно ли руководитель представлял себе цель и задачи данной беседы?			
Правильно ли руководитель использовал во время беседы невербальные сигналы?			
Проходила ли беседа в форме диалога? Выслушивал ли руководитель аргументы подчиненного?			
Удалось ли руководителю создать непринужденную атмосферу? Правильно ли он использовал с этой целью психологические приемы?			
Грамотно ли руководитель оценивал психотип подчиненного, использовал ли его особенности в коммуникативной стратегии?			
Правильно ли выбрал руководитель модель общения?			
Оцените культуру речи руководителя			
Эффективно ли прошла деловая беседа? Все ли цели достигнуты?			

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.
2. Кремень, М. А. Практическая психология управления: пособие / М. А. Кремень. – Минск: ТетраСистемс, 2011. – 400 с.
3. Трусь, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусь. – Минск: Выш. шк., 2014. – 317 с.

4. Урбанович, А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск: Харвест, 2007. – 640 с.

5. Фомин, Ю. А. Психология делового общения / Ю. А. Фомин. Минск: Амалфея, 2000. – 132 с.

6. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.

Тема 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И РИТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

9.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Логико-композиционная структура текста публичного выступления.

2. Виды аргументов. Способы и методы аргументации.

3. Приемы привлечения и удержания внимания аудитории.

4. Логические основы публичной речи руководителя:

а) основные законы логики в речи: закон тождества, закон противоречия, закон исключенного третьего, закон достаточного основания;

б) структура доказательства. Виды доказательства;

в) техника и аспекты аргументации.

5. Подготовьте рефераты по темам: «Законы логики в речи руководителя», «Как завоевать внимание аудитории», «Из истории ораторского искусства».

9.2. Задания и упражнения

Задание 1. Выполнить тренинг «Комплимент».

Сядьте в круг и внимательно посмотрите на сидящего справа. Найдите в нем достоинства и скажите ему комплименты. Начинает любой из членов группы. Человек, которому сделан комплимент, должен поблагодарить и сказать комплимент следующему студенту, сидящему рядом.

Задание 2. Изменить логическое ударение, т. е. выделить голосом различные слова в предложении.

Люблю грозу в начале мая.

Как меняется смысл высказывания?

Люблю (не люблю). Грозу (дождь, солнце). В начале (в середине, в конце). Мая (апреля, июня, сентября).

Задание 3. Произнесите фразу (Он молодец) с разной интонацией: с восторгом, сомнением, презрением, гневом, равнодушием. Ни слова

не меня в этой фразе, меняем ли мы смысл сказанного? С помощью чего мы этого добиваемся?

Задание 4. Упражнение для развития речи, которое заставляет вещи вокруг нас оживать и по-разному относиться к нам.

Можно сказать: я проснулся рано. А можно: я проснулся с первыми лучами солнца; или – меня разбудили лучи солнца, пролезшие через неплотно задернутые шторы. Можно сказать: я пошел на кухню. А можно: в предвкушении ароматного кофе и свежей булки я пошел на кухню. Можно сказать: я выпил чашку кофе и взбодрился. А можно: кофе вернул меня к жизни.

Опишите свой день с использованием риторических выразительных средств.

Задание 5. Прочитайте «Советы молодому оратору».

1. Говори только о том, что хорошо знаешь, что волнует тебя лично, что тебе лично интересно.

2. Уважай своих слушателей, не думай, что они глупее тебя.

3. Не кричи. Убеждай аргументами и фактами, а не силой голоса.

4. Не стремись сказать сразу о многом. Будь кратким, но убедительным и логичным.

5. Говори проще.

6. Обращайся не только к разуму, но и к сердцу слушателей.

7. Следи за правильностью своей речи. Если не уверен, что произнесешь слово с правильным ударением или неточно знаешь значение слова или выражения – замени его другим.

8. Употребляй пословицы, поговорки, крылатые выражения. Они – твои друзья и помогут сделать твою речь более образной и выразительной.

9. Помни, что удачным выступление бывает тогда, когда оно хорошо продумано и подготовлено.

Проанализируйте каждый приведенный выше совет с точки зрения того, какое правило подготовки публичного выступления из перечисленных выше он представляет, с каким правилом подготовки публичного выступления совпадает.

Задание 6. Упростите фразу синтаксически и лексически, разбив ее на несколько предложений и подготовив ее таким образом к восприятию на слух.

1. В принципе имеется несколько важных причин, объясняющих, почему молодежь не любит слушать симфоническую музыку, предпо-

читая ей легкую, а также почему современные молодые люди предпочитают танцевальную музыку серьезной.

2. Следует срочно приложить все необходимые усилия для ликвидации негативных последствий произошедшего, создав специальную комиссию из специалистов, имевших опыт работы в подобных ситуациях.

9.3. Задания для работы в малых группах

Задание 1. Какие утверждения правильные?

1. Оратор должен позаботиться о свежем воздухе в аудитории.
2. Лучше выступать на ярком фоне.
3. Лучше выступать с трибуны.
4. Лучше выступать, стоя рядом с трибуной.
5. Нельзя иметь за спиной во время выступления движущиеся предметы или людей.
6. Эффективно выступление на фоне букета с цветами.
7. Если впереди есть свободные места, всех слушателей с задних рядов надо пересадить вперед.
8. Если слушатели сели в задние ряды, надо подойти к ним.
9. Оратор может сидеть за столом во время выступления.
10. В малоподготовленной аудитории вступление должно быть развернутым.
11. В высокообразованной аудитории вступление должно быть развернутым.
12. Зачин нужен в малоподготовленной аудитории.
13. Зачин нужен в тех случаях, когда лектора аудитория не знает.
14. В завязке обозначается проблема и увязывается с интересами слушателей.
15. В зачине обозначается проблема и увязывается с интересами слушателей.
16. Возбуждение любопытства – универсальный способ привлечения внимания.
17. Обращение к конфликту, борьбе – универсальный способ привлечения внимания.
18. Изложение во вступлении целей и задач выступления эффективно в любой аудитории.
19. Изложение во вступлении целей и задач выступления эффективно в компетентной аудитории.
20. Эффективно начинать выступление с шутки.

Задание 2. Что такое парадокс? Почему эффективен прием «Используйте парадоксы»? Почему парадокс как прием убеждения нуждается в тщательном обдумывании?

Объясните смысл парадоксов.

Из двух ссорящихся всегда виноват тот, кто умнее (В. Гете).

Опыт как клюка – помогает ходить, но мешает летать.

Талантам надо помогать, бездарности пробьются сами.

В мире нет вечных двигателей, зато сколько угодно вечных тормозов.

Самый легкий способ казаться умным – быть пессимистом (Е. Евтушенко).

Этикет – это разум для тех, кто его не имеет (Вольтер).

Умное лицо еще не признак ума.

Когда открыты все пути, кто-нибудь обязательно пойдет по кривой дорожке.

Деньги не делают человека счастливым, но успокаивают чрезвычайно.

Счастье – это не станция назначения, а способ путешествия.

Друзья бывают фальшивые, враги – всегда настоящие.

Если человек отдал жизнь за идею, это вовсе не означает, что он погиб за правое дело (О. Уайльд).

Научить нельзя, научиться можно (С. Михоэлс).

Учитель – не тот, кто учит, а тот, у кого учатся.

Вежливость – это разница между тем, что вы думаете и тем, что вы говорите.

9.4. Творческие задания

Задание 1. Многие известные люди говорили о важности риторической подготовки. Прочитайте данные высказывания.

Нет выше наслаждения, нет более утешительного чувства, как двигать тысячи людей одним словом, одним взглядом (*М. С. Щенкин*).

Господам в присутствии речь держать не по писаному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была (*Указ Петра I*).

Цицерон как-то сказал: «Ведь бывает, что человек судит здорово, но внятно изложить свои мысли не может».

Вот что пишет английский психолог Н. Коупленд: «Аудитория должна думать о том, что говорят, а не о том, кто говорит. Ей должно казаться, что она слушает свои собственные мысли, а не мысли лекто-

ра. Пусть слушатели думают, что в их знаниях заслуга принадлежит только им».

Приведите свои аргументы важности владения навыками ораторской речи для современного руководителя.

Задание 2. Напишите и произнесите текст *поздравительной речи*. Обязательно используйте известные вам риторические фигуры, чтобы добиться эмоционального разговорного стиля. Темой вашей поздравительной речи может стать любой приближающийся праздник или любой выдуманный повод. Можно написать и произнести: «Свадебное поздравление», «Поздравление с юбилеем», «Хвалу Дуракам» (в честь 1-го апреля), «Юбилей города» и т. д.

Речь должна быть рассчитана на 2–3 мин, на подготовку дается 10–15 мин.

Задание 3. Составьте текст *приветственной речи*.

Структура приветственной речи:

1. Обращение. Слова приветствия.
2. Краткая характеристика события.
3. Успехи и достижения, перспективы.
4. Пожелания.

