

ПРАКТИЧЕСКИЕ (СИТУАЦИОННЫЕ) ЗАДАЧИ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Проблемно-аналитические задания

Задание № 1

Задача 1

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

«Сейчас я тебе покажу».

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Задача 2

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

Ситуация «Пни меня»

Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Задание № 2

Трансакционный анализ общения (по Э. Берну.)

Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние «Родителя», «Взрослого» или «Ребенка». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в баллах от 0 до 10.

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 подурочиться, 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 старших, как ему следует жить.
13. Как и многие люди, я бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети безусловно должны 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 оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 Дитя (Д)

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 Взрослый (В)

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 Родитель (Р)

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения.

Формула ВДР - вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям.

Постарайтесь сохранить эти качества.

Формула РДВ - для вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того, «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях.

Поэтому таким людям желательно работать не с людьми, а с машинами, этюдником, кульманом и т.п.

На первом месте в формуле Д - вполне приемлемый вариант для научной работы. Но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора свои эмоции взять под контроль.

Задание № 3

Задача 1

Осознание своих успехов и обретение законной гордости за них являются важнейшими составляющими поступательного развития руководителя, компонентами конструктивных изменений в его личностно-управленческом масштабе. Однако в стремительно меняющейся рыночной среде и в динамичной организационно-управленческой ситуации ему не всегда удастся заслуженно отметить свои достижения. Порой, не успев насладиться полученными результатами, необходимо возвращаться к исполнению своих обязанностей, браться за новую работу, двигаться к следующей, более амбициозной цели.

Следует отдавать себе отчет в том, что в заслуженном успехе заложен мощный ресурс, немалый энергетический потенциал, необходимый руководителю для поддержания уверенности в себе, в своих силах и возможностях. Если ему не будет хватать времени для осознания и оценки собственных достижений, он вряд ли сможет почувствовать, что изменился к лучшему, вырос как управленец и профессионал. Поддержание адекватной самооценки – важный компонент психологической культуры руководителя.

Быть оптимистом – значит видеть вещи в хорошем свете и не терять надежды и веры в то, что все будет в порядке.

Брендон Берчард

Как показывает тренерский и консультативный опыт автора практикума на протяжении управленческой карьеры руководители одерживают множество «больших» и «малых» побед. Однако в погоне за покорением все новых и новых деловых и управленческих вершин таким руководителям сложно по достоинству оценить, что они стали успешнее, компетентнее, увереннее и сильнее, чем некоторое время назад. По-настоящему успешные руководители довольно часто не ощущают своей успешности, так как сосредоточены на будущих достижениях. Они пропускают мимо своего внимания замечательные результаты, полученные в ситуации «здесь и сейчас», что отнимает у них возможность почувствовать себя победителем, дать себе адекватную заслуженную оценку.

Задание:

Возьмите пять листов бумаги формата А4 и каждый озаглавьте «Мои управленческие победы и профессиональные достижения за 20__ год».

Вспомните все свои управленческие, коммерческие, профессиональные и иные успехи за последние пять лет, и запишите их в столбик на соответствующем листе бумаги.

Не пытайтесь заполнить все листы за «один присест». Это задание достаточно трудоемкое и сложное. Отведите на его выполнение несколько дней. По мере того как из «закромов» вашей памяти будут извлекаться все новые и новые ситуации, факты, события,

списки будут расти.

Когда списки будут готовы, проведите их детальный анализ, ответив на следующие вопросы.

– Чем вы наиболее гордитесь?

– Что позволило вам достичь таких замечательных результатов?

– Как изменились вы за эти пять лет?

Вы можете обратиться за помощью к кому-либо из коллег-руководителей, к своему коучу, к специалисту отдела персонала или к значимому для вас человеку, который вас хорошо знает, способен выслушать, поддержать и разделить радость заслуженных побед.

Введите в свою повседневную практику привычку – при подведении результатов работы в конце дня уделять больше внимание тому, что вам удалось сделать, каких вы добились результатов (даже если, на первый взгляд, это «мелочи»). Это позволит вам обрести заслуженное чувство гордости и благодарности себе за все, что вы сделали в течение дня.

Если вы ведете личный дневник, добавьте в него еще одну опцию. Отмечайте в нем в конце недели в пятницу, как вы изменились, какими новыми знаниями и умениями приросли, чего достигли.

Подумайте над вопросом: «Каким образом я могу отмечать свои достижения и прививать себе образ мыслей успешного руководителя?»

Выполнение задания позволит вам ощутить свою успешность, почувствовать большую уверенность, адекватно оценивать динамику своего развития.

Задача 2

Оформите свою «визитную карточку» на текущий момент.

Для этого подготовьте следующие ресурсы:

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

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

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

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

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

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

Счастье – это рост. Мы счастливы, когда растем.

Уильям Батлер Йетс

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

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

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

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

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

Если ты способен мечтать об этом, то ты способен и сделать это.

Уолт Дисней

Сравните две визитные карточки. Вам нравится ваша динамика развития?

Задание:

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

Задание № 4

Задача 1

«Зал суда»

Два ведущих сотрудника не могут прийти к единому мнению и приходят к общему руководителю с просьбой разрешить их спор. В ходе обсуждения обе стороны представляют аргументы, однако все участники обсуждения понимают, что его целью является не поиск оптимального решения, а доказательство своей правоты. Какова стратегия выхода из создавшегося положения для руководителя? Для подчиненных?

Задача 2

Молодой руководитель

Организация отправила на разработку нового нефтегазоносного месторождения для проведения пробного бурения бригаду бурильщиков и молодого менеджера, прошедшего стажировку и обучение в России и на Западе. Ему было лет 30, бурильщикам – между 40 и 50. В бригаде квалификация каждого работника была не ниже шестого разряда, руки у всех - золотые, но при этом употреблялось много даже по российским меркам спиртных напитков.

Прошел один день – бригада пьет. Прошел второй, пятый, шестой... Изменений не наступает. На вопросы, просьбы и распоряжения менеджера бригада реагирует спокойно: «Не нервничай, Петрович, все будет нормально!» В условиях Крайнего Севера найти замену работникам нереально. Ситуация развивалась таким образом около двух недель. Всего на пробное бурение скважины было отведено 1,5 месяца. Ваши действия?

Задание № 5

Задача 1

Управление изменениями в организации»

Штат фирмы «Электро» состоит из 150 работников. Специализация – выпуск электроприборов. Восемь лет назад, когда в фирме работало 8 человек, директор – инженер Иванов начал выпускать кофемолки и каждые полгода выпускал новую модель. Успех бизнеса определялся высоким качеством и надежностью изделий, а также удачной системой сбыта. Четыре вида продукции (кроме кофемолок производятся бритвы, соковыжималки и миксеры) продает команда из 120 человек исключительно частным лицам.

За сбыт отвечает Каширин, первый заместитель Иванова. Служба сбыта четко организована и работает на комиссионных началах. Продавцы хорошо обучены и получают 50% дохода от каждого проданного прибора.

На каждый прибор дается гарантия на 1 год. Испортившиеся в течение этого времени приборы не ремонтируются, а заменяются новыми. Покупатель отправляет неисправный прибор вместе с гарантийным талоном в фирму и взамен получает новый. Таким образом, агенты не должны заниматься жалобами, претензиями и рекламациями. Доля возвращенного товара в среднем за последние три года составляла около 2,5 % от общего объема продаж.

В последнее время среди работников ходят слухи, что Иванов собирается продать свой бизнес американской фирме. Ему, якобы, сделали очень выгодное предложение. Каширин,

постоянно объезжающий зону обслуживания и контролирующий группы торговых агентов, услышал об этом от одного из них во время совместного ужина. Агент узнал об этом от своей жены, которой звонит каждый вечер. Жена работает в фирме в отделе контроля качества. Все продавцы группы, в которой находился Каширин, заявляют: если этот слух верен, то они будут искать себе другую работу. Работать под американским руководством они не собираются.

Каширин, обеспокоенный, возвращается в фирму. На следующее утро от секретаря шефа он узнает о том, что Иванов, якобы, разругался со своей женой и хочет разводиться. Рассказывают, что он ночью просто вышвырнул жену на улицу. Однако историю о продаже фирмы американцам секретарь считает неправдоподобной, так как ей было бы известно о переговорах. Коммерческий директор фирмы Дубинин сообщил Каширину, что Иванов в настоящее время находится в Париже. Больше ему ничего не известно.

Через неделю Иванов появился на работе. В тот же день – впервые за все время существования фирмы – к своей работе приступил помощник директора Жалев, в последнее время работавший во французской дочерней фирме «Сименс Электрик». Первым делом Иванов направляет всем работникам информационное письмо, в котором опровергает намерение продать фирму. Это, якобы, безответственные слухи. Напротив, он готовит дальнейшее расширение фирмы, включив в ассортимент сбыта микроволновые печи, и ожидает, что каждый работник и впредь будет с ответственностью относиться к своей работе, как и прежде. Иванов назначил общее производственное собрание через месяц.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: Дубинин, якобы, отправился в Гамбург, чтобы тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся в фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота. Каширин, обеспокоенный этими слухами, обращается к директору.