Схема оценки приветственной речи:

1. Тема и цель:
 - соответствуют ли событию?
 - подходят ли аудитории?
2. Вступление:
 - оригинально ли?
 - создает ли определенный эмоциональный настрой?
3. Главная часть:
 - конкретно ли содержание?
 - яркие ли примеры?
 - выразительны ли речевые средства?
 - достигнута ли цель?
4. Заключение:
 - ярко ли? Вдохновило ли слушателей?
5. Произнесение:
 - произнесена ли речь с воодушевлением?
 - правильна ли поза?
 - уместны ли жесты и мимика?
 - удачен ли темп речи?
 - есть ли речевые ошибки?
6. Советы выступающему.

Задание 4. Выступите с речью: «Самый счастливый (грустный) день в моей жизни» с использованием тропов и риторических фигур. Речь должна звучать 2–3 мин. Выработайте чувство времени!

Начните свое выступление со следующего:

- обращение к событию, времени, месту;
- возбуждение любопытства;
- обращение к борьбе, конфликту, противоречиям;
- демонстрация какого-либо предмета и др.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аминов, И. И. Психология делового общения: учебник / И. И. Аминов. – Москва: Юнити, 2018. – 270 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – Москва: Юрайт, 2016. – 463 с.
3. Павлова, Л. Г. Русский язык. Культура речи. Деловое общение: учебник / Л. Г. Павлова, Л. А. Введенская, Е. Ю. Кашаева. – Москва: Кнорус, 2019. – 540 с.
4. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.

Тема 10. ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

10.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Исторические традиции этики делового общения. Понятие этики, морали, этикета в деловом общении.
2. Этические нормы организации и руководителя. Управление этическими нормами коллектива.
3. Процессы формирования коллектива, структура организационной культуры предприятия.
4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем и подчиненным.
5. Этикет и манеры поведения. Этикет в культуре внешности.
6. Понятие имиджологии. Имидж делового человека. Основные ошибки в оформлении внешности делового человека.
7. Подготовьте рефераты по темам: «Речевой этикет в деловом общении», «Этикет деловых приемов», «Основные требования к формированию имиджа руководителя».

10.2. Задания и упражнения

Задание 1. Составьте психологический автопортрет, выделяя свои достоинства, которыми могли бы заинтересовать потенциальных работодателей.

Задание 2. Прочитайте предлагаемые рекомендации, продумайте варианты одежды для следующих деловых целей: самопрезентация; участие в деловом совещании; вечерний ужин с деловыми партнерами.

Рекомендации:

1. Самое важное правило – одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой дресс-код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто похож на них самих, поэтому одевайтесь в соответствии с общим стилем своей будущей аудитории.

2. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не перестарайтесь в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женский, хорошо на ней сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску.

3. Никогда не позволяйте, чтобы впечатление от вашей внешности превалировало над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока своего предмета, то вам, скорее, поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.

Задание 3. Назовите, какие формулы речевого этикета вы используете, если вам придется обратиться:

- 1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- 2) к милиционеру, чтобы уточнить, как проехать на выставку;
- 3) к секретарю в приемной, чтобы узнать, когда начнется совещание у начальника;
- 4) к руководителю организации, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
- 5) к приятелю, чтобы попросить у него учебник;
- 6) к преподавателю, чтобы попросить его принять у вас досрочно экзамен.

Задание 4. Дайте определение понятиям «этика», «общение», «деловое общение», «мораль».

Каковы средства и способы повышения уровня этичности делового общения?

10.3. Деловой этикет: ритуал представления

1. Правила представления и деловых бесед основаны на нормах общепринятого этикета и здравом смысле.

2. Когда вас представляют, скажите: «Здравствуйтесь» либо «Приятно познакомиться», протяните руку и смотрите в это время человеку в глаза.

3. Представляя людей, называйте имя и фамилию. Улыбайтесь и говорите отчетливо. Скажите несколько слов неличного характера о каждом из тех, кого вы знакомите.

4. Представьтесь сами, если вас некому представить.

5. Никогда не спрашивайте: «Вы меня помните?», – лучше представьтесь еще раз.

6. Младшего представляют старшему.

7. Пол не имеет значения. В общественном этикете принято мужчину представлять женщине, но в бизнесе это правило не обязательно.

8. Молодые пары представляют более старшим по возрасту парам.

9. Если вы знакомите равных по положению людей, представьте того, кто вам менее знаком, тому, кого вы лучше знаете.

10. Нетитулованного человека следует представлять человеку с титулами.

11. В большой группе одного человека представляйте сразу несколькими.

12. Во время церемонии представления могут возникнуть непростые ситуации, типичные из которых приведены ниже.

13. Когда представляют вас, всегда снимайте перчатки, исключая случаи, когда они являются элементом официальной одежды или на улице слишком холодно.

14. Если ваши руки вдруг заняты (папками, например), просто кивните в ответ головой.

15. Если человек, представляющий вас, вдруг забыл ваше имя, тотчас подскажите ему, чтобы устранить неловкость.

16. Если вы, представляя кого-либо, забыли его (ее) имя, сведите это к шутке вроде: «Сбой программы, извините». Если в этом случае человек не догадался подсказать вам свое имя, спросите об этом прямо.

17. Если вы уже познакомились с человеком, но он не узнает вас, представьтесь ему еще раз. Не делайте из мухи слона.

10.4. Тест на этику поведения в организации

Определите систему ценностей в следующих ситуациях, оценив ее в баллах: совершенно не согласен – 0 баллов, не согласен – 1 балл, согласен – 2 балла, совершенно согласен – 3 балла.

1. Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству.

2. Возможны случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.

3. Не всегда можно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.

4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.

5. Нам следует делать так, как велют наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.

6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.

7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.

8. Я бы раскрыл «желательную дату» отгрузки заказа, чтобы заполнить этот заказ.

9. Можно воспользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.

10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.

11. Если ради получения крупного контракта потребуются банкет или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.

12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.

13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки» (Этическая проблема та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи).

14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.

15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, ручки, бумага) для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.

Интерпретация результатов:

0 баллов – готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого.

1–5 баллов – вам можно идти в епископы.

6–10 баллов – высокий этический уровень.

11–15 баллов – приемлемый этический уровень.

16–25 баллов – средний этический уровень.

26–35 баллов – требуется моральное совершенствование.

36–44 баллов – происходит быстрое соскальзывание в пропасть.

45 баллов – охраняйте ценные вещи от самого себя.

Тест «Насколько этично ваше поведение на работе»

Цель данного теста – выявить установки на соблюдение служебной этики.

Определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Количество баллов, соответствующее ответам: «часто» – 4, «время от времени» – 3, «редко» – 2, «никогда» – 1.

Опросник.

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то поступаю следующим образом.

1. Я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне тем не менее продолжают платить деньги за весь рабочий день.

2. Я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне тем не менее продолжают платить деньги за весь рабочий день.

3. Я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне тем не менее продолжают платить за весь рабочий день.

4. Я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной.

5. Я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров.

6. Занимаюсь своими личными делами во время работы.

7. Я использую ксерокс в офисе в своих личных целях.

8. Я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю.

9. Я уношу домой часть продукции, производимой компанией.

10. Я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;

11. Я заставляю компанию платить за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, не было.

12. Я использую служебную машину в своих личных целях.

13. Я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании.

14. Я беру с собой родственника или друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании.

15. Я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Обработка и интерпретация результатов. Подсчитайте количество баллов. У вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, то чем меньше очков вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе.

До 30 баллов – высокий уровень.

30–38 баллов – средний уровень.

Свыше 38 баллов – низкий уровень.

Тест «Знакомы ли вы с правилами хорошего тона?»

Цель – проверить знание правил хорошего тона.

Выберите один из вариантов.

1. *Вы садитесь за стол, который сервирован разными столовыми приборами. В центре возвышается белая накрахмаленная салфетка. Что вы станете с ней делать?*

- а) развернете и положите на колени;
- б) заткнете за воротник.

2. *Перед вами несколько ножей и вилок. Какими приборами вы воспользуетесь сначала?*

- а) теми, что лежат дальше от тарелки;
- б) теми, что лежат ближе к тарелке.

3. *В гостях за обеденным столом гость-мужчина сидит в окружении женщин, т. е. слева и справа от него находятся женщины. Кому из них он должен уделять преимущественное внимание?*

- а) той, что сидит слева от него;
- б) той, что сидит справа.

4. *Вам подали второе блюдо:*

- а) следует сразу разрезать мясо на более мелкие части;
- б) постепенно отрезать мелкие кусочки.

5. *Можно ли в гостях второй раз взять понравившееся кушанье?*

- а) да;
- б) нет.

6. Если вы хотите попробовать кушанье, которое стоит далеко от вас, то:

- а) вы сами потянетесь за ним;
- б) попросите передать его вам.

7. В гостях вы съедите все, что положили на свою тарелку, даже если не хотите:

- а) да;
- б) нет.

8. Если вам не нравится предлагаемая хозяйкой еда, вы поблагодарите ее и откажитесь:

- а) не объясняя причин;
- б) объясните причину отказа.

9. Считаете ли вы, что хлеб из хлебницы надо брать:

- а) вилкой;
- б) рукой.

10. Вы обедаете в ресторане, где вас обслуживает официант. Вы закончили есть второе и хотите показать официанту, чтобы он убрал прибор. Для этого:

- а) положите нож и вилку на тарелку параллельно друг другу ручками вправо;
- б) положите нож и вилку острыми концами в тарелку.

Обработка результатов.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Варианты ответа	Вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	5	5	0	0	5	0	5	5	0	5
б	0	0	5	5	0	5	0	0	5	0

Интерпретация результатов.

45–50 баллов – отлично;

35–40 баллов – хорошо;

25–30 баллов – удовлетворительно;

0–20 баллов – плохо, вам необходимо работать над изучением правил хорошего тона.

10.5. Психологический практикум

Этот графический тест – еще один способ узнать себя, свой характер и то, насколько вы уверены в себе. Психометрические

тесты, как и любые проективные методики, бывают очень точны, но только в том случае, когда вы отвечаете первое, что пришло в голову. Если же вы начинаете раздумывать, какой ответ дать - точность теста снижается.

Итак, перед вами четыре набора картинок. В каждом наборе, не задумываясь выберите ту, которая у вас ассоциируется с соответствующим понятием.

1. Выберите символ, который у вас ассоциируется с ДВИЖЕНИЕМ.



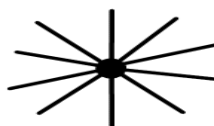
а = 4



б = 8



в = 2



г = 10

2. Выберите символ, который у вас ассоциируется со СПОКОЙСТВИЕМ.



а = 10



б = 8

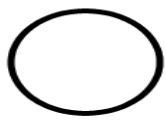


в = 2



г = 4

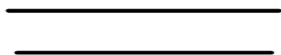
3. Выберите символ, который у вас ассоциируется с УВЕРЕННОСТЬЮ.



a = 10



r = 4



v = 6



r = 2

5. Выберите символ, который у вас ассоциируется с НЕУВЕРЕННОСТЬЮ.



a = 10



b = 8



v = 2



r = 6

Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

Интерпретация результатов.

8–13 баллов. Ваше поведение зависит, прежде всего, от окружающих. Вы легко падаете духом, легко воодушевляетесь, с трудом занимаетесь тем, что вам не нравится. На вас сильно влияет окружающая обстановка, поэтому нельзя сказать, что вы – хозяин своих решений. Вы слишком эмоциональны, руководствуетесь настроением.

14–20 баллов. Хотя вы и «плывете по течению», но стремитесь найти свой стиль. Вы критически относитесь к себе, так что окружающие не могут на вас повлиять, если у них не имеется убедительных аргументов. Если здравый смысл подсказывает вам, что позиция, ко-

тору вы до сих пор защищали, вам во вред, то вы в состоянии от нее отказаться.

21–27 баллов. Вы считаете себя непогрешимым. Но вы все же подвержены внешнему влиянию. Вы стремитесь найти «золотую середину» между собственными взглядами, убеждениями и теми ситуациями, которые ставит перед вами жизнь. Вам помогает то, что инстинктивно вы выбираете верный путь.

28–34 балла. Вам нелегко бывает отказаться от своих взглядов, принципов. Чем больше кто-то стремится повлиять на вас, тем сильнее ваше сопротивление. Но, в сущности, за вашим упорством скрывается не столько уверенность в самом себе, сколько страх, боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

35–40 баллов. Если уж вам что-то придет в голову, то никто вас не переубедит. Вы безоглядно идете к целям, которые поставили. Но тот, кто знает вас хорошо, предвидя вашу реакцию, может умело и незаметно поправить ваши действия. Так что вам стоило бы проявлять поменьше упорства и побольше сообразительности.

10.6. Творческий конкурс «Портрет преуспевающего делового человека»

Составьте портрет современного делового человека по важным психологическим характеристикам.

10.7. Кейс-технология «Национальные особенности речевого этикета»

Определите характерные особенности национальных деловых культур по речевым ситуациям.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник и практикум / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. – Москва: Юрайт, 2016. – 463 с.
2. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений: учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
3. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения: учебник и практикум / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова. – Москва: Юрайт, 2016. – 408 с.
4. Родыгина, Н. Ю. Этика деловых отношений: учебник и практикум / Н. Ю. Родыгина. – Москва: Юрайт, 2016. – 431 с.
5. Шатравко, Н. С. Управленческая культура и психология делового общения: курс лекций / Н. С. Шатравко. – Горки: БГСХА, 2021. – 199 с.

Тема 11. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

11.1. Вопросы для повторения и обсуждения

1. Назовите основные структурные компоненты конфликта.
2. Опишите этапы конфликта с момента его возникновения и до разрешения.
3. Перечислите конструктивные и деструктивные последствия конфликтного взаимодействия.
4. Чем сопровождаются межгрупповые конфликты?
5. Каковы причины конфликтов в системе руководитель – подчиненный?
6. Какие существуют прямые и косвенные методы разрешения конфликта?
7. Какие методы наиболее эффективны для разрешения конфликтов в организации?
8. Конфликтной называют личность, которая является инициатором конфликтов, причем негативных (деструктивных). А кто такой бесконфликтный человек?
9. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, поясните, в чем выражаются позитивные функции конфликта и его деструктивные проявления.
10. Поясните сущность формулы конфликта: конфликт = конфликтная ситуация (КС) + конфликтное поведение (КП).
11. Поясните, почему вопрос о возникновении конфликтов является одним из самых сложных в социально-психологической проблематике их изучения.
12. Верно ли, что конфликт по существу своему – дисфункция общества, аномалия общественной жизни или норма отношений, неизбежное явление? Любой ответ поясните.
13. Поясните, всегда ли конформизм характеризуется несогласованностью реального поведения личности и ее внутренней позиции.
14. Находится ли руководитель, выбирающий себе заместителя из двух претендентов, в состоянии внутриличностного или межличностного конфликта? Любой ответ поясните.

11.2. Задания и упражнения

Задание 1. Творческая работа «Анализ конфликтной ситуации».

Вспомните конфликтную ситуацию на улице, в общественном транспорте, в учреждениях сферы обслуживания и т. п., свидетелем

которой вы были, и проанализируйте ее, ответив на следующие вопросы:

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

Задание 2. Верно или неверно:

1. Одно из основных умений бесконфликтного общения – умение конструктивно критиковать других людей.
2. Конфликт может играть положительную роль в динамике развития группы.
3. Наличие постконфликта говорит о неполном решении проблемы.
4. Любой конфликт сказывается на динамике группы, но не на нервно-психическом состоянии сотрудника.
5. Чаще всего конфликт провоцирует не смысл слов, а то, каким тоном они произносятся.
6. Нарушение интимной дистанции в общении малознакомых людей чаще всего приводит к конфликту.

Задание 3. Работа с кейс-ситуациями. Дайте аргументированное решение и предложите выход из ситуации:

1. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом.

2. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт.

3. Начальник сообщает подчиненному, что в следующем месяце отправляет его на курсы повышения квалификации. Подчиненный отказывается, ссылаясь на то, что до пенсии ему осталось полтора года.

5. Частное такси подвезло пассажира к нужному месту. Водитель называет цену, с которой пассажир не согласен. Счетчика нет, о цене заранее не договаривались.

Задание 4. Проанализируйте следующие ситуации.

Ситуация 1. Вы – руководитель. Беседуете со способной женщиной, желающей поступить к вам на работу. Уровень ее образования и квалификации выше, чем у мужчин, с которыми вы беседовали раньше. Однако у вас есть четкое ощущение, что ее прием на эту должность вызовет отрицательную реакцию со стороны ваших коллег, среди которых нет женщин, и может раздосадовать вышестоящее начальство. Как вы поступите? Аргументируйте ответ.

Ситуация 2. Вы приняли на работу способного молодого специалиста, только что окончившего престижный вуз. Он отлично справляется с работой, им довольны клиенты. Но вместе с тем отношения в коллективе, в общении с другими работниками у него не складываются, поскольку он довольно резок и заносчив. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступила письменная жалоба по поводу его грубости. Какие замечания необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения?

Ситуация 3. 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 4. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, 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 предпримете?

Ситуация 5. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудница 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 6. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз прекращать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свою точку зрения?

Ситуация 7. Ваш заместитель – очень опытный специалист, он знает работу как свои пять пальцев, практически незаменим; когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо, однако знаете, что это бесчувственный человек и никакие гуманные 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?

11.3. Психологические тесты

Тест 1. «Самооценка конфликтности»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. *Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?*

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. *На собраниях вы критикуете руководство за допущенные ошибки?*

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. *Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?*

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция:

а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;

б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;

в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обя-

занности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню...
Возмущает ли вас это?

а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу – повару, уборщице или срываю свой гнев на жене.

11. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Интерпретация результатов.

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 баллов. Оценка ответов представлена в ключе.

Варианты ответа	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 баллов. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 баллов. О вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 баллов. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

Тест 2. «Подверженность стрессу»

В каждой из приведенных ниже шести групп утверждений выберите те, которые соответствуют вашему характеру.