Иванов реагирует импульсивно и говорит, что всегда считал, что политика фирмы и сбыта – его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что он, будучи одаренным инженером, изобрел приборы, которые благодаря качеству и надежности пользуются спросом. Ему и впредь в голову не придет спрашивать у кого-нибудь разрешения на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Иванов заявляет, что не понимает, почему возникли глупые слухи. Все остается по-прежнему за одним исключением. Вместо собственного изобретения фирма «Электро» примерно через три месяца начнет выпускать микроволновую печь, которая будет предложена на рынке по цене меньше 300 евро. Прибор монтируется в России по японской лицензии, с применением японских электронных элементов переключения. Этот прибор не будет ремонтироваться и в случае поломки будет обмениваться на новый. Комиссионный процент от печи будет снижен до 25% от продажной цены, но прибор будет хорошо продаваться, так как не поступит в открытую торговлю.

После выступления Иванова персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того, как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, Иванов молча и покачивая головой вышел из зала.

Задание № 6

Задача 1

Работники фирмы, выпускающей холодильники, очень разные. Одни сами хотят помочь руководителю в его работе. Другие, наоборот, стараются поменьше тратить умственной энергии и ждут указаний.

Все сотрудники фирмы уважают своего руководителя, знают что он умный и опытный.

Руководитель работает много и ему хочется, чтобы подчиненные были ему хорошими помощниками и советчиками. Он часто тербит подчиненных, заставляет их думать, внедрять новации в интересах бизнеса.

Многие исполнители считают, что у них и так все хорошо. Так зачем искать что-то новое? На это есть руководитель, который за все и отвечает. Руководитель, хотя и продумывает

все до деталей в работе, но все же хочет ускорить производство холодильников, а для этого требуется активная работа всех сотрудников.

Задание. Проанализируйте сложившуюся ситуацию и наметьте мероприятия по активизации деятельности сотрудников.

Задача 2

Задачи организации усложнились в связи с перепрофилированием продукции всей фирмы. Данная ситуация была обусловлена тем, что фирму опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность организации. Ее управляющий после совещания с Советом директоров, дал задание всем руководителям подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению фирмы для выпуска нового ассортимента продукции.

Все руководители и персонал фирмы приняли задание как руководство к действию. Но некоторые из руководителей среднего звена и мастера начали нервничать, так двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они стали думать не столько о делах фирмы, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в «транс», у них пропало желание дальше эффективно работать.

Задание. Оцените сложившуюся ситуацию и примите эффективное решение по нормализации отношений в коллективе фирмы.

Задача 3

На одном из московских заводов, именуемом АО закрытого типа с ограниченной ответственностью, ранее выполнялись сложные и ответственные задания ВПК. Теперь здесь ведутся работы по конверсии. Производимая продукция пользуется спросом населения.

Часть прежнего персонала работает на заводе до сих пор. В основном, это люди пожилого возраста. Руководство этой организации частично сменилось. Некоторые руководители ушли работать в структуры коммерческого характера.

Психологический климат внутри отдельных подразделений неоднородный. На одних - работники конфликтуют между собой по разным причинам, а на других участках конфликты создаются из-за недовольства руководителей отношением к труду со стороны персонала.

Там, где работники сорятся между собой, возникают межличностные конфликты. Устранить их не представляется возможным. Там, где конфликты носят деловой характер и где руководители применяют авторитарные методы руководства, конфликты быстро разрешаются.

Задание:

Примите обоснованные решения по предупреждению и устранению конфликтов.

Задание № 7

Задача 1

Субординация

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1) выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора;

2) в интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника;

3) напишете служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке исполнения распоряжений на предприятии;

4) Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания;

5) примете иное решение (какое)?

Задача 2

Непокорная

Вы являетесь главным бухгалтером организации. Ваша подчиненная бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей.

Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности.

Работой в организации она дорожит, так как зарплата – единственный источник ее доходов, и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя. Как Вы поступите с Раисой?

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.
2. В интересах дела попытайтесь вызвать ее на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и договориться о прекращении конфликта.
3. Напишите докладную записку на Раису о лишении ее квартальной премии и понижении должностного оклада.
4. Обратитесь к сотрудникам бухгалтерии с просьбой поговорить с Раисой.
5. Примете иное решение. Какое?