1. а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в спортивных или азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность;

б) если в игре вы теряете несколько очков или представитель (представительница) противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые ваши знаки внимания, то вы сдаетесь и выходите из игры;

в) вы избегаете какой бы то не было конфронтации.

2. а) вы честолюбивы и хотите многого достичь;

б) вы сидите и ждете «у моря погоды»;

в) вы ищете предлог увильнуть от работы.

3. а) вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело;

б) вы надеетесь, что кто-то будет вас «подстегивать»;

в) когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе.

4. а) вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе вы высказываетесь чересчур категорично и перебиваете других;

б) когда вам отвечают «нет», вы реагируете совершенно спокойно;

в) вам с трудом удается выражать свои чувства и тревоги.

5. а) вам часто становится скучно;

б) вам нравится ничего не делать;

в) вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не со своими собственными.

6. а) вы быстро ходите, едите и пьете;

б) если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит;

в) вы сдерживаете свои чувства.

Обработка результатов:

а – 6 баллов; б – 4 балла; в – 2 балла.

Интерпретация результатов.

24–36 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут появиться симптомы болезней, которые вызваны стрессом, – сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишеч-

ника. С вами, должно быть, очень трудно ужиться. Самое главное для вас сейчас – научиться успокаиваться, это нужно вам самим и всем окружающим вас людям.

18–24 балла. Вы человек спокойный и неподверженный стрессу. Если вы набрали ненамного больше 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

12–18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

11.4. Тренинг на умение создавать эвфемизмы

Справка. «Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, т. е. это синонимы, смягченные по смыслу.

Цель тренинга научиться пользоваться «мягкими» словами для избегания конфликтных ситуаций. Например, вместо «Он умер» лучше сказать – «Он ушел из жизни». Слово «бедный» заменить на «нуждающийся» или сказать: «Он из категории самых незащищенных людей».

Прочитайте данные варианты. Составьте с ними предложения. Оцените стилистическую разницу между предложениями.

Бродяга – человек без определенного места жительства.

Вредный – человек с характером.

Скупой – бережливый.

Маленькая ростом – миниатюрная.

Старый – человек преклонного, зрелого возраста.

Инвалид – человек с ограниченными способностями.

Трусливый – осторожный.

Урод – малопривлекательной наружности.

Пьяница – увлекающийся алкоголем.

Грубый – брутальный.

Жирная – пышечка, «весомых достоинств».

Худящая – тонкая, стройная.

Страшно – тревожно.

Неудача – на пути к победе.

Провал – затруднительное положение.
Провальный – неэффективный.
Ненадежный – изменчивый.
Выскочка – человек с амбициями.
Дешевая вещь – доступная вещь.
Безалаберный – неаккуратный, не достаточно прилежный.

11.5. Ролевая игра «Конфликтный клиент»

Игра проводится в парах. Начальник отдела отвечает на звонок разгневанного клиента по телефону. Клиент высказывает претензии по поводу качества товара. Оценивается, сможет ли менеджер справиться с конфликтной ситуацией и построить разговор должным образом.

11.6. Рефлексия

Задание 1. Какой опыт вы извлекли из конфликтной ситуации, в которой вам довелось оказаться? Выразите кратко в форме правила, пожелания, совета?

Задание 2. Закончите фразу: «В конфликтной ситуации большинство людей...».

Задание 3. Составьте таблицу, где отметьте плюсы и минусы, которые дает нам участие в конфликте.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Емельянов, С. М. Конфликтология: учебник и практикум / С. М. Емельянов. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 322 с. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/438314>.
2. Светлов, В. А. Конфликтология: учебник для бакалавриата и магистратуры/ В. А. Светлов, В. А. Семенов. – Москва: Юрайт, 2019. – 352 с.
3. Трусъ, А. А. Психология управления: учеб. пособие / А. А. Трусъ. – Минск: Выш. шк., 2014. – 317 с.
4. Федорова, А. В. Конфликтология. Для экономистов и менеджеров: учеб. пособие / А. В. Федорова. – Москва: КноРус, 2019. – 212 с.
5. Шатравко, Н. С. Управленческая культура: учеб.-метод. пособие / Н. С. Шатравко, Т. А. Захаренко. – Горки: БГСХА, 2017. – 199 с.

ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вариант 1

1. *В структуре общения выделяют следующие стороны:*
 - а) эмоциональную;
 - б) коммуникативную;
 - в) интерактивную;
 - г) невербальную;
 - д) перцептивную.
2. *Коммуникативный компонент общения означает:*
 - а) передачу и обмен информацией;
 - б) взаимодействие человека с человеком;
 - в) взаимодействие человека с объектом;
 - г) восприятие другого человека.
3. *Перцептивный компонент общения означает:*
 - а) передачу и обмен информацией;
 - б) взаимодействие человека с человеком;
 - в) взаимодействие человека с объектом;
 - г) восприятие и понимание другого человека.
4. *Учение, центральной проблемой которого является добро и зло, называется:*
 - а) этикой;
 - б) моралью;
 - в) нравственностью.
5. *Какие элементы входят в структуру этики?*
 - а) нравы – обычай – мораль;
 - б) история этики – теория морали – прикладная этика;
 - в) моральное сознание – моральное поведение – моральные нормы.
6. *Этика – это:*
 - а) наука, предметом которой является мораль;
 - б) наука, предметом которой является общество;
 - в) наука, предметом которой является мировоззрение.
7. *Прикладная этика включает:*
 - а) теорию морали;
 - б) этику делового общения;
 - в) нормативную этику.

8. *Деловое общение основывается на знаниях:*

- а) социологии;
- б) психологии;
- в) менеджмента;
- г) логики.

9. *К вербальным средствам общения относятся:*

- а) устная речь;
- б) письменная речь;
- в) устная и письменная речь;
- г) интонации голоса.

10. *Какие из перечисленных средств общения относятся к невербальным?*

- а) жесты;
- б) позы;
- в) мимика;
- г) все перечисленные;
- д) выражение лица.

11. *Чье восприятие образа другого человека более объективно?*

- а) человека с положительной самооценкой, адаптированного к внешней среде;
- б) эмоциональной женщины;
- в) человека авторитарного типа;
- г) конформной (склонной к приспособленчеству) личности;
- д) человека с низкой самооценкой.

12. *Для результативного проведения деловых встреч, бесед, переговоров необходимо:*

- а) контролировать свои движения и мимику;
- б) стараться интерпретировать реакции партнера;
- в) понимать язык невербальных компонентов общения;
- г) пользоваться всеми вышеперечисленными пунктами.

13. *Конфликт – это:*

- а) борьба мнений;
- б) спор, дискуссия по острой проблеме;
- в) противоборство на основе столкновения противоположно направленных мотивов или суждений;
- г) соперничество, направленное на достижение победы в споре;
- д) столкновение противоположных позиций.

14. *Противоборство – это:*

- а) открытое высказывание несогласия по какому-либо вопросу;

- б) столкновение интересов;
- в) нанесение взаимного ущерба;
- г) борьба мнений;
- д) соперничество по поводу какого-либо предмета.

15. *Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта между субъектами социального взаимодействия являются:*

- а) наличие у них противоположных суждений или мотивов и желание хотя бы одного из них одержать победу над другим;
- б) наличие у них противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними;
- в) наличие у них противоположных позиций и активные действия обеих сторон по достижению своих позиций;
- г) наличие у них противоположно направленных мотивов и открытые заявления о своих требованиях;
- д) наличие противоположных интересов у каждого из них и отсутствие возможностей по их реализации.

16. *Конфликтная ситуация – это:*

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;
- д) этап развития конфликта.

17. *Причина конфликта – это:*

- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
- б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
- в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
- г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- д) то, из-за чего возникает конфликт.

18. *То, из-за чего возникает конфликт, – это:*

- а) мотивы конфликта;

- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;
- г) стороны конфликта;
- д) образ конфликтной ситуации.

19. *Инцидент – это:*

- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт;
- д) необходимое условие конфликта.

20. *Стороны конфликта – это:*

- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта, и посредник (медиатор);
- д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

21. *К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?*

- а) межличностному бурному и быстротекущему;
- б) межличностному, конструктивному;
- в) межличностному, экономическому;
- г) острому и длительному;
- д) деструктивному.

22. *Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми:*

- а) в служебной сфере;
- б) сфере общения;
- в) в процессе взаимодействия;
- г) в личном плане.

23. *К видам общения относятся:*

- а) экстремальное общение;

- б) деловое общение;
- в) взрослое общение;
- г) оптимальное общение.

24. *Специфической особенностью делового общения является:*

- а) неограниченность во времени;
- б) регламентированность;
- в) отсутствие норм и правил;
- г) разговор по душам.

Вариант 2

1. *Деловой этикет включает в себя группы правил:*

- а) нормы, взаимодействие равных по статусу;
- б) наставления, определенный контакт руководителя и подчиненного;
- в) требования руководителя к высшему управленческому звену;
- г) приказы подчиненного для руководителя.

2. *Служебные контакты должны строиться:*

- а) на партнерских началах;
- б) взаимном интересе;
- в) личной выгоде;
- г) корыстном интересе.

3. *Важным элементом деловой беседы является умение:*

- а) говорить;
- б) молчать;
- в) критиковать.

4. *Наиболее распространенной формой делового общения является:*

- а) монолог;
- б) общение с группой;
- в) диалоговое общение;
- г) молчание.

5. *Главное требование культуры общения по телефону – это:*

- а) краткость (лаконичность) изложения;
- б) длительность общения;
- в) жесткость в разговоре.

6. *Деловые беседы и переговоры осуществляются в форме:*

- а) невербальной;
- б) вербальной;
- в) рефлексивной;
- г) неререфлексивной.

7. *Деловая беседа может:*
- а) предварять переговоры;
 - б) вредить переговорам;
 - в) быть их составной частью.
8. *Общение всегда есть диалог:*
- а) одного человека с другим;
 - б) наедине с собой;
 - в) человека с машиной;
 - г) технических устройств.
9. *Профессиональное общение руководителя зависит:*
- а) от характера взаимосвязей и взаимоотношений с подчиненными;
 - б) установок и ценностей руководителя;
 - в) характера взаимосвязей и взаимоотношений с коллегами;
 - г) все ответы верны.
10. *Основная задача руководителя в процессе управления людьми состоит во взаимодействии:*
- а) с персоналом;
 - б) с высшим руководством;
 - в) с подрядчиками;
 - г) с клиентами.
11. *Управленческая деятельность часто протекает на фоне действия ситуаций:*
- а) противоположных;
 - б) конфликтных;
 - в) стрессовых;
 - г) нестандартных.
12. *Наращивание напряженности, рост предубежденности в отношении другой стороны в конфликте:*
- а) экспрессия;
 - б) эскалация;
 - в) эмпатия.
13. *Выход из конфликта предполагает:*
- а) эскалацию конфликта;
 - б) игнорирование ситуации;
 - в) определение причины конфликта;
 - г) поиск путей решения конфликта.
14. *Деловая беседа:*
- а) характеризуется частым переходом от одной темы к другой;
 - б) направлена на достижение определенных производственных задач и проблем;

- в) позволяет выбрать соответствующие решения и реализовать их;
- г) отличается разнообразием обсуждаемых тем.

15. *Проводя кадровую беседу, руководитель должен учитывать типичные черты характера своего собеседника, которые по-разному проявляются в отношении:*

- а) к своему коллективу;
- б) делу;
- в) политике;
- г) искусству.

16. *При приеме на работу в кадровой беседе оценивают претендента:*

- а) по умению спорить;
- б) способности к общению;
- в) внешнему виду;
- г) невнимательности к говорящему.

17. *При подготовке к собеседованию важно соблюдать правила делового этикета:*

- а) собеседование должно начаться в назначенное время;
- б) проводящий беседу должен встать, поприветствовать гостя;
- в) приглашенный должен опоздать на встречу;
- г) секретарь не должен быть в курсе дела.

18. *Обмен информации между людьми – это:*

- а) перцептивная сторона общения;
- б) коммуникативная сторона общения;
- в) интерактивная сторона общения.

19. *Организация взаимодействия между людьми – это:*

- а) перцептивная сторона общения;
- б) коммуникативная сторона общения;
- в) интерактивная сторона общения.

20. *Процесс восприятия друг друга партнерами – это:*

- а) перцептивная сторона общения;
- б) коммуникативная сторона общения;
- в) интерактивная сторона общения.

21. *Позиции, которые создают реальный процесс взаимодействия (по Э. Берну):*

- а) Родитель;
- б) Взрослый;
- в) Ребенок;
- г) все ответы верны.

22. *Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми:*

- а) в служебной сфере;
- б) сфере отдыха;
- в) в процессе взаимодействия;
- г) в личном плане.

Вариант 3

1. *Этика – это:*

- а) наука, предметом которой является мораль;
- б) наука, предметом которой является общество;
- в) наука, предметом которой является мировоззрение.

2. *Какие элементы входят в структуру этики?*

- а) нравы – обычай – мораль;
- б) история этики – теория морали – прикладная этика;
- в) моральное сознание – моральное поведение – моральные нормы.

3. *Эстетика как гуманитарная наука предполагает особый способ постижения своего предмета:*

- а) через рационализацию художественного мира;
- б) переживание;
- в) описание мира с помощью символов.

4. *Интонация – это:*

- а) система слов, выражений и правил их соединения;
- б) эмоциональная выразительность, которая придает разный смысл одной и той же фразе;
- в) поза, взгляд собеседника.

5. *Мимика – это:*

- а) система слов, выражений и правил их соединения;
- б) эмоциональная выразительность, которая придает разный смысл одной и той же фразе;
- в) поза, взгляд собеседника.

6. *Процесс двустороннего обмена информацией – это:*

- а) тактика общения;
- б) коммуникативная компетентность;
- в) коммуникация.

7. *Способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми – это:*

- а) тактика общения;

б) коммуникативная компетентность;

в) коммуникация.

8. *«Контакт масок» – это вид общения, при котором:*

а) набор выражений лица, жестов, стандартных фраз позволяет скрыть настоящие эмоции;

б) партнера оценивают как нужный или мешающий объект;

в) вместо узнавания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

9. *Формально-ролевое общение – это вид общения, при котором:*

а) набор выражений лица, жестов, стандартных фраз позволяет скрыть настоящие эмоции;

б) партнера оценивают как нужный или мешающий объект;

в) вместо узнавания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

10. *Примитивное общение – это вид общения, при котором:*

а) набор выражений лица, жестов, стандартных фраз позволяет скрыть настоящие эмоции;

б) партнера оценивают как нужный или мешающий объект;

в) вместо узнавания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

11. *Манипулятивное общение – это вид общения, при котором:*

а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;

б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;

в) главное – извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов.

12. *Деловое общение – это вид общения, при котором:*

а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;

б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;

в) главное – извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов.

13. *Духовное или межличностное общение – это вид общения, при котором:*

а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;

б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;

в) главное – извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов.

14. *Какие позиции соответствуют эффективной деловой беседе?*

а) в процессе делового общения собеседник занят своими мыслями, переживаниями;

б) в ходе общения партнеру предоставляется возможность полностью изложить свою точку зрения на решаемую проблему;

в) партнер слышит только то, что хочет услышать;

г) в процессе общения лучший партнер тот, кто умеет хорошо говорить;

д) лучшим собеседником является тот, кто умеет слушать.

15. *Коммуникативная сторона общения – это:*

а) обмен информацией между людьми;

б) организация взаимодействия между людьми;

в) процесс восприятия друг друга партнерами.

16. *Перцептивная сторона общения – это:*

а) обмен информацией между людьми;

б) организация взаимодействия между людьми;

в) процесс восприятия друг друга партнерами.

17. *Интерактивная сторона общения – это:*

а) обмен информацией между людьми;

б) организация взаимодействия между людьми;

в) процесс восприятия друг друга партнерами.

18. *Система слов, выражений и правил их соединения – это:*

а) интонация;

б) язык;

в) мимика.

19. *Эмоциональная выразительность, которая придает разный смысл одной и той же фразе – это:*

а) интонация;

б) язык;

в) мимика.

20. *Поза, взгляд собеседника – это:*

а) интонация;

б) язык;

в) мимика.

21. *Коммуникация – это:*

а) способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты;

- б) реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии;
- в) процесс двустороннего обмена информацией.

22. *Коммуникативная компетентность – это:*

а) способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты;

- б) реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии;
- в) процесс двустороннего обмена информацией.

23. *Подготовка к переговорам включает следующие этапы:*

а) выявление области взаимных интересов;

б) решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи);

в) формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам;

г) все перечисленное.

Вариант 4

1. *Профессиональная этика относится:*

- а) к теории морали;
- б) нормативной этике;
- в) прикладной этике.

2. *Различной продолжительности связи между людьми, которые выполняют определенные функции по отношению друг к другу: покупатель – продавец, врач – больной и т. д. – это:*

- а) анонимное общение;
- б) формальное общение;
- в) деловое общение;
- г) манипулятивное общение.

3. *Деловое общение основывается на знаниях:*

- а) социологии;
- б) психологии;
- в) менеджмента;
- г) логики.

4. *К вербальным средствам общения относятся:*

- а) устная речь;
- б) письменная речь;
- в) устная и письменная речь;
- г) интонации голоса.

5. *Какие из перечисленных средств общения относятся к невербальным?*

- а) жесты;
- б) позы;
- в) мимика;
- г) выражение лица;
- д) все перечисленные.

6. *Человек, который опирается на слуховой материал:*

- а) аудиал;
- б) визуал;
- в) кинестетик;
- г) рационалист.

7. *Для результативного проведения деловых встреч, бесед, переговоров:*

- а) необходимо контролировать свои движения и мимику;
- б) стараться интерпретировать реакции партнера;
- в) понимать язык невербальных компонентов общения;
- г) пользоваться всеми вышеперечисленными пунктами.

8. *Интерактивная сторона общения представляет собой:*

- а) восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимоотношений;
- б) передачу истинных или ложных сведений;
- в) организацию взаимодействия между людьми;
- г) изменение характера эмоциональных переживаний.

9. *Под конформностью понимается:*

- а) подчинение личности давлению группы;
- б) противодействие личности давлению группы;
- в) сотрудничество между личностью и группой;
- г) стремление личности к доминированию в группе.

10. *Феномен, связанный с повышением эффективности деятельности индивида в присутствии других людей, получил название:*

- а) групповая сплоченность;
- б) социальная фасилитация;
- в) социальная ингибиция;
- г) групповая поляризация.

11. *Духовное или межличностное общение – это вид общения, при котором:*

- а) учитывают особенности личности партнера, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;

б) можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов;

в) главное – извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов.

12. *Конфликтная ситуация – это:*

а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;

б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;

в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;

г) причина конфликта;

д) этап развития конфликта.

13. *К профессионально-квалификационным характеристикам группы относят:*

а) права и обязанности, закрепленные за членом группы;

б) образование, профессию и уровень квалификации членов группы;

в) возраст членов группы;

г) все ответы верны.

14. *Образ конфликтной ситуации – это:*

а) то, из-за чего возникает конфликт;

б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;

в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;

г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;

д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.

15. *Инцидент – это:*

а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;

б) истинная причина конфликта;

в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;

г) то, из-за чего возникает конфликт.

16. *Проводя кадровую беседу, руководитель должен учитывать типичные черты характера своего собеседника, которые по-разному проявляются в отношении:*

- а) к своему коллективу;
- б) делу;
- в) политике;
- г) искусству.

17. При приеме на работу в кадровой беседе оценивают претендента:

- а) по умению спорить;
- б) способности к общению;
- в) внешнему виду;
- г) по невнимательности к говорящему.

18. Проксемика – это область знаний, изучающая проблемы:

- а) больших социальных групп и движений;
- б) усредненное мнение как результат групповой дискуссии;
- в) пространственно-временной организации общения.

19. Социометрический статус человека, который пользуется наибольшей симпатией, популярностью в группе:

- а) «изолированный»;
- б) «звезда»;
- в) «предпочитаемый»;
- г) «пренебрегаемый».

КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ПО КУЛЬТУРЕ РЕЧИ

Тест 1

1. Буква *И* пишется на месте пропуска в примерах:

- 1) пр...сесть на стул;
- 2) сердечная пр...вязанность;
- 3) пр...бывать на станцию;
- 4) пр...неприятный случай;
- 5) пр...лежный ученик.

2. Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:

- 1) р...ферат, пост...лить скатерть;
- 2) вост...ргаться красотой, произр...стать в саду;
- 3) ф...ртепиано, в...рсистая ткань;
- 4) оз...рила мысль, прекл...няться перед красотой;
- 5) напр...гать мышцы, зав...зять узел;

3. Пишется *НН* на месте всех пропусков в рядах:

- 1) освеще...ы огнями; зва...ый на приём;

- 2) изме...ик, молитве...ый;
- 3) прода...ый, плюще...ый горох;
- 4) посла...ый, привилегирова...ый;
- 5) пря...ый, растревоже...ы.

4. *Пишутся через дефис слова:*

- 1) (качественно)количественный;
- 2) (бело)ствольный;
- 3) (пол)оркестра;
- 4) (по)христиански милосердный;
- 5) (авиа)полк.

5. *Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:*

- 1) укр...щать животных, р...стителный препарат;
- 2) зам...реть от страха, ф...стиваль;
- 3) к...нструктор, зар...сли можжевельника;
- 4) перзар...дить пистолет, др...хлеющий;
- 5) гар...нтировать успех, заг...рать на пляже.

6. *Укажите номера предложений, в которых есть речевые ошибки:*

1. Лично сам я готов к перемене места жительства.
2. Судьба давала ему только одну секунду времени для решения проблемы.

3. Новое здание музея станет современным, модернизированным и отвечать всем требованиям музея.

4. Увеличились требования к качеству рекламных материалов.
5. Внешние данные не имеют большого значения.
6. По цене костюмы доступны абсолютно каждому покупателю.

7. *Укажите предложения без речевых ошибок:*

1. Необходим конструкторский подход к решению этих проблем.
2. В дороге важна комфортабельная одежда.
3. Увольнение рабочих не входило в его компетенцию.
4. Он поднялся, надел куртку и вышел.
5. Он отказался оплатить за проезд.
6. Строителям в конце месяца заплатили зарплату.

8. *Укажите неправильный вариант словосочетаний:*

- 1) вопреки установившихся правил;
- 2) описать о прекрасной природе;
- 3) уверенность в победе;
- 4) два новые ученика;
- 5) благодаря твоему плохому поведению;
- 6) скучаем за вами;

- 7) управляющий фирмой;
- 8) с обоими студентками.
9. *Укажите правильные формы глаголов:*

- 1) рыба метает икру;
- 2) дети лазают через забор;
- 3) ее сестра ткет скатерти;
- 4) бабушка пекет пироги;
- 5) он многого достиг;

10. *Синтаксические нормы нарушены в предложениях:*

1. Занимайте места в автобусе согласно купленных билетов.
2. Думая о своей жизни, у него возникло желание все изменить.
3. Директор завода действовал согласно закону.
4. Он спросил меня, что не мог бы я ему помочь.
5. Услышав его голос, сердце у матери забилось чаще.
6. Войдя в вагон, поезд тронулся.
7. Этот вопрос будет мною доложен ректору.
8. Взяв отпуск, он уехал в деревню к родителям.

11. *Выберите правильные варианты словосочетаний:*

- 1) первый дебют на сцене;
- 2) достичь победы;
- 3) благодаря халатности;
- 4) согласно распоряжению директора;
- 5) оказать значение;
- 6) подскочить вверх;
- 7) представить слово.

12. *Укажите предложения, в которых допущены морфологические ошибки.*

1. Этот мальчик в классе был тише и слабже других.
2. Этот отчет более лучше, чем за прошлый квартал.
3. Наиболее трудные задачи учитель объяснял в классе.
4. Этот фильм давно забытый зрителями.
5. Надо вести себя с ними более жестче.
6. Отстаивать свои права пришлось в жесточайшей борьбе.

13. *Укажите ошибки в словосочетаниях:*

- 1) в течение четырех суток;
- 2) с обеими девочками;
- 3) с обеих сторон улицы;
- 4) их было четверо;
- 5) подарок к Восьмое марта;
- 6) три новые журнала.

14. Выберите грамматически правильное продолжение предложения.

- Потребляя небольшое количество топлива, ...
- а) машина может развивать большую скорость.
 - б) сберегаются энергоресурсы.
 - в) решается задача энергосбережения.
 - г) успешно выполняется намеченный план.

Тест 2

1. Буква *А* пишется в словах:

- 1) изл...жение;
- 2) соприк...саться;
- 3) нас...ждение;
- 4) пор...вну;
- 5) ур...внение;
- 6) дог...рающий;
- 7) б...гровый;
- 8) об...ятельный.

2. Пишется *И* на месте пропуска в примерах:

- 1) отбел...вать;
- 2) мы держ...мся;
- 3) он колебл...тся;
- 4) управля...мый;
- 5) приумнож...вший;
- 6) пр...городный;
- 7) пр...вилегия;
- 8) пр...образовать.

3. *Ь* пишется в словах:

- 1) не плач...те;
- 2) смеет...ся;
- 3) раз...ярненный;
- 4) учит...ся;
- 5) ад...ютант;
- 6) старает...ся;
- 7) сплош...;
- 8) с...экономить.

4. Пишется одна и та же буква на месте всех пропусков в рядах:

- 1) укр...щать животных, р...стительный препарат;
- 2) зам...реть от страха, ф...стиваль;
- 3) к...нструктор, зар...сли можжевелика;
- 4) перезар...дить пистолет, др...хлюющий;
- 5) гар...нтировать успех, заг...рать на пляже.

5. Пишется *О* на месте пропусков в примерах:

- 1) ж...лудь;
- 2) истош...н;
- 3) грош...вый пряник;
- 4) короткие ш...рты;
- 5) под кирпич...м;
- 6) со свеч...й;
- 7) вооруж...н;
- 8) сгущ...нка.

6. Пишется *Е* на месте всех пропусков в рядах:

- 1) о Дарь..., прыжоч...к;
- 2) переклад...нка, неуряд...ца;

- 3) в лучш...м случа...;
- 4) с обороняющ...йся командой, к обсерватори...;
- 5) со...вый соус, доверч...вый.

7. Пишется *НН* на месте всех пропусков в рядах:

- 1) глаже...ое утром белье; гостиница вся заселе...а болельщиками;
- 2) дробле...ый, избра...ик;
- 3) рва...ая подошва, нежда...ый визит;
- 4) неорганизова...ый, охлажде...ый;
- 5) сортирова...ый, пятигра...ый.

8. Пишется *НЕ* раздельно во всех случаях в рядах:

- 1) (не)навсегда уехал; (не)играя в лото;
- 2) (не)принятые мною заказы; (не)завёрнут в бумагу;
- 3) очень (не)долгий путь, (не)намерен соглашаться;
- 4) (не)проходимые заросли, (не)длинный, а короткий рукав;
- 5) далеко (не)быстрый, (не)овечья шерсть.

9. Пишутся через дефис слова:

- 1) (пол)Европы;
- 2) (грязно)белый;
- 3) распределить (по)квартально;
- 4) (по)балетному легкий;
- 5) (длинно)волосый.

10. Слитно пишутся выделенные слова в предложениях:

1. (На)встречу им уже спешили санитары.

2. Во всем городе не было людей, настроенных так(же) спокойно, как эти двое.

3. Музыканты играли немного (в)разной.

4. Она быстро учится, схватывает (на)лету, но это меня беспокоит.

5. Почему-то сегодня (в)течение дня я не смог ничего написать.

11. Знаки препинания расставлены правильно в предложениях:

1. Как внушить человеку, что, если его способы достижения целей совсем не такие, какими они должны быть, он может преуспеть в малом, но потерять в большом?

2. Остановившаяся на минуту перед особняком, где жил Пушкин или идя мимо дома, в котором умер Гоголь, мы переносимся в эпоху, когда они писали, любили, путешествовали.

3. Он всегда знал, как добиться своего и умел быстро принимать решения.

4. Ирина обрадовалась, что они снова вошли в тень и что Валерий не увидит, как вспыхнули ее щеки.

5. Если участок расположен с южной стороны дома и большую часть времени там ярко светит солнце, то стоит подумать о создании садика в экзотическом стиле.

12. Знаки препинания расставлены правильно в предложениях:

1. Выйдешь на опушку: в лицо ударит жаром и резким светом.
2. Захватить вражеское знамя – значит совершить подвиг.
3. Эти небольшие четверостишия как импульсы, рожденные чувством поэта.
4. Неровный дым костра, мерцание звезд, вид облаков, холодная роса – все это предупреждало нас о перемене погоды.
5. Мне интересно иное: каким образом юноша успел так много сделать?

13. Синтаксические нормы нарушены в словосочетаниях:

- 1) разговаривать на коридоре;
- 2) согласно решению комиссии;
- 3) работать на районе;
- 4) подвести итоги о проделанной работе;
- 5) вера в завтрашнем дне;
- 6) по окончании школы.

14. Укажите предложения с правильным пунктуационным оформлением прямой речи:

1. Отец вздохнул: «Смотри, Машенька, чтобы все было хорошо».
2. «Надо ждать, когда они выйдут на связь», – сказал полковник. – «А пока ничего предпринимать не будем».
3. «Ума не приложу, кому звонить, – вздохнула Лика и добавила: – Не нравится мне это, очень не нравится».
4. «Марья Львовна Карагина!» – басом доложил лакей.
5. Писатель Гюстав Флобер утверждал, что: «Настойчивость смягчает судьбу».

15. Синтаксические нормы нарушены в предложениях:

1. Нажимая на педаль пяткой, велосипед начинает тормозить.
2. Французская революция провозгласила о правах граждан.
3. Заданный вопрос учителем вывел меня из задумчивости.
4. Англия была первой страной, где пешеход получил преимущество перед автомобилем.
5. Командир спросил, что кто пойдет со мной в разведку.

16. Произносительные нормы нарушены в словах:

- 1) цемент;
- 2) по́нять;
- 3) до́суг;
- 4) ака[д'э]мия;
- 5) гладкош[ó]рстный.

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ТРУДНЫХ СЛОВ

Соблюдение норм орфоэпии (правильного произношения) – важное качество речи. Прочитайте вслух данный список, учитывая указанные в нем ударения и сочетания звуков. Чтобы хорошо запомнить эти правила, периодически повторяйте упражнение.

А

Августовский и августовский	Антитеза (тэ)
Агрессия (не рэ)	Апартаменты и апартаменты
Агрономия	Апартеид (тэ)
Адекватный (дэ)	Апостроф
Алиби	Аристократия
Алкоголь	Асбест
Алфавит	Асимметрия
Аналог	Аудиенция (иэ)
Анатом	Афера (не афёра)
Анестезия (нэ,тэ)	Афинянин
Аноним	

Б

Балованный	Боязнь
Баловать	Бравурный
Банты, <i>мн.</i> бантов (не бантов)	Бредовый и бредовой
Баржа и баржа	Броня (закрепление кого-чего-н. за кем-чем-н.)
Безудержный	Броня (защитная обшивка)
Безумолчный	Брошюра (шу)
Белёсый	Бряцать
Бензопровод	Бухгалтеры, бухгалтеров
Беспрецедентный (не -пренцен-)	Бытие (не бытиё)
Благоприобретенный и благоприобретённый	Булочная (чн., шн.)
Блёклый	Бюллетень, бюллетеня
Блокированный	Бюрократия
Бомбардировать	

В

Валовой (не валовый)	Военачальник
Вандалы	Воздухопровод
Ваяние	Возраст, возрасты, возрастов,

Ваятель
Введённый
Векселя
Верба
Вербовщик
Вероисповедание
Вестерн (тэ)
Ветеринария
Вечеря (не вечеря)
Взбалмошный
Взбешённый
Взяла (не взяла)
Включишь, включит, включают
Внесённый

Газопровод
Гантель (тэ)
Гастрономия
Генезис
Герб, *мн.* гербы
Гербовая бумага
Глашатай
Гололедица
Горчичник (шн)
Госпитальный
Гофрированный

Давнишний
Дарёный
Двоежевец
Двоечник (шн)
Двоюродный
Дебош
Девичник (шн)
Декольте (дэ, тэ)
Декольтированный
Демарш (дэ)
Демпинг (дэ)
Деньги, деньгах

Во-первых
Вор, вора, *мн.* воры
Ворожея
Воспринять
Воспроизведённый
Вред, о вреде
Временщик
Вручён, вручена
Всплеск (не всплёск)
Втридёшева
Втридорога
Выборы, выборов
Вырастет (станет больше)
Вырастит (щетка)

Г

Гравёр
Гравированный
Гражданство
Граммов (не пять грамм)
Граффити
Гренки и гренки
Гротеск (тэ)
Грошовый
Гусеничный
Гусь, гуся

Д

Диоптрия
Дипломированный
Диптих
Диспансер (сэ)
Дисплей
Дистиллированный
Добела
Добыча
Доведённый
Догмат
Договор, договоры
Договорный

Департамент
Дерматин (не дермантин)
Деспотия
Детектив (дэ, тэ)
Дефис
Де-юре (дэ, рэ)
Диалог

Египтянин

Жалюзи
Жёлоб
Жёлчь и желчь

Забронировать
Заведённый
Завидно
Заводской (но: автозаводский)
Заворожённый
Завсегда
Заговор
Задолго
Заём, займа
Заимообразно (не взаимо-)
Заиндеветь и заиндеветь
Законнорождённый
Закупорить
Замаскировать
Заметённый
Занесённый

Идентичный (дэ)
Иероглиф
Избалованный
Избаловать
Изваяние
Издавна
Издалека

Донельза
Допьяна и допьяна
Досуг
Дразнить, дразнит
Дремота
Дочиста
Духовник
Дуршлаг (не друшлаг)

Е

Еретик

Ж

Жерло
Жестяной
Житие

З

Занятой (человек)
Занятый (дом)
Запечатлённый
Заплесневеть
Заржаветь и заржаветь
Засорённый
Засуха
Заторможённый
Звонит, звонишь, звонят
Зевота
Злоба
Знамение
Знахарка
Знахарство
Зонт, зонга
Зубчатый

И

Инструкторы
Интервью (тэ)
Интернат (тэ)
Инцидент (не инцидент)
Исковой
Искра
Искриться

Издёвка
Изнеможённый
Иконопись
Иначе и **и**наче
Индекс (дэ)
Индустрия
Инженерия
Инокгнито
Иноплеменный
Инспекторы
Инсценированный

Камбала и камбала
Камфора и камфара
Каталог
Каучук
Кашлянуть
Квартал
Кета и кета
Килограммов (не пять килограмм)
Килограммовый
Кинематография
Кирзовые
Китовый
Кладовая
Кларнет
Коклюш
Колосс
Компостировать

Лазер (зэ)
Лассо
Лацкан
Легкоатлет

Манёвры
Манящий
Маркетинг и маркетинг

Искус и **искус**
Исповедание
Исподволь
Испокон
Исстари
Иссушённый
Истекший (о времени)
Истёкший (кровью)
Истерия
Исчерпать

К

Компьютер (тэ)
Конечно (шн)
Констатировать (не -стант-)
Контролёр (человек)
Контроллер (устройство)
Костюмированный
Крапива
Красивее

Крем (не рэ), кремы (не крема)
Кремень
Крестный (ход)
Крёстный (отец)
Кровоточить
Кружева
Кулинария и кулинария
Курсировать
Кухонный

Л

Лексикограф
Летаргия
Ломота
Ломоть

М

Минусовый и минусовый
Многовековой
Многожёнство

Маркиро**вать**
Мастерски
Мастер-
ский (принадлежащий мастеру)
Мастерско**й** (искусный)
Медикамен**ты**
Мельком и мелько**м**
Менеджмент (мэ, нэ, мэ)
Металлурги**я**
Метеоролог
Метрдотель (мэ, тэ)
Мизерный и мизерный
Мимикри**я**

Наголо (остричь)
Наголо (держатъ шашки)
Наде**ть** (одежду, не оде**ть**)
Надо**лго**
Наём, най**ма**
Наиско**сь**
Намерение
Наперчен**ный**
Наркоман**ия** (не наркоман**ия**)
Нароч**но** (шн)
Насторожё**нный** и насто**ро**жен-
ный
Нача**ть**, нача**л**, нача**ла**

Обезумевши**й**
Обеспечение
Обетова**нный**
Облегчи**ть**
Обня**ть**, обня**л**, обня**ла**,
обня**т**, обня**та**
Ободри**ть**
Обретё**нный**
Обыде**нный**
Общи**на** и общи**на**; палата общи**н**
Оде**ть** (человека, а не одежду)

Могущи**й**
Мозаич**ный**
Моноло**г**
Москве-реке (не Москва-реке)
Мотиви**рованный**
Мускули**стый** и мускули**стый**
Мусоропрово**д**
Муш**тра**
Мыта**рь**
Мыта**рство**
Мышле**ние**

Н

Недви**жимость**
Недоуме**нный**
Недуг
Недо**ю**жинный
Некроло**г**
Немота
Не**не**цкий
Несес**сер** (нэсэссэр)
Неумол**чный**
Нефтепрово**д**
Новорождё**нный**
Нонсенс (сэ)

О

Опека (не опе**ка**)
Опер**иться**
Опош**ить**
Опро**метью**
Опто**вый**
Ортопед**ия**
Орхиде**я** (дэ)
Осве**домиться**
Осведомлё**нный**
Осе**длый** (не осе**длый**)

Одёр, <i>одра</i>	Осётр
Одновременный и одновременный	Остриё
Одноимённый	Острога
Одолжить	От зв (отклик)
Ожить , <i>ожил, ожила, ожило, ожили</i>	Отзв (действие по глаголу)
Озлобленный	Откупорить
Озорничать	От рочество
Околесица и околёсица	Отчасти
Омоложённый	Очечник (шн)

П

Памятуя, <i>памятовать</i>	Прачечная (шн)
Пантеон (тэ)	Предвосхитить
Паралич	Премировать
Партер (тэ)	Прецедент
Пасквиль	Приведённый
Перевезённый	Приговор
Пережитое	Приданое
Переосмысление	Придёт (не придёт)
Переходной (мост)	Призывный (зовущий)
Переходный (возраст)	Призывной (возраст)
Перипетия	Прийти (не придти)
Петля и петля	Приноровленный и приноровлённый
Писаный (красавец)	Принудить
Писанный (текст)	Приобретение
Пиршество	Прирост
Планёр и планер	Приручённый
Плесневеть	Приурочивать
Пломбированный	Проект (эк)
Пломбировать	Произведённый
Побасёнка	Пропил и пропил
Подбодрить	Просека
Поднял, подняла, подняли, поднять	Простолоудин
Подростковый и подростковый	Простыня; <i>мн.</i> простыней и простынь
Подсвечник (шн)	Противень

Полуночник (шн)
Понял, поняла, поняли, **понять**
Порядочный (чн и шн)
Постамент
Поутру
Почтамт

Раджа

Разведённый
Развитая (промышленность)
Развитая (деятельность)
Развитая (раскрученная)
Разношёрстный
Разогнутый
Разомкнутый
Ракушка
Раскайяне
Рассредоточение
Раструб

Сажень
Свёкла
Сепсис (сэ)
Сервис (сэ)
Симметрия
Синергия
Сирота, *мн.* сироты, сирот
Скабрёзный
Скворечник (шн)
Скрупулёзный
Скучно, скучный (шн)
Сливовой
Смётка
Сметливый и сметливый

Табу
Тайнство
Таможня

Проторённый
Псевдоним
Пуловер (не пуловер)
Пульверизатор
Пустьачный (шн)
Путепровод

Р

Расчёт, **рассчитать**, **рассчитывать**
Револьвер
Резюме (мэ)
Реквием (рэ, эм)
Ремень
Ренессанс
Реноме (рэ, мэ)
Ретироваться
Ретроспективный
Рефлексия
Ржаветь и ржавесть
Розлив

С

Соболезнование
Совестливый
Согбенный
Соглядатай
Созыв
Сосредоточение
Средство, *мн.* средства
Станковая (живопись)
Статус
Статут
Статуя
Страховщик
Сторицею

Т

Тожество
Толика
Торт, *мн.* торты, тортов

Ганц**о**вщица
Тв**о**рог, тв**о**рог
Темп (тэ)
Тенд**е**нция (тэ, дэ)
Тенд**е**р (тэ, дэ)
Теплопр**о**вод
Терап**е**вт (тэ и те)
Термин (не тэ)
Терм**о**с (тэ)
Т**е**фт**е**ли и т**е**фт**е**ли
Тигр**о**вый

Уведом**и**ть
Углуб**и**ть
Уг**л**я и уг**л**я
Уд**о**бнее
Укра**и**нский
Ули**к**а

Фабу**л**а
Факс**и**миле
Фан**е**ра
Фарват**е**р (тэ)
Фарф**о**р
Фен**о**мен
Фети**ш**

Ханж**е**ство
Ха**о**с и ха**о**с
Харак**т**ерный (человек)
Харак**т**ерный (поступок)
Хло**п**ок, хло**п**ковый
Ход**а**тай

Цед**р**а
Це**м**ент
Цен**з**ор
Цент**н**ер

Тот**ч**ас
Транс**ф**ер
Трип**т**их
Трен**е**ры (не тренера)
Тр**о**ечник (шн)
Тряп**ч**ный (шн)
Тряп**и**чница (шн)
Тун**и**ка
Туф**л**я, *мн.* туф**л**и, туф**е**ль
Тяг**о**ты
Тяж**б**а

У

Умер**ш**ий
Унику**м**
Уполном**о**чивать
Упр**о**чение
Усугуб**и**ть
Утр**и**ровать

Ф

Филантр**о**пия
Фили**с**тер
Фил**ь**р
Фими**а**м
Форт**е**ль
Фрей**л**ина (рэ)
Фрейд**и**стский (рэ, сс)

Х

Ход**а**тайство
Хозя**е**ва
Хол**е**ный и хол**ь**ный
Хреб**е**т
Христи**а**нин
Хроно**г**раф

Ц

Цех**о**вой
Цитад**е**ль (дэ)
Цифр**о**вой
Цыг**а**н

Черпать
Черстветь

Шарфы, шарфов
Шасси
Шелковица
Шёрстка
Шимпанзе

Щавель
Щебень
Щёголь

Экзальтированный
и экзальтированный
Экипировать, экипированный
Экскурс
Эксперт
Экспорт

Юдоль
Юрисконсульт

Ягодицы

Язык, языки, языков
Языковой (отн. к речи)

Ч

Чесуча
Чопорный

Ш

Шинель (не нэ)
Шофёр, шофёры
Шрифт, шрифта
Штемпель (тэ)
Штепсель (тэ)

Щ

Щепоть
Щиколотка

Э

Эллин
Эскорт
Эпиграф
Эпилот
Эссе (ссэ)

Ю

Юродивый

Я

Языковый (отн. к языку как анатомич. органу)
Яичница (шн)
Ясли, **яслей** (не **яслей** и не **ясель**)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Тема 1. Культура и управление: проблемы взаимосвязи и взаимовлияния.....	4
Тема 2. Управленческий потенциал руководителя и его составляющие.....	7
Тема 3. Личность подчиненного как объект управления.....	22
Тема 4. Организация и социальная группа как объект управления.....	31
Тема 5. Психологические аспекты делового общения. Социальная перцепция и интеракция в деловом общении.....	36
Тема 6. Коммуникативные аспекты управленческой культуры руководителя. Культура речи руководителя.....	45
Тема 7. Деловое общение: формы и виды.....	53
Тема 8. Культура ведения переговорного процесса и полемики.....	60
Тема 9. Психологические и риторические основы публичного выступления.....	69
Тема 10. Этические аспекты деятельности руководителя.....	74
Тема 11. Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя.....	84
Варианты заданий для промежуточного контроля знаний.....	93
Контрольные тесты по культуре речи.....	106
Краткий словарь трудных слов.....	112

Учебное издание

Шатравко Наталья Семеновна

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА
И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО
ОБЩЕНИЯ

Пособие

Редактор *С. Н. Кириленко*
Технический редактор *Н. Л. Якубовская*
Компьютерный набор и верстка *Е. А. Радченко*

Подписано в печать 12.09.2023. Формат 60×84^{1/16}. Бумага офсетная.
Ризография. Гарнитура «Гаймс». Усл. печ. л. 7,21. Уч.-изд. л. 6,37.
Тираж 30 экз. Заказ .

УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Свидетельство о ГРИИРПИ № 1/52 от 09.10.2013.
Ул. Мичурина, 13, 213407, г. Горки.

Отпечатано в УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».
Ул. Мичурина, 5, 213407, г. Горки